



# دليل المفاوضات المثالي

د. مجدي عبد الله شراره



# دليل المفاوض المثالي

دكتور/ مجدي عبد الله شراره



## الفهرس

الصفحة	الموضوع
11	مقدمة
15	الفصل الأول: نشأة وتطور التفاوض
27	الفصل الثاني: مفهوم عملية التفاوض
47	الفصل الثالث: خصائص عملية التفاوض
55	الفصل الرابع: أهمية علم التفاوض
65	الفصل الخامس: مبادئ التفاوض
87	الفصل السادس: عناصر التفاوض الرئيسية
99	الفصل السابع: شروط التفاوض
109	الفصل الثامن: انواع التفاوض
121	الباب التاسع: أهم السياسات التفاوضية المتبعة
139	الفصل العاشر: استراتيجيات التفاوض
167	الفصل الحادي عشر: تكتيكات التفاوض
179	الفصل الثاني عشر: مناورات التفاوض
195	الفصل الثالث عشر: التفاوض بين مثلث الجراءة ومثلث المثالية
221	الفصل الرابع عشر: مهارات وسمات المفاوض الناجح
317	الفصل الخامس عشر: أنماط المفاوضين
345	الفصل السادس عشر: مراحل التفاوض
381	المراجع



## أهمية هذا الدليل:

- إن هذا الدليل يعد محاولة لتقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة إلى موضوع التفاوض على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع وتسليط الضوء عليه.
- محتوى هذا الدليل هو مُحصَّلة للعديد من الخبرات والتجارب التي تم تَبْيِيها وتطبيقها من خلال آلية عمل في عدد من الدورات التدريبية والبيئات المختلفة في الداخل والخارج، وعليه فإنَّ هذا الدليل يُعتبر أداة فعالة قابلة للتطبيق العملي في المواضيع المشابهة.
- يوضح لنا هذا الدليل الكيفية التي يستطيع من خلالها المفاوض تجهيز وإعداد وتنفيذ خطة تفاوضية في مختلف مجالات العمل والحياة ولكافة مستويات وأنواع التفاوض.
- ويركز بشكل خاص على الترتيبات الفنية والإدارية المتعلقة بتدريب وتهيئة المفاوضين بما يؤهلهم للقيام بعمليات التفاوض مع مختلف الفئات وأيضا في مختلف المواضيع والقضايا.
- هذا الدليل هو مزيج لمجموعة من الخبرات العملية بالإضافة الى الخبرات الأكاديمية تم دمجها بطريقة تمكنك من قراءته من البداية الى النهاية لتنمى قدراتك كمفاوض مثالي.
- وبوسعك أيضا أن تعتبره مرجعا تلجأ اليه للاستعانة في كيفية إيجاد حل أو أفكار لمعالجة مشكلات أو عقبات واجهتها أثناء جولات مفاوضاتك المستمرة.
- ولربما ترغب في استعراض وتصفح هذا الدليل في فترة فراغك لعل وعسى أن تجنى من خلاله معلومات مفيدة تستطيع استخدامها في وقت لاحق ونحن نقول لك لا بأس ولا عيب في ذلك أبدا.

- فهذا الدليل ينطوي على ميزة تجعله غير عادى حيث يمكنك البدء في قراءته من أي موضع تريد، ومع ذلك يبقى ذا معنى وفائدة لك.
- وسوف تستمتع وأنت تتصفح هذا الدليل مرة تلو الأخرى عبر هذه المعلومات والأفكار والتجارب والمواضيع الجذابة والشيقة.
- أما بالنسبة للراغبين في قراءة النص من البداية وحتى النهاية فقد قمنا بترتيب المادة العلمية بطريقة سهلة وبمبسطة للمفاوضين المحترفين وكذلك للراغبين في دخول حلبة التفاوض الاحترافي، وأيضاً للهواة والباحثين في محاولة للوصول الى الهدف الرئيسي من هذا الدليل وهو كيف تصبح مفاوضاً محترفاً مثالياً؟
- إن الكم الهائل من الكتابات في الغرب، والشُّح الذي يقابله في العالم العربي باستثناء بعض الدراسات والكتابات، والمؤلفات والمراجع التي تناولت موضوع التفاوض، لا يعني بأي حال من الأحوال عدم ملائمة هذا الموضوع للبيئة العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة، وإنما يقع التقصير على عاتق الأكاديميين والخبراء والمفاوضين في محاولة استكشاف وتوظيف هذه المفاهيم، ومعرفة نتائجها وآثارها على المستوى الأكاديمي والعملي. وبالرغم من أن التفاوض موجود منذ بدء الخليقة، إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى في ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطور والتحول بسرعة كبيرة، وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتطورة في كافة المجالات الى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها الى التفاوض لحل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح في إطار مقبول من كل الأطراف.
- ولو نظرنا الى علاقاتنا مع الآخرين نجد أن أكثر من 80% من تواصلنا مع الآخرين يكون صورة من صور التفاوض في أهدافه المختلفة، ولما كانت حياة الإنسان تعتمد بشكل كبير وأساسي على التواصل مع الآخرين، ونتيجة لما يمثله التفاوض من نسبة كبيرة في هذا التواصل ، فمن المتوقع أن يقدم هذا الدليل جهداً

مختلفاً نوعاً ما من خلال النظر إلى مفهوم التفاوض بصفته مفهوماً متصلاً ومرتبباً مع أطراف التفاوض سواء كان هذا التفاوض بين الأب وأبنائه، أو الزوج وزوجته، أو بين الرئيس ومرؤوسه، أو بين أطراف العمل الثلاثة (أصحاب العمل-الحكومة-العمال).

■ ومن هنا يرى الكاتب أن يقدم بين يدي القارئ، سواء كان باحثاً أو خبيراً، قائداً أو مديراً، صاحب عمل أو عاملاً، في المؤسسات الخاصة أو العامة، هذا الدليل حول المهارات والمفاهيم التي من شأنها أن تفيدنا في التفاوض، فمعظم مشاكلنا تكون ناتجة عن أزمة في التفاوض وافتقار لتلك المهارة.

### من الذي يستخدم هذا الدليل؟

هذا الدليل تمّ تصميمه بحيث يتم استخدامه في جميع مجالات التفاوض (الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والأخلاقي) من خلال طرح أفكار وآراء وخبرات وتجارب المؤلف وكتاب ومفكرين وباحثين من كافة الاتجاهات والثقافات المتعددة، ومن ثمّ فإنه يستهدف بشكل أساسي المفاوضين المحترفين بالإضافة إلى المعنيين بالتفاوض والباحثين وطلاب العلم والمديرين وأصحاب العمل والعمال.

### تبويب محتوى الدليل:

يقع هذا الدليل في ستة عشر فصلاً، شملت مفاهيم متنوعة ذات صلة بشكل مباشر وغير مباشر في موضوع التفاوض الذي يعد بمثابة مفهوماً اجتماعياً معاصراً. هذا وقد تم تخصيص **الفصل الأول** من خلال استعراض بعض المحطات التاريخية لنشأة وتطور التفاوض على النحو التالي، أولاً: حوار الله سبحانه وتعالى مع الملائكة، ثم حوار الله سبحانه وتعالى مع إبليس، ثم حوار آدم مع إبليس، ثم التفاوض في العصور القديمة والمفاوضات والعصر الحديث.

أما **الفصل الثاني** فيوضح مفهوم عملية التفاوض من خلال استعراض مفاهيم للتفاوض ثم تم التطرق إلى الطفل كمفاوضاً، ثم تم التطرق إلى تعريف التفاوض.

أما **الفصل الثالث** فقد تم إفراده للحديث عن خصائص عملية التفاوض. و**الفصل الرابع** يتحدث عن أهمية علم التفاوض من خلال استعراض أهمية التفاوض، ثم تم التطرق الى مفاتيح النجاح في التفاوض.

و**الفصل الخامس** يشرح مبادئ التفاوض. من خلال استعراض مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، ثم تم التطرق الى دوافع الإنسان إلى التفاوض. و**الفصل السادس** يتناول عناصر التفاوض، من خلال استعراض العناصر الأساسية في التفاوض.

أما **الفصل السابع** فقد تم إفراده للحديث عن شروط التفاوض، من خلال استعراض محددات العملية التفاوضية، ثم تم التطرق الى أساس عملية المفاوضة، ثم تم التطرق الى شروط التفاوض الناجح

أما **الفصل الثامن** من الكتاب فقد تم إفراده للحديث عن انواع التفاوض، من خلال استعراض التفاوض التوزيعي، والتفاوض التكاملي، ثم تم التطرق الى مجالات التفاوض.

أما **الفصل التاسع** فقد تم إفراده للحديث عن أهم السياسات التفاوضية المتبعة. أما **الفصل العاشر**: ويتناول استراتيجيات التفاوض من خلال استعراض كافة الاستراتيجيات، ثم تم التطرق الى نماذج المباريات، ثم تم التطرق الى مضمون مشروع جامعة هارفارد الأمريكية لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة. أما **الفصل الحادي عشر**: ويتناول تكتيكات التفاوض من خلال استعراض كافة تكتيكات التفاوض.

أما **الفصل الثاني عشر**: ويتناول مناورات التفاوض من خلال استعراض المراحل الثلاثة للمناورات.

أما **الفصل الثالث عشر**: ويتناول التفاوض بين مثلث الجراءة ومثلث المثالية من خلال استعراض منهج الجراءة في التفاوض ومنهج المثالية في التفاوض

أما **الفصل الرابع عشر**: ويتناول مهارات وسمات المفاوض الناجح من خلال استعراض طرق ومدارس لتحسين مهارتنا التفاوضية، ثم تم التطرق الى مهارات فن إتمام الصفقات، ثم تم التطرق الى التفاوض من موقف صعب، ثم تم التطرق الى البدائل المتاحة عند مأزق التفاوض، ثم تم التطرق الى مبادئ المفاوض الناجح، ثم تم التطرق الى صفات المفاوض الناجح.

أما **الفصل الخامس عشر**: ويتناول أنماط المفاوضين من خلال الاجابة على سؤال لماذا التعرف على أنماط المفاوضين؟ ثم تم التطرق الى أنماط المفاوضين وخصائصهم وكيفية التعامل معهم، ثم تم التطرق الى التعرف على نفسك بين المفاوضين، ثم تم التطرق الى مبادئ الاتصال الأساسية.

أما **الفصل السادس عشر**: ويتناول مراحل التفاوض من خلال استعراض مرحلة ما قبل التفاوض، ثم مرحلة التفاوض، ثم مرحلة الاتفاق.

ديسمبر 2016



## مقدمة:

يقول العماد الأصفهاني، إنّي رأيتُ أنّه ما كتَبَ أحدُهم في يومِهِ كِتَاباً إلا قالَ في عَدِهِ، لو غَيَّرَ هذا لكانَ أحسنَ ولو زَيَّدَ ذلكَ لكانَ يُستَحسنُ، ولو قُدِّمَ هذا لكانَ أفضلَ، ولو تُرِكَ ذلكَ لكانَ أجملَ، وهذا من أعظَمِ العِبرِ، وهو دَليلٌ على استيلاءِ النَّقصِ على جُملةِ البِشْرِ.

في البداية لابد من الإشارة الى أننا قد استعنا بعدة مصادر لتأليف هذا الدليل من خلال استشارة العديد من الزملاء والمتدربين الذين حضروا العديد من الحلقات النقاشية الدراسية والدورات التدريبية على مدار سنوات عديدة، بالإضافة الى الاطلاع على الكثير من المراجع والكتب سواء العربية أو الأجنبية أو المعربة لتحصيل أفضل فائدة من شرق العالم وغربه، فالكتابات كثيرة والمعلومات أكثر من فائضة، واضطررنا إلى الكثير من القراءة والبحث للحصول على المعلومة المتميزة – بالتأكيد أنا المستفيد الأول– فمتابعة المدونات والشبكات الحالية على النت ليس بالأمر السهل ما لم أضف شيئاً مهماً للقارئ يشعر من خلاله أنه اكتسب معلومة جديدة كان يفقدها بقوة.

لقد أصبح ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي نتيجة للازدياد في حجم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها، فالإنسان لا يكاد يمر يومه إلا ومع كل موقف عملية تفاوضية تحتاج إلى وقت وجهد كبير ويلجأ الإنسان إلى ذلك لتحقيق التلاؤم بين هذه المواقف وبين مصالحه التي لا تتم إلا من خلال هذه العملية، والعملية التفاوضية ما هي إلا نشاط يمارسه الإنسان كل يوم لبلوغ غاياته وتحقيق أهدافه ولأنها عملية مرتبطة بالإنسان فهي موجودة منذ بداية الخلق.

والتفاوض بمفهومة العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين او رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات والتوصل إلى اتفاق مرضٍ للطرفين، ولكن هو عملية متكاملة وشاملة لجوانب النشاط الإنساني وفي كل الاتجاهات تستخدم فيها

الأساليب والأدوات المتنوعة لتحقيق النجاح حول موضوع الخلاف بحيث يفضي هذا التفاوض الي أجواء صحية وسليمة على كل المستويات.

وهو فن من فنون الحياة اليومية، يحتاجه كل منا مهما كان عمره أو موقعة أو مركزه فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض – حتى دون أن تدري – كالتفاوض مثلاً مع البائع المتمسك بسعره، أو شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره، أو مدير متمسك بسياسته ... الخ.

إن حاجة البشرية الي التفاوض قديم منذ الازل ولن تنتهي هذه الحاجة أو تنتفي بل تزداد هذه الاهمية كلما نمت العلاقات بين الدول وتشعبت سواء على المستوي الاقتصادي أو الاجتماعي او السياسي.

ويعد أسلوب التفاوض من أهم الأساليب التي يهتم المتخصصون في علوم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية، وتتبع أهمية هذا الأسلوب من كونه يتعلق بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على نحو أفضل، فهو أسلوب حيوي لعملية التواصل بين أفراد المجتمع داخل كل دولة أي أنه الأسلوب الذي نحاول من خلاله مواكبة سرعه إيقاع العصر ومتطلباته على جميع الأصعدة.

وتكفي الإشارة هنا إلى أن تطورات عالم ما يسمى "بالقرية الكونية" قد زادت من حجم إجراء ممارسة المفاوضات بصورة لم يسبق لها مثيل، هذا بالإضافة إلى الحجم الضخم والرسمي لعمليات التفاوض في كافة المجالات سواء على المستوى الداخلي في كل قطر، أو على مستوى التفاوض بين دول العالم وثقافته المختلفة هذا بالإضافة إلى حجم التفاوض غير الرسمي الذي لا يمكن حصره في كافة قطاعات الحياة.

التفاوض رافق الحياة الإنسانية في مراحلها المختلفة وتطوراتها، وهو ظاهرة إنسانية ترتبط بالسلوك الإنساني منذ عرف البشر حالة الاستقرار والتجمع والتوسع والانتشار، وما يرتبط بذلك من تعارض وصراع وهو ما اقتضي عملية التنسيق والتفاهم لوضع ترتيبات تنظم العلاقات بين الأطراف ذات المصالح المشتركة، لان الصراع جوهر الوجود الإنساني فقد نشأت الرغبة والحاجة لأساليب لتسوية هذا الصراع وتنظيمه لوقف

مخاطرة وسلبياته وتحديد تداعياته لخدمة الإنسانية، ولتنظيم العلاقة بين الأفراد، وبين الجماعات، وبين المؤسسات وبين الدول والتجمعات السكانية، لذلك كان التفاوض الأداة الأفضل والأنسب لتنظيم الصراع وتنظيم العلاقات الدولية في ضوء وضوح في لغة الحوار والمناقشة والتنافس.

لذلك تضاعفت الحاجة للتفاوض والارتقاء بفن التفاوض وتطويره وفق الأسس العلمية التي فرضت على الجهات المعنية ضرورة اعتمادها في فن التفاوض الذي أصبح ضرورة مجتمعية ودولية وإنسانية. ويتحدد مصير عملية التفاوض من خلال مبدئين متلازمين:

**الأول:** الأوراق التفاوضية التي تمتلكها الأطراف وتطرحها على مائدة المفاوضات.  
**الثاني:** هو الكفاءة للطرف المتفاوض في استخدام ما يمتلكه من أوراق تفاوضية بأقصى درجة من العبقرية والحكمة والكفاءة.

### **وللتفاوض معنى عام ومعنى خاص:**

**المعنى العام** يتضمن عدة معانٍ فرعية أهمها، (المعنى الاقتصادي والمعنى السياسي والمعنى الاجتماعي والمعنى الأخلاقي).

**أما المعنى الخاص** فإنه ينصب على المعنى الاقتصادي والمعنى السياسي فحسب.

- المعنى الاقتصادي للتفاوض مرتبط بعملية المساومة بين المشتري والبائع.
- أما المعنى السياسي للتفاوض فهو وثيق الصلة بالمعنى الاقتصادي للتفاوض ولكنه غير مندمج فيه من جهة، وليس مستوعبا له من جهة أخرى بل يتمتع بقوام خاص تميزه، فالمفاوض السياسي يهتم بالعلاقات السياسية، سواء كانت علاقات داخلية تتم في نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دولته ودول أخرى

- ويركز المعنى الاجتماعي للتفاوض على العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتباينة، ولنضرب مثالا لذلك بمندوبين ترسلهم الدولة إلى المعاهد والكلية للتفاوض مع الشباب للعمل في المناطق الجديدة مثل سيناء وتوشكي، وهؤلاء

المندوبين سوف يواجهون بمعارضين أشداء من الشباب، ينقلون إليهم ما سمعوه عن تلك المناطق الجديدة من صعوبات ومشاكل في الإقامة والمعيشة، ويكون على المندوبين أن يقتنعوهم بالبراهين.



## الفصل الأول: نشأة وتطور التفاوض



## مقدمة:

فى البداية علينا أن نقرر ماذا ندعو الشخص الذى نتفاوض معه، فان ندعوه عدواً، فهذا خطأ فادح، أو ندعوه شريكاً، فقد استخدم هذا المسمى لسنوات عديدة على نحو تقليدى، أو ندعوه النظير، أو الندء، فقد أصبح هذا الاستخدام غير ملائم، ولانستطيع أن نتحدث بصيغة هؤلاء أو أولئك طول الوقت.

لذلك فقد سعينا جاهدين فى هذا السياق أن نشجع ونحث على استخدام وتطبيق منهج أو طريقة (مكسب-مكسب) لكلا الطرفين، مع ضرورة العمل على تفهم الطرف الذى يقابلنا على طاولة المفاوضات وربما التعاطف معه.

ومن ناحية واقعية علينا أن نتقبل ولو لمجرد الاحتمال بأن هذا الشخص قد يكون مفوضاً صعب المراس ولا يتسم بالمرونة، وربما يود أن يلعب لعبة التفاوض بطريقة غير نظيفة، لذلك فقد اخترنا كلمة "المنافس" لتسمية الشخص الذى يقابلنا على طاولة المفاوضات عندما تبدأ هذه العملية.

ومن هنا فواجبك كمفوض مبدع ومثالى أن تحاول أن تقترب من هذا المنافس وتنفهم جوانب لعبته، فلربما يصبح هذا المنافس شريكاً لك.

لقد أصبح ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية ذات التأثير فى التعامل اليومي نتيجة للازدياد فى حجم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها. فالإنسان لا يكاد يمر يومه إلا ومع كل موقف عملية تفاوضية تحتاج إلى وقت وجهد كبير ويلجأ الإنسان إلى ذلك لتحقيق التلائم بين هذه المواقف وبين مصالحه التى لا تتم إلا من خلال هذه العملية .

والعملية التفاوضية ما هي إلا نشاط يمارسه الإنسان كل يوم لبلوغ غاياته وتحقيق أهدافه ولأنها عملية مرتبطة بالإنسان فهي موجودة منذ بدء الخليقة .

## الفطرة التفاوضية :

أول ما يعرفه الإنسان منذ ولادته سلاح التفاوض بالفطرة عن طريق الصراخ والبكاء لتلبية طلباته وتزداد الخبرة التفاوضية مع نمو الطفل لتتناسب مع نموه العقلي والمجتمع المحيط به فهي تعتمد في المراحل الأولى على الجانب العاطفي ثم على ذكاءه وقدراته الشخصية حيث أن الفرصة لم تتيح له لاكتساب المعارف والمهارات الفردية بما يتناسب مع حاجته العمرية والاجتماعية .

أن التحول من مرحلة اجتماعية أو عمرية لأخرى عملية مستمرة وتحتاج هذه العملية الى تغيير موازى لها في معارف ومهارات الأفراد حتى يستطيعوا أن يتجنبوا المشكلات والخلافات والفشل في تحقيق ما يريدون .

أن المحيطون بالفرد لا بد أن يصنعوا خطط لتعديل أساليبهم في التعامل معه بما يتفق مع التغييرات حتى لا يدفعون الأمور إلي صدام وصراع بصورة مباشرة او غير مباشرة. أن كثير من المشكلات الاجتماعية تنشأ من الجمود في نمط العلاقات وثبات النظرة التقييمية للآخرين وعدم الاعتراف بدرجة مناسبة بحجم التغيير او محاولة اضعاف لهذا التغيير او أعاقته لانه قد يسبب بعض الخسائر او فقدان بعض الامتيازات

## الحياة تسيير بالتفاوض:

إن الإنسان يعيش عصره ويحاول أن يستخدم فكرة وعقله في إيجاد وابتكار الحلول لبعض الصعاب والمشكلات ولكنه لا يضع في حساباته الآثار الجانبية والنوعية لما يقوم به من ابتكارات واختراعات جديدة تحول المشكلات لصالح مجموعة ضد مجموعة أخرى.

إن الإنسان قدم القوانين الطبيعية والاجتماعية التي تؤكد أن لكل فعل رد فعل . إن الحياة لا نستطيع أن نعيش فيها دون أن نتعلم كيف نتعامل معها وان نحصل على ما نريد.

إذا نظرنا إلى الجذور التاريخية لكل العلوم ومنها التفاوض ندرك أنها كانت مرتبطة بوجود آدم عليه السلام، وهنا نقف لنستعرض بعض المحطات التاريخية للتفاوض على النحو التالي:

### أولاً: حوار الله سبحانه وتعالى مع الملائكة:

إنَّ أول من بدأ الحوار والتفاوض في هذا الكون هم الملائكة عليهم السلام، وبدأ هذا الحوار الرباني في اللحظة التي أراد الله سبحانه وتعالى أن يجعل في الأرض خليفة لكي يأخذ دوره في قيادة شؤونها، فخلق الله عز وجل الإنسان للتصدي لهذه المهمة الصعبة حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾. البقرة: 30

في ذلك النموذج الحواري الذي يدور بين الله عز وجل والملائكة، يتضح بما لا يقبل الشك أن الملائكة لديها معلومات عن هذا المخلوق الجديد -الإنسان- الذي لم تعرفه من قبل، لذلك كان الحوار يتواصل من قبل الله سبحانه وتعالى، ويخلق آدم، ومن ثم يعلمه أسماء الأشياء وصفاتها ومسمياتها، وهنا ترى الملائكة أن هذا المخلوق الإنسان يختلف عن المخلوق السابق الذي كان يسكن الأرض، وسؤال الملائكة ﴿أَتَجْعَلُ فِيهَا﴾ هو تعجبهم من أن يكون خليفة الله في أرضه عاص ومفسد ومسفك للدماء، واستبعادهم من أن حكمة الله تقتضي ذلك ولا تعد همزة الاستفهام للإنكار بل يراد بها استكشاف عن الحكمة الخفية و عما يزيل الشبهة.

﴿إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ هو جواب لسؤالهم، أي أعلم ما في البشر من صفات الصلاح ومن صفات الفساد، وأعلم أن صلاحه يحصل منه المقصد من تعيير الأرض وأن فساده لا يأتي على المقصد بالإبطال، وأن في ذلك مصالح عظيمة ومظاهر لتفاوت البشر في المراتب وكان قول الله تعالى هذا إنهاءً للمحاوره وإجمالاً للحجة على الملائكة بأن سعة علم الله تحيط بما لم يحيط به علمهم.

## ثانيا: حوار الله سبحانه وتعالى مع إبليس:

الحوار القرآنى مع الملائكة لم يكن حوارا معهم بوصفهم معارضين للمشيئة الإلهية، وإنما بوصفهم مستفسرين عن الحكمة فى استخلاف البشر المفسدين بطبيعتهم، لكنه من جانب آخر هو درس للبشر ليتعلموا كيفية التعامل مع السلطة الأرضية فى مستوياتها كافة.

وهو أبلغ حوار بين الحق الخير المطلق الذي يمثله الخالق العظيم الله عز وجل، والباطل الشر المطلق الذي يمثله إبليس لعنة الله عليه، فقد أراد الله العظيم أن يضع فلسفة مهمة لبني البشر تقضي إلى إمكانية الحوار والتفاهم وإقامة الحجة والبرهان والتي وضحت فى قوله سبحانه.

وَلَقَدْ خَلَقْنَاكُمْ ثُمَّ صَوَّرْنَاكُمْ ثُمَّ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ لَمْ يَكُنْ مِنَ السَّاجِدِينَ قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ. (الأعراف 11-12).

نجد أن إبليس يرى أنه أفضل من الإنسان لذلك رفض السجود لآدم عليه السلام، مع العلم أن السجود هنا هو سجود تحية وليس عبادة لكن المكابرة عند إبليس جعلته يصر على كبريائه.

## ثالثا: حوار آدم مع إبليس:

قال المفسرون: كَلَّمَ إبليسُ آدمَ وقال له: هل أدلك على شجرة الخلد ومُلْكٍ لا يبلى؟ وحلف لهما بالله إنى لكما من الناصحين، قال تعالى: ﴿وَقَاسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحِينَ﴾ ، فأبى آدم أن يأكل منها، فتقدّمت حواء فأكلت، ثم قالت: يا آدم، كُلْ؛ فإنى قد أكلت فلم يضرّنى، فلما أكلا، بدت لهما سوءاُئهما، وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة.

## رابعاً: نشأة وتطور الحوار والتفاوض في العصور القديمة:

نشأ وتطور هذا العلم في مختلف الحقب التاريخية التي مرت بها الإنسانية على مر العصور، ونحن בני البشر جميعاً ننتمي لهذه الأمة أو تلك تاريخياً وحضارياً ولا خيار لنا في اختيار هذه الأمة أو تلك، فهي مكتوبة لنا أن نولد في هذه الأمة أو تلك وهذا الأساس الطبيعي للقومية فتراثها الانساني نحن من نسجته والأمة والدولة هي المسؤولة الأولى عن الحوار أو التفاوض بحكم انتمائنا إليها، وللحوار امتدادات عميقة في التاريخ القديم.

ومن دون التقليل من أهمية دور الفكر السياسي في حياة شعوب الشرق (من السومريين، والبابليين، والآشوريين، والفينيقيين، والهنود) فإن الفضل يعود للإغريق في الارتقاء بالفكر السياسي إلى مستوى المنهج العلمي.

ففي القرن السابع قبل الميلاد صاغ سولون مبدأ (حق الجماعة) واعتبر أفلاطون أن نشوء الجماعة كان وليد حاجة التفاوض بين الناس.

اعتبر الرومان أن الدولة هي نتاج للتطور الطبيعي لحياة الأفراد في المجتمع وهم أول من جاء بفكرة سيادة الدولة وكونوا العقد الحكومي، والذي أحال بموجبه الشعب سلطته إلى الحاكم، دون أن يكون للشعب حق انتزاع السلطة منه، وهذا يعني أن التفاوض والحوار كان من ضمن صلاحيات الحكومات حصراً في إطار العلاقات الدولية.

في عصر الدولة القديمة في مصر نقرأ في النقوش المصرية القديمة إشارات تدل على جيران مصر على حدودها الشرقية والجنوبية والغربية، وأن ثمة علاقات قامت بين مصر وجيرانها من الليبيين والنوبيين والآسيويين، وتفاوتت تلك العلاقات قوة وضعفاً، سلماً وعداءً، فتارة نجدها علاقات سلمية تؤدي مصر فيها دوراً أساسياً وحيناً نجدها علاقات فاترة، وثالثة تكون علاقات عدائية يهدد فيها أولئك الجيران أمن مصر ويغيرون على قوافلها وتجارتها.

وتصور النقوش المصرية القديمة منذ عصر الأسرة الخامسة أسرى بلاد اليونان مما يشير إلى أن علاقات مصر في ذلك الوقت قد امتدت إلى تلك البلاد عبر طريق البحر الأحمر وهو طريق الاتصال الوحيد بين مصر وبينها. كذلك تدل بعض النقوش أن علاقات سلمية وتجارية قامت بين مصر وجيرانها من الليبيين، وأن المصريين كانوا يحصلون على زيت الزيتون من هناك. وأن كنا نرى في تلك الفترة السحيقة ملامح علاقات دولية بين الدول في العالم القديم، فأنا سوف نراها أكثر وضوحاً بين تلك الدول في العصور التالية:

### **العصور القديمة:**

#### **العهود الحضارية:**

نجد أن المفاوضات تزامنت وجوداً بوجود الحضارات القديمة مثل الفراعنة واليونان والرومان القدماء، حيث أنها سلوك اجتماعي نشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات على الرغم من أنها لم تمارس من رجال ذو صفات شخصية وخبرة مميزة **المفاوضات في جاهلية العرب:**

نظراً لظروف العرب الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والتي سهلت عليهم إقامة علاقات وارتباطات متنوعة مع بعضهم البعض والتي أدت إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاورة ولعقد التحالفات وهذا الأمر ساعد في تبادل الخبرات، ومن نصائح العرب للسفير والتي تمثل الصفات التي يجب أن تتوفر في المفاوض أن يكون -وقوراً - ثابت العقل متأنياً صبوراً - مقبول الشمائل - أن يتقيد بالرسالة ويتجنب الوهم والتحري - سديد الجواب .

#### **المفاوضات في الإسلام :**

نلاحظ أن المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصر على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل، لكن مع ظهور الإسلام خرجت من حدودها التي رسمت لها في العصور القديمة لتأخذ مفهوماً سياسياً واجتماعياً جديداً وتصبح أداة من أدوات نشر

تعاليم الإسلام ومجادلة غير المسلمين، وبالتالي هي أحسن دعوه للدخول في الإسلام، وأيضاً لعقد المعاهدات وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة وتوثيق العلاقات مع الغير من أمم أهل الأرض، وهذه هي المجالات الرئيسية للمفاوضات في الإسلام:-

### **تفاوض القائد العربي أبو عبيدة بن الجراح مع أهل حمص:**

عقد أبو عبيدة بن الجراح صلح مع أهل حمص من غير المسلمين إبان الفتح الإسلامي وعهد الرسول (ﷺ) لنصارى نجران بأن يعيشوا بسلام من خلال كتابه إليهم (لكم ذمة الله وذمة رسوله على أنفسكم ودينكم وأموالكم ورفيقتكم، وكل ما ملكت أيمنكم لا يظأ أرضكم جيش ولا تخشونه ومن سافر فهو في أمان الله ورسوله).

وهذا يدل من خلال رسائل الرسول الكريم محمد (ﷺ) على الحوار والتفاوض من خلال الالتزام باحترام الأديان والأموال وحياة الأطراف الأخرى.

ويقول تعالى: "لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية تؤدي بدورها إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر.

والإمام علي رضي الله عنه يقول: "الناس صنفان: أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق" وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر".

إن كثيراً من المشاكل والصدمات الدامية التي تدفع البشرية ثمنها كان ممكناً أن تتجنب أصلاً أو يخفف أثرها أو تقلّ سلبياتها لو لجأنا إلى الحوار واستنفذت أغراضه.

وخلاصة القول أن الحوار والتفاوض فن قديم استخدمه الإنسان ليتجنب الحروب والكوارث، فكان بحق بوصلة النجاة والأمر الحاسم في إدامة العلاقات السياسية والاجتماعية والثقافية بين الدول والشعوب.

### **خامساً: المفاوضات في العصر الحديث :**

لقد انتهى عهد القرن التاسع عشر الذي كان قرن الأيدولوجية وتعدد الانتماءات الثقافية والسياسية وكذلك القرن العشرين الذي كان قرن الحروب ولغة الحوار العسكري وغلبت

نكهة المحور العسكري على استخدام مهارة التفاوض، وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء، وفرض شروط المنتصر على المهزوم من خلال الاتفاقيات العسكرية بين المعسكرات المتحاربة وفرض صوت المنتصر على المنهزم بكل جبروت وقوة. وأطل علينا القرن الحادي والعشرون قرن العولمة بكل ما يحمله من سمات النضج واندماج مختلفة الأعراق في المجتمعات المفتوحة على بعضها عبر الفضاء والأقمار الصناعية وقبله الإنترنت، فهي واقعاً جديداً علينا أن نتعايش معه نتجنب سلبياته ونستثمر إيجابياته وأن لغة التفاوض هي سبيلنا لتحقيق ذلك للنجاح في معايشة الآخر ومواجهة تعدد أوجه النشاط الإنساني.

ومن المهم جداً نشر الوعي بين الناس بأهمية الحوار التفاوضي الإيجابي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ الأجيال حواراً يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا ويدفعنا للتفاعل مع العالم الخارجي وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضاً والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا، وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة عن طريق مؤسساتنا المدرسية هذه المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم ليضيفوا بذلك إسهامات إضافية إلى النسق الأخلاقي لعالم رائع يسوده السلام وتطلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

ولعلنا نجد أن كثيراً من الكتاب والمهتمين بعلم التفاوض يشيرون إلى الكتاب الأجنبي والأخذ منهم ومن أفكارهم في الحيل بحكم السياسة كمرجع، وقد سبق العرب كل هؤلاء في هذا المجال ونجد أن كثيراً من حكام أوروبا لم يجدوا غضاضة من التوجه إلى السياسيين العرب والتتلمذ على أيديهم.

ولقد لقي حقل التفاوض كموضوع يعنى بجوانب النزاعات المختلفة قدراً كبيراً من الاهتمامات من قبل العلماء والباحثين، حيث أصبح للتفاوض معاهد متخصصة هدفها تدريس فنون التفاوض وقواعده وأسسها ومرتكزاته وتخريج مفاوضين يتسلحون

بالمعرفة واسعي الحيلة وأذكياء يتحلون بالصبر، لديهم القدرة على المثابرة من أجل الوصول إلى حلول لكل النزاعات .

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحتمية ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا، والتعدد والتنوع في أوجه النشاط البشري واتصال البشر ببعضهم البعض إعلامياً وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وبهذا تصبح المعرفة نشاطاً جماعياً أو قاسماً مشتركاً بين الجميع ومن شأن ذلك أن يسهل مهمة الساعين للحوار والتفاوض حول شتى المشاكل والقضايا ذات الأهمية بين الطرفين، ومن المستحيل تجاهل هذا التطور المعرفي الهائل والأخذ به في عمليات التحاور والتفاوض.





الفصل الثاني:  
مفهوم عملية التفاوض



## مقدمة:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

مثال على ذلك لعبة الشطرنج حيث يعرف اللاعبون المتميزون قواعد اللعبة والنقلات اللازمة والتوقيت المناسب ويصعب ان يكون الطرف الاخر ماهراً في كل تفاوض، فهناك من المناورات والخطط ما يستلزم حنكة وجرأة شديتين كالتضحية الظاهرية مثلا بقطعة صغيرة لكسب المبادأة، وتحمل قدرا من المخاطرة فقد يحتفظ الخصم بالقطعة ثم يمتص المبادأة، وهي عنصر هام في التفاوض كما هي في الشطرنج ومن الافضل بطبيعة الحال ان تقود المفاوضات بناء على تحمل مخاطرة محسوبة بدلا من ان يقودك الخصم الى حيث شاء.

ومن الأمور المهمة التي تؤثر في عملية التفاوض: عادات وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان؛ ففي مجتمعنا العربي عموماً من الصعب تقبل التفاوض في كثير من المواضيع؛ وذلك بسبب التأثير بالعلاقات الاجتماعية (القرابة) بشكل كبير، كما أن الأمور العاطفية لها دور بارز، فعلى سبيل المثال، حين تعرض شركة ما وظيفة، فإنها تخصص راتباً أيّاً كان المتقدم، وقليلًا ما نجد أن الراتب والمزايا تُحدّد بعد المقابلة الشخصية، في حين أن العكس صحيح.

## مفهوم التفاوض:

هناك مفهومين للتفاوض:

### المفهوم الأول: مفهوم المواجهة:

يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيجدون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض ترسخ لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو ظهروا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول: إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض. فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

### المفهوم الثاني: مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده، فالتفاوض يهدف أساسًا للحصول على شيء أفضل مما كنت ستحصل عليه من غير التفاوض.

والتفاوض الفعال يمكن أن يفتح الأبواب مرات ومرات والمفاوضون الفعالون لا يعرفون فقط كيف يفوزون في المفاوضات، بل يعرفون كيف يفوزون ويجعلون الطرف المقابل مع ذلك يحس بأنه قد فاز أيضًا، وهم أيضًا يستطيعون مواجهة أي موقف والتوصل لحلول تبذوا كأنها عادلة للطرفين، وهذا هو جوهر التفاوض الفعال، فما علاقة

المكسب المتبادل التي تتحدث عنه غالبية كتب التفاوض إلا خدعة كبرى حيث يسعى الطرفان في كثير من الأحيان إلى نفس الهدف.

فإذا كنت بائعاً مثلاً فسوف تسعى إلى أقصى ما يمكن من كسب نقود الطرف الآخر أما إذا كنت مشترياً فستسعى إلى أقصى حد من الخصم على الأسعار وأفضل الشروط، فليس هناك في الواقع مكسب متبادل وإنما شعور - مجرد شعور - متبادل بالمكسب. فهل تحقيق ذلك الشعور يبدو مستحيلاً؟

في الواقع العملي لا، حيث أن إحدى قواعد التفاوض الفعال ومضمونها هو: لا تسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش يعني أنه لا بد من وجود فائز وخاسر. لذلك يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جواً للمفاوضة ويفسح مكاناً للمناورة.

ويمكن الكشف عن مفهوم التفاوض من خلال النظرة الكلية لكل من القضية التفاوضية وأطرافها، وخطواته، والهدف المطلوب الوصول إليه: فالتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة، وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير، ورغم أننا لا نستطيع حصر التعريفات التي يفيض بها التراث للتفاوض، فإننا نفتقد محاولة للإجابة على سؤال أساسي:

**لماذا نتفاوض أصلاً؟**

**هل ثمة ضرورة لعملية التفاوض؟**

وتكتسب مثل تلك المحاولة أهمية خاصة في مجتمعاتنا العربية في ضوء ما اكتسبه مصطلح التفاوض من تشويه يكاد يقصره على المجال السياسى، وما ترتب على ذلك من اكتسابه مدلولات اجتماعية سلبية تربط بينه وبين العجز والاستسلام والضعف والتخاذل في مواجهة العدو بالقوة.

ولعلنا لو نجحنا في الإجابة على ذلك السؤال: لماذا نتفاوض؟ نستطيع أن نعيد لمصطلح التفاوض معناه הרحب، وربما ننجح في تحسين سمعته الاجتماعية.

لكي نحاول الإجابة على ذلك السؤال فقد اصطنعنا تعريفا للتفاوض باعتباره "محاولة أن يكسب المرء إلى جانبه أولئك الذين يري أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له، ولكنهم لا يمنحونها له طواعية وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية .... إلى آخره" بعبارة أخرى فإن التفاوض يقوم علي توافر عدة شروط مجتمعة:

**أولاً:** أن يكون لدي المرء ما يحتاجه حقيقة، وإلا فقدت المفاوضات معناها وأصبحنا حيال مجرد لعبة تفاوضية. وكثيراً ما يقدم البعض على ممارسة هذه اللعبة بشكل أو بآخر ولأهداف شتى: ربما لتمضية وقت الفراغ خلال التسوق، أو لمجرد الفضول لمعرفة السعر الفعلي لسلعة معينة، أو بغرض التدريب المخطط، أو بهدف حرف اهتمام شخص أو جماعة عن أمر ما يعد خفية، إلى آخره.

**ثانياً:** أن يكون في مقدور أحد الأطراف تحقيق هدف الطرف الآخر أو مساعدته على تحقيقه، أي أنه لا مجال للتفاوض مع من لا يملك تلك القدرة، ويحدث كثيراً أن تبدأ عملية التفاوض بل وتقطع شوطاً ليتضح للمرء أن الطرف الآخر لا يملك بالفعل إمكانية تلبية طلبه، وأنه ربما أقدم على التفاوض بناءً على تقدير خاطئ لحقيقة موضوع التفاوض، أو لمجرد المجاملة وتطبيب خاطر، أو للتظاهر بالأهمية إلى آخره.

**ثالثاً:** أن يكون أحد الأطراف محجماً عن تحقيق الهدف أو المساعدة على تحقيقه فور الطلب، مراعاة لمعايير أخلاقية أو لمصالح اقتصادية، أو لتراث تاريخي، أو لغير ذلك من الأسباب. فبدون ذلك الإحجام تنعدم الحاجة للتفاوض أصلاً، إذ يلبي الطلب فور الإعلان عنه كما في حالة شراء سلعة لها ثمن محدد مقبول ومتوافر. ورغم أنه نادراً ما يحدث تفاوض إذا ما انعدم هذا الشرط، فقد يلجأ البعض أحياناً إلى تلبية طلبات الآخر مباشرة بمجرد تقديمها وإنهاء عملية التفاوض حتى قبل الشروع فيها، رغم ما قد يكون

في ذلك من تنازلات، ترقبًا لمصلحة أكبر، أو خوفًا من خسارة وشيكة، أو ما إلى ذلك من اعتبارات.

**رابعًا:** أن يوافق الجميع على موضوع التفاوض، أو أجندة المفاوضات، فأطراف التفاوض جميعًا تخضع لنفس القانون السلوكي: لا سلوك بدون دافع، ولذا فإنه من المنطقي ألا يقبل أي طرف المفاوضة لمجرد تلبية احتياجات طرف آخر إلا إذا رأى في ذلك إشباعًا لحاجة لديه أيضًا. ويحدث كثيرًا أن يبدي أحد الأطراف عدم اهتمامه بالموضوع أصلًا، أو حتى يبدي أن الموضوع المطروح "أمر مبدئي غير قابل للتفاوض بشأنه". وهنا قد يبذل الطرف المقابل قصارى جهده لتبين ما إذا كان ذلك الرفض يرجع حقيقة إلى عدم الاهتمام بالموضوع، أم أنه مجرد تمنع لا يستهدف سوي تحسين شروط التفاوض. وعلى أي الأحوال فإن جانبًا كبيرًا من جهود التمهيد للمفاوضات يتركز في التوصل إلى قبول كل الأطراف -طوعًا أو كرهًا- بأن نجاح المفاوضات يحقق استفادتهم جميعًا.

ولعل ذلك هو ما يميز أسلوب التفاوض عن أسلوب استخدام القوة، فاستخدام القوة يكون عادة بقرار منفرد، يعتمد على المفاجأة دون اتفاق أطراف النزاع على المواجهة، في حين أن أحدًا لا يستطيع أن يتفاوض إلا إذا قبل الطرف الآخر بذلك. وتكمن هنا مفارقة تستوقف النظر حيث يحدث في كثير من الأحيان ممارسة ضغط معنوي أو اقتصادي بل قد يصل إلى حد الضغط بالقتال الفعلي على أحد الأطراف، بحيث يصبح في حاجة للتفاوض فيجلس مرغمًا إلى مائدة المفاوضات.

**خامسًا:** ألا يكون في مقدور أحد الأطراف اعتمادا على قواه المادية الذاتية إجبار الطرف الآخر على القبول فورًا بتلبية طلباته. وقد يكون الحائل دون استخدام القوي الذاتية حائلًا أخلاقيًا، أو اجتماعيًا، أو مجرد الضعف الموضوعي لتلك القوي.

## التفاوض من موقع الضعف:

وقد يثير هذا الشرط الخامس والأخير جدلاً متوقعًا، تري ما المبرر إذاً للمفاوضات طالما أنه ليس في المستطاع تحقيق الهدف اعتمادًا على القوي الذاتية؟ ألا يعني ذلك تعارضًا مع حقائق علم التفاوض والتي تؤكد وبحق أن أحدًا لا يستطيع أن يحصل من خلال المفاوضات على أكثر مما تسمح به موازين القوي الفعلية؟ وأنه ليس ثمة قوة سحرية تمكن المفاوض الماهر من الحصول على ما يريده كاملاً، بصرف النظر عن موازين القوي؟

رغم صحة تلك الحقائق، فإن الأمر في حاجة إلى تحديد ماذا نعني بميزان القوي. وتزداد أهمية ذلك إذا ما وضعنا في الاعتبار أمرين:

**الأمر الأول:** أنه كثيرًا ما يتوجس المفاوضون شرًا حين تضطرهم ظروفهم العملية للإقدام على التفاوض مع طرف يتفوق عليهم في مجال موازين القوي كما يفهمونها، خاصة في بداية خبراتهم بالمجال، وعادة ما يؤدي اضطرابهم للإقدام على التفاوض في ظل هذا التوجس إلى اختلال أدائهم التفاوضي بصورة قد يترتب عليها خسائر كبيرة، ولذلك فإن برامج إعداد وتدريب المفاوضين لا تخلو عادة من جانب يتناول هذه القضية، قضية التفاوض من موقع اختلال موازين القوي لصالح الطرف الآخر.

**الأمر الثاني:** يتعلق بما ألمحنا إليه من سمعة سيئة لمصطلح التفاوض في عالمنا العربي، حيث يقوم الجانب الأكبر من تلك السمعة السلبية على أن الإقدام على التفاوض بشأن حقوقنا القومية مع من ينتهكون هذه الحقوق إنما هو اختيار -بوعي أو بغير وعي- للاستسلام والتفريط، طالما أن ميزان القوي ليس في صالحنا، وعلى أي حال فإن التفاوض من موقع اختلال تلك الموازين لا يقتصر بحال على المجال السياسي، بل يتجسد في العديد من المواقف:

تفاوض طفل مع والده لزيادة المصروف.

تفاوض عميل مع بنك للحصول على قرض.

تفاوض مجموعة من السجناء مع إدارة السجن لتحسين أحوالهم المعيشية.

فضلا عن تفاوض ممثلو شعب محتل مع قوي الاحتلال.  
تري هل تسفر مثل تلك المفاوضات حتمًا عن رضوخ الطرف الأضعف للطرف  
الأقوى؟

هل ننجح دائمًا في مفاوضاتنا مع أطفالنا؟  
هل ينجح البنك دائمًا في فرض شروطه علي العميل؟  
هل تتجح إدارات السجون في كل الأحوال في خروج المسجونين صفر اليدين من  
مفاوضاتهم؟

هل نجحت قوي الاحتلال دائمًا في كسر إرادة الشعوب على مائدة المفاوضات؟  
إن وقائع التاريخ فضلا عن الخبرات الواقعية تشير إلى أن نتائج المفاوضات لا تسفر  
دائمًا عن انتصار الكبار، والبنوك، والسجانون، والمحتلون، بل كثيرا ما يحدث العكس،  
ولكن يبقي الأمر في حاجة لتفسير.

تري كيف يستطيع الطرف الأضعف في كثير من الأحيان أن يخرج من المفاوضات  
وقد أحرز شيئًا؟

الأمر لا يرجع بحال إلى مجرد مهارة المفاوضين في استخدام آليات التفاوض، بل يرجع  
إلى حقيقة أن للطرف الأقوى أيضًا أهدافًا لا يستطيع تحقيقها بصورة كاملة إلا إذا تعاون  
معه الطرف الأضعف.

فالبنوك تضع في اعتبارها أن فقدان العملاء يقضي في النهاية علي البنك ذاته،  
والسجانون يضعون في اعتبارهم ضرورة الحفاظ على الهدوء في السجون باعتباره  
دليلاً على كفاءتهم في الإدارة، وقوي الاحتلال تضع في اعتبارها أهمية استقرار  
الأوضاع على المدى البعيد للحفاظ على الحد الأدنى من المكاسب، بل الأطفال يحققون  
مطالبهم التي نعترض عليها في البداية باستخدام سلاح التفاوض.

ولنحاول أن نقرب معا من الطفل كمفاوضا، أن الطفل يمتلك بحكم ضعفه الفيزيقي  
قدرة هائلة في مجال محدد من مجالات إدارة الصراع هو مجال التفاوض.

الطفل البشري هو أضعف المخلوقات قاطبة، ولكنه يولد مزودًا بسلاح هائل يستطيع أن يستثمر به إمكاناته المتواضعة ويتمثل ذلك السلاح في قدرته غير المحدودة علي التعامل مع أولئك الذين بيدهم مقادير حياته، إن أول أسلحة الطفل يتمثل في البكاء، وغني عن البيان أنه سلاح بالغ الضعف إذا ما قورن بما لدينا نحن الكبار من أسلحة، ورغم أن البكاء يكون في البداية استجابة طبيعية تلقائية للإحساس بالألم البدني الناجم عن الجوع أو البلل أو ما إلي ذلك، فإنه سرعان ما يتحول لدي الطفل إلي سلاح لا علاقة له البتة بأي نوع من أنواع ذلك الألم البدني، ليصبح أداة يضغط بها الطفل علي الكبار لكي يحققوا له ما يريد مما لا يستطيع تحقيقه بنفسه، ولو تأملنا أطفالنا لوجدنا أنهم يطورون تلك الأداة البسيطة وينوعون في تشكيلها وفقًا لما يقتضيه الموقف، فالبكاء يستخدم أحيانًا لإزعاج من بيدهم الأمر بحيث قد يضطرون إلي تلبية المطالب إثارًا للهدوء، وقد يستخدم البكاء أحيانًا أخرجي لاستدراار عطفهم مما قد يدفعهم إلي تلبية المطلب إشفافًا وحبًا، وقد يستخدم البكاء في أحيان ثالثة للعتاب والتحذير من تكرار الفعل المرفوض كترك الطفل وحيدًا، ونغمة البكاء تختلف من حالة لأخرى ومن موقف لآخر، فهي تقترب من الصراخ في الحالة الأولى، في حين أنها قد تكون إلي الأنين أقرب في الموقف الثاني، وهي قد لا تعدو أن تكون نهضة في الموقف الثالث.

وهنا سوف أذكر موقفين متشابهين لأحفادي (أنس وزين، برغم صغر سنهما إذ يقترب من العامان) استخدم فيه كل واحد منهما بمهارة فائقة تلك النغمات الثلاث في ثلاثة مواقف متتالية.

#### الموقف الأول لأنس:

ذهبت به أمه للطبيب للتطعيم وبقدر فرحته بالخروج الا إنه فوجئ بإعطائه حقنة سببت له ألما شديدا مما جعلته يبكي منذ لحظة اعطائه الحقنة حتى وصوله الى البيت، وبمجرد رؤية والده حتى علا الصراخ فما كان من والده الا أن اعطاه الموبايل ليلهو به حتى يكف عن الصراخ، وبالفعل كف عن الصراخ لفترة ثم عاود البكاء مرة أخرى حينما

رغبت أمه في اطعامه، موجها نظراته الى أبيه لعل وعسى أن يبعد أمه، ولكن عندما تيقن من أن أبيه لا يهتم ببكائه هذه المرة، تحول البكاء الى نهضة ليستعطف أبوه ولكن باءت هذه المحاولة أيضا بالفشل، وبالتالي رضخ الى الأمر الواقع وبدأ يتعامل مع والدته ولكن بتكشيرة تحمل علامات الغضب منها والتلميح بعدم تكرار ذلك في المرات القادمة.

### الموقف الثاني لزين:

لقد اضطرت أمه لحمله إلي الحضانة صباحًا لكي تذهب إلي عملها، وما أن وصلا واستدارت متجهة للباب حتى انطلق صراخه احتجاجا آملاً أن ينجح في إثنائها عن قرارها، ولكن لم يكن بد من أن تتركه الأم في قمة تزايد صراخه الي اقصاه، وبعد فترة وجيزة أدرك بعدها أنه لا أمل في تراجعها عن قرارها فقد نفذته بالفعل، ولم يلبث أنذاك أن تلفت صوب المشرفة وتحول صراخه إلي نوع من الأنين مختلطا بكلمات تحبب للمشرفة مشفوعة بقائمة من طلبات الحلوى واللعب المفضلة الي آخره، وانطلق الطفل يلعب مع زملائه في الحضانة الي أن عادت الأم، وإذا به يعاود البكاء هذه المرة ولكنها النهضة كما لو كان يعاتبها محذراً من تكرار ذلك.

وإذا ما حللنا هذا الموقفين مستخدمين لغة التفاوض التي يعرفها الكبار لاستطعنا أن نتبين بسهولة أن الطفل في هذه السن المبكرة -سن ما قبل المدرسة -قد استوعب قيمة ما لديه من أداة لإدارة الصراع، وطور تلك الأداة لتتخذ أشكالاً مختلفة، واستخدم كل شكل في توقيته المناسب، فللصراخ وقت يختلف عن وقت الأنين وللنهضة وقتها المناسب كذلك. ومن ناحية أخرى فقد توافرت لديه المرونة الكافية للإقلاع عن استخدام سلاح لم يعد مناسباً للموقف، فلم يستمر في ممارسة شكل محدد من أشكال البكاء بعد أن أدرك بشكل واقعي عدم جدواه.

بل انه استوعب أيضاً أهمية الاستفادة من إمكانية تعديل الطلبات، فلا بأس من الحصول على الموبايل من والده للعب به في الحالة الأولى، ومن الحصول على بعض اللعب والحلوى وحب المشرفة أيضاً، كثنم معقول للكف عن البكاء في الحالة الثانية، ولكن

تقاضيه ثمناً للتهدئة لا ينبغي أن يفهم على أنه تنازل عن المطلب الأساسي ومن هنا كانت نهضة العتاب.

لقد اكتفينا بهذان الموقفان فحسب من بين العديد من المواقف التي تكشف عن حقيقة مؤداها أن الأطفال يمارسون بالفعل مهارات إدارة الصراع بالتفاوض منذ البدايات الأولى لحياتهم. إنهم يمارسون في البداية العديد من أساليب التحالف والتفاوض، والرفض اللفظي المعلن، والاحتجاج السلبي بكافة مظاهره التي تصل بالأطفال أحياناً إلى ممارسة أشكال جنينية من "العصيان المدني" كرفض التحرك مع عدم تنفيذ التعليمات، وكالامتناع عن تناول الطعام إلى آخره. ولكنهم للأسف لا يستمرون كذلك فنحن الكبار إيثاراً لهدوئنا واستقرار مجتمعاتنا على ما هي عليه، ونفوراً من دفع ثمن التغيير، نتكاتف لدفع أطفالنا إلى ما يتنافى مع فطرتهم التلقائية الطبيعية.

- الطفل بفطرته محاور، ندفعه إلى الصمت.
  - الطفل بفطرته متسائل، ندفعه إلى تقبل التلقين.
  - الطفل بفطرته مفاوض فعّال، ندفعه إلى الجمود العدواني.
  - الطفل بفطرته تلقائي، ندفعه إلى التصنع والمداهنة.
  - الطفل بفطرته ميّالٌ للمشاركة، ندفعه إلى الانطواء والتوجس من الآخرين.
- ولم يكن غريباً بعد كل ذلك، أن تؤدي تنشئتنا لأطفالنا إلى حيث لا يجد الطفل أمامه لمواجهة مواقف الحياة إلا واحداً من سبيلين لا ثالث لهما، إما التصدي بالعنف لإزالة ما يحول بينه وبين ما يريد تحقيقه، ذلك إذا ما استطاع، فإذا لم يستطع، وكانت العقبة أقوى من إمكاناته؛ لم يعد أمامه إلا الانتحار أو الاستسلام بلا شروط.

نحن جميعاً نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة، لو حاول أي منا أن يكتب قائمة تتضمن ما يريده من الآخرين، لوجد أن هذه القائمة تمتد إلى ما لانهاية، وأنها تضم قائمة بالغة التنوع والاختلافات كإجازة من العمل، زيادة في المرتب، مشتريات أفضل بأسعار أقل، إعفاءات ضريبية، الحصول على أعلى سعر لأشياء نعرضها للبيع، إلى آخره، ولا تقتصر القائمة على تلك الأمور المادية المحسوسة فحسب، نحن نريد من

الأخرين كذلك العديد من الأمور المعنوية التي قد تفوق في قيمتها أحياناً الأمور المادية كالعدالة، والحرية، والحب والأمن، والمكانة الاجتماعية وما يرتبط بها من ألقاب ونياشين وأوسمة

خلاصة القول أن ثمة سنة من سنن الكون مؤداها أنه لا يوجد فرد يستطيع تحقيق احتياجاته جميعاً بمعزلٍ عن الآخرين، وأن الجميع في حاجة للجميع، ومن ثم فإننا جميعاً نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة.

### تعريف التفاوض:

إنك لو نظرت إلي عالم البشر المحيط بك لوجدته عبارة عن مائدة مفاوضات هائلة لا حدود لها، الجميع يجلسون حولها، وكافة الموضوعات مطروحة عليها للتفاوض، وأنت طرف مشارك في هذه المفاوضات، شئت أم أبيت، تكلمت أو اكتفيت بالإيماءات أو حتى التزمت الصمت، كبيراً كنت أو صغيراً، ذكرًا كنت أو أنثى، إنك تتفاوض دائماً مع أفراد أسرتك، ومع رؤسائك، ومع مرؤوسيك، ومع منافسيك، ومع البائعين، ومع المشترين إلي آخره، بل إنك تتفاوض أيضاً مع رموز ومؤسسات معنوية كإدارة المدرسة، وإدارة المرور، ومصلحة الضرائب، وشركات الطيران، وإدارة الكهرباء إلي آخره.

وقد تكون أنت شخصياً رمزاً لأي من مثل تلك المؤسسات وتتفاوض باسمها مع طرفٍ أو أطرافٍ أخرى، تري ماذا يجري داخل تلك الشبكة المعقدة من عمليات التفاوض؟ هناك محاولات عديدة من الفقهاء لإرساء معنى محدد للتفاوض فعرفه البعض بأنه العملية التي تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العديد من المساعي بين الطرفين المتفاوضين بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن صفقة معينة، وتفيض الكتابات عن عملية التفاوض بالعديد من التعريفات للمصطلحات، والعديد من النصائح للمفاوضين، فضلاً عن آلاف القصص والمواقف التاريخية المثيرة لأحداث جرت خلال عمليات تفاوضية، فضلاً عن العديد من التصنيفات لأساليب عملية التفاوض.

- يعرف روبين وبراون التفاوض بأنه "عملية يقرر بمقتضاها كل طرف من أطرافها ماذا سيقدم للآخر، وما الذي سوف يتقاضاه منه في المقابل".
- أما تومبسون فيعرف التفاوض باعتباره "شكل مركب من أشكال عملية اتخاذ القرار يواجه فيه المتفاوضون العديد من الخيارات والمسارات التي يتخذون قراراتهم حيالها وفقاً لرؤيتهم للمهمة الموكلة إليهم".
- ويحاول كروس أن يحدد الخاصية المميزة لعملية التفاوض مقررًا أن المفاوضات تجري "حينما يكون حصول المشاركين فيها على مكاسب عند توقيع الاتفاق مرهونًا باختياراتهم الحرة خلال التفاوض، وليس محتومًا سلفًا بما يحيط بكل منهم من ظروف"
- يعرف كينيدي Kennedy وزملائه التفاوض على :أنه تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين الطرفين أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.
- ويرى فاولر Fowler أن التفاوض هو عملية متكاملة وليس مهارة واحدة وبالتالي فان هناك مجموعة من المهارات مطلوب توافرها للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة، ومن هنا فإن فاولر يرى أنه يجب أن نحد تلك العناصر والمبادئ المطلوبة للتفاوض.
- ويرى صديق عفيفي وجرمين حزين :إن 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.

وتعددت التعريفات التي ذكرت حول مفهوم التفاوض منها – الأكثر شيوعا – على

### سبيل المثال:

- أنه عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباع الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع.

- أنه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.

- أنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين فردين أو فريقين يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق المصالح والأهداف.

- التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة المفاوض فليست مكاسب طرفي التفاوض متعادلة أو متوازنة في جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتي نتائجها مكاسب أكبر نسبيا لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه المفاوض من مهارات تحقق له نجاحا أكبر من نجاح شريكه في التفاوض.

- تعريف آخر للتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

- وعرف بأنه: (حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الى اتفاق يؤدي الى حسم قضية او قضايا نزاعية بينهم وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم او المحافظة عليها).

- وثمة تعريف آخر للتفاوض بأنه (قيام أطراف العلاقة العقدية المستقبلية بتبادل الاقتراحات والآراء والدراسات والتقارير الفنية والاستشارات القانونية ومناقشة ما يضعانها سوية أو ينفرد بوضعها أحدهما من اقتراحات و آراء بغية الوصول الى أفضل النتائج التي تحقق مصالحهما ولتحديد ما يسفر عنه الاتفاق النهائي بينهما من حقوق والتزامات على كل منهم).
- وهناك من الفقه من عرّف الدعوى الى التفاوض وقال (هي عرض موجه الى شخص معين او غير معين بقصد الدخول في مناقشات الهدف منها ابرام عقد ما ويحاول كل طرف في هذه الفترة ان يحدد مضمونا للتعاقد وفق ما تقتضيه مصلحته باذلاً في ذلك ما في وسعه من طاقة وبراعة).

### يتضح لنا من خلال التعاريف أعلاه ان التفاوض:

- هو محادثة وتبادل وجهات نظر بين طرفين للتوصل الى اتفاق وتضييق شقة الخلاف بينهما وتربطهم مصلحة مشتركة لأجل إبرام العقد مستقبلاً ترافقه في ذلك عناصر دفع وتعطيل بين طرفا التفاوض.
- أو هو عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف.

ويقسم الدكتور محمد بدر الدين مصطفى زايد الكتابات التي تناولت موضوع

### المفاوضات إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

**1-مجموعة الاتجاه الأول:** ويمثل هذا الاتجاه الكلي "Atkle" وهو أول من قدم دراسة متكاملة لموضوع التفاوض الدولي عام1964، ويعرف "أكلي" التفاوض بأنه عملية يتقدم فيها مقترحات صريحة لغرض التوصل لاتفاق متبادل أو تحقيق مصلحة مشتركة في أمر تتصارع فيه المصالح.

وجاء في الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية أن المفاوضات هي شكل من التفاعل، تحاول فيه الحكومات والأفراد والمنظمات إدارة بعض مصالحهم العامة المتصارعة،

وذكرت الموسوعة أن عبارة التفاوض تشير إلى عمليات صريحة تتعلق بمشروعات أو مقترحات كذلك مقترحات مضادة.

ويعرف "باداغورد" التفاوض بأنه تبادل لوجهات النظر وتسوية الاختلافات والبحث عن مناطق محل اتفاق مشترك والمصلحة المتبادلة والتوصل لبعض أشكال الاتفاق أو التعاهد شفويا أو كتابيا، رسميا أو غير رسميا.

يعرف "نوريندج" التفاوض بأنه عمليات يتم فيها طرح مقترحات أو مشروعات صريحة بهدف التوصل لاتفاق بالتبادل أو المقايضة أو على أسباب تحقيق مصلحة مشتركة عندما توجد المصالح المتعارضة.

وفقا لهذا الاتجاه فان التعارض يتكون من العناصر التالية:

أ-وجود مصالح متضاربة بين أطراف التفاوض

ب-عملية تبادل للمقترحات والأفكار ومن هنا يتضح أن هذا الاتجاه يفهم المفاوضات بوصفها عملية اتصالات شفوية أساسا بشكل مباشر أو غير مباشر دون نظرة شاملة للتفاوض بوصفها عملية تفاعل أكثر اتساعا من مجرد تبادل للمقترحات وفق القانون الدولي.

**2-مجموعة الاتجاه الثاني:** ويمثل هذا الاتجاه سبارو "Subaro" ويركز على مفهوم التفاعل ويقول بان التفاوض عملية تفاعل استراتيجي بين طرفين، ويحدد هذا التفاعل بأنه مجموعة من الأنماط السلوكية بواسطة أطراف منفردة، تتعهد أو تشترك في اتخاذ قرار متداخل أو مشترك.

ومن التعريفات في هذا الاتجاه أن التفاوض عملية تتفاعل الأطراف من خلالها لتطوير اتفاقات ترشد وتنظم بعض جوانب السلوك في المستقبل وفق ما يراه "رونالد فيشر".

**3-مجموعة الاتجاه الثالث:** ويمثل هذا الاتجاه "وليم زارتمان" حيث اقترح في مقال نشره عام 1974 التعامل مع المفاوضات على أنها إحدى العمليات السياسية، أو عمليات صنع القرار، فهي عملية تجميع وجهات نظر مختلفة للتوصل لاتفاق مشترك، ويرى آخر أن التفاوض هو عملية صنع القرار المشترك ويتضمن اتصالا شفويا بشأن مسائل

- التفاوض "جان مارلي" Jane Marley السؤال:- ماهي عناصر التفاوض في ضوء هذه التعريفات؟ وحسب دراسة" مارلي " فإن عناصر التفاوض كما يلي:
- أ-وجود مصلحة محل صراع أو صراع مصالح معين.
- ب-اتصال شفهي يسعى للوصول لقرار مشترك فيما يتعلق بالمسألة التي تفصل بين أطراف التفاوض.
- ج-الترابط أو القدرة على الترابط في صنع قرار استراتيجي.
- د-استهداف تكاليف تترتب على استمرار التفاعل وتساعد التفاعل بشدة.

### الفرق بين التفاوض والمساومة:

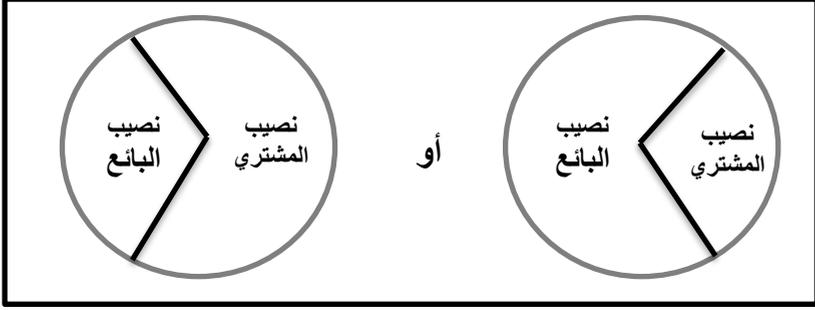
يحدث أحيانا خلط بين مفهوم التفاوض ومفهوم المساومة.

**التفاوض** مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر.

**أما المساومة** فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجئ بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض. فنحن حين نبتغي شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسبا آليا فإنما نسعى دائما للحصول على أرخص سعر، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو في الوقت نفسه يمثل خسارة له، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.ومن هذا المنحنى يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفي المساومة هي علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثاني، في حين أن العلاقة بين طرفي التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب أو الربح بلغة المساومة للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أي من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال في المساومة.

ويمكن تمثيل حالة المساومة والتفاوض في الشكل التالي:

شكل علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة







## الفصل الثالث: خصائص عملية التفاوض



ينفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تميزه عن غيره من الأنشطة الإنسانية المتشابهة مثل الاجتماعات والمقابلات وغيرها وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي :-

1. التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم
2. التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً وبعبارة أخرى فإنه لا يجب التعامل مع التفاوض على أنه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه بأي وسيلة إنه أحد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر أو لمندوب المبيعات .
3. عملية التفاوض هدفها فض النزاع أو حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة أو قضية معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض . وانهيائها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل والامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التفاوض واستمرارها
4. التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المفاوضة وتؤثر فيها، وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.
5. التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المتفاوضين .
6. التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما
7. الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر بل تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض 8-عملية التفاوض تعتمد على مهارات

المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها .

8. عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع والمواقف البيعية والشرائية.

9. التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وأيضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.

10. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة.

11. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

12. يركز المفاوض في كثير من الاحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الاجل الطويل وذلك لما يلي:

- لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.
- الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.
- كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما يحتمل ان ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الاجل.

13. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

14. مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

15. التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج

عن نطاق الحوار بين النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الانشطة والمؤسسات.

## خصائص المفاوضات:

المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي
- ت- قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض
- ث- بدء عمليات التفاوض
- ج- التوصل الى اتفاق
- ح- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.

يستخدم التفاوض في مجالات عدة، أهمها:

- أ- المجال التجاري والاقتصادي
- ب- المجال العسكري
- ج-المجال السياسي

يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:

هناك ثلاثة اشكال من الصراع هي: صراع الموارد، وصراع الوسائل، وصراع القيم:

**صراع الموارد:**

لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه الا على حساب الاخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.

**صراع الوسائل:**

يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه.

## صراع القيم:

عندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فلابد له من الخيارات التالية للتعامل معها:

- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية، وعدم تحدي تلك المشاعر.
- ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم، ثم استئناف المفاوضات.
- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.
- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج، وقد تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية.

## وتتمثل النتائج السلبية:

- **فرض الحل:** قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه.
- **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.
- **الحل الوسط:** تعني الحل الوسط، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض اهدافه الصغرى وربما عن بعض اهدافه الكبرى، وذلك من اجل ضمان تحقيق الاهداف الأخرى، فاذا ما كان أحد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

## التصحيح:

يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.

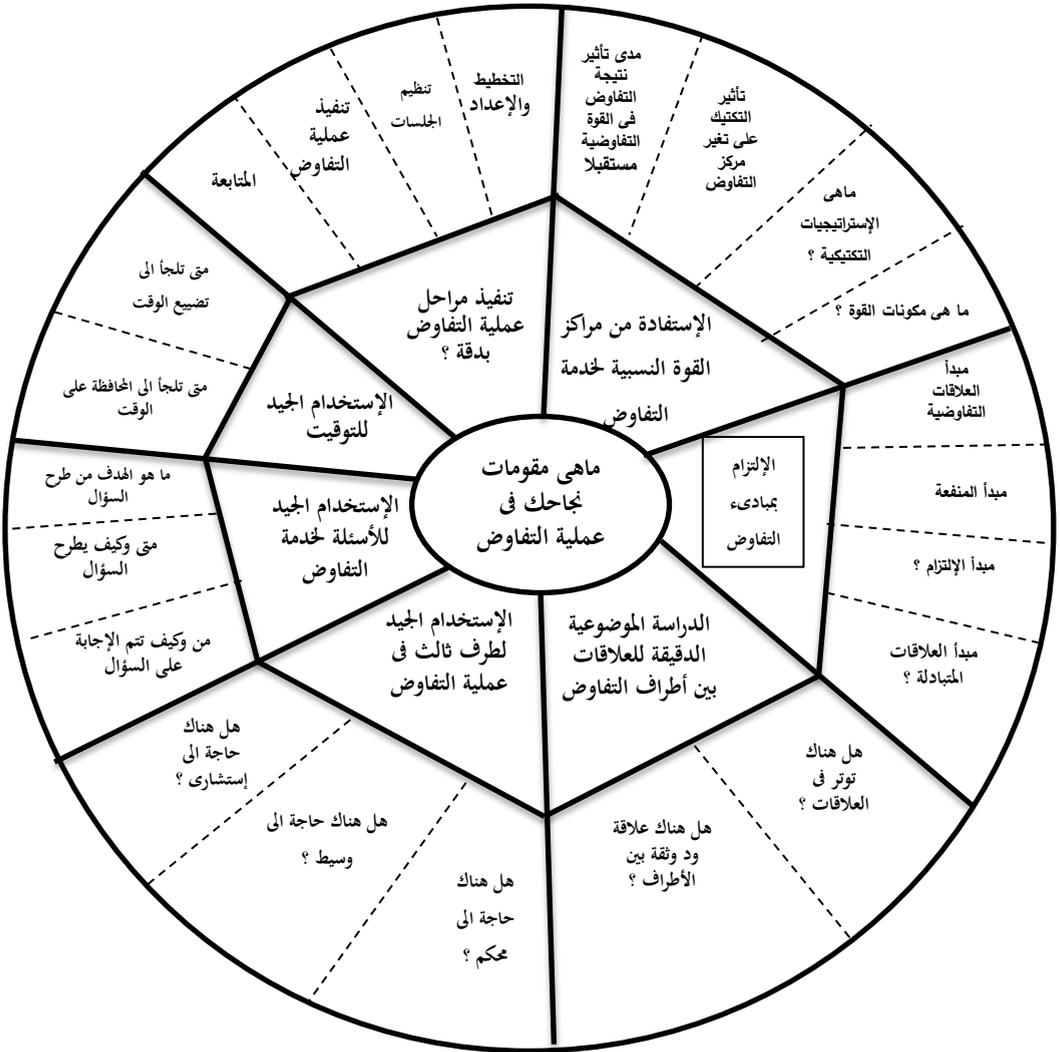
## المأزق:

ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية.

## مقومات التفاوض الفعال:

تتمثل أهم مقومات نجاح المفاوض في عملية التفاوض فيما يلي:

- 1-تنفيذ مراحل عملية التفاوض بدقة
- 2-الاستخدام الجيد للأسئلة لخدمة التفاوض
- 3-الاستخدام الجيد لطرف ثالث في عملية التفاوض
- 4-الدراسة الموضوعية الدقيقة للعلاقات بين الأطراف
- 5-الالتزام بمبادئ التفاوض
- 6-الاستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة التفاوض.



**مقومات النجاح في التفاوض**



## الفصل الرابع: أهمية علم التفاوض



تعتبر المفاوضات من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضى والاقتناع حول المسائل العالقة.

وللحاجة الدائمة في حياتنا لعملية التفاوض الأمر الذي يستوجب بيان أهمية التفاوض والتي تتلخص في:

- أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزاعات الشر في النفوس.
- أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين بني البشر رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم.
- أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.
- أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض.
- تنبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وإفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسية.

إن ما سبق يؤكد وجوب إعطاء التفاوض أهمية كبرى واعتباره مفتاح الأبواب الموصدة التي من خلفها الأزمات والمشاكل المعقدة وهو السبيل لإحلال الوفاق والقارب الذي يحمل الرضى نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية.

### وتنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

- الأولى: ضرورته
- الثانية: حتميته.

### الزاوية الأولى الضرورة:

نحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها.

### الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية:

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها. فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل، فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعامل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد والتي تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

## أهمية التفاوض ومحدداته:

### 1- الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول امر ما ويرغب الاطراف في حسمه بطريقة ودية، ويكاد يكون الانسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة، ولتتمثيل على الحاجة للتفاوض نوضح الاتي:

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة اعلانية أو مع المدرب علي اسلوب التدريب.
- على المستوى الدولي تجرى المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية، وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.
- على المستوى الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء.

- على المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه.
- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدى شخص ثلاثة أهداف:
  - التفوق في عمله لسرعة الترقي.
  - مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
  - استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض ويبحث عن مصلحة مشتركة.

يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء الي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب.

## 2-التفاوض السبيل لتحقيق النجاح:

- نري في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية:
- تحقق النجاح بمحض الصدفة
  - تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الاخرين
  - تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف
  - تحقق النجاح لأنهم أذكيا بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم
  - تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم.
- واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيسي في تحقيق النجاح.
- وتزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لأسباب هي:
- تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها

- وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسؤولي المنظمة لتحقيق جودة الانظمة التي تكفل جودة المنتج.
- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة اخري حيث تم التركيز على كفاءة الموظفين والاحتفاظ عليهم باعتبارهم من الاصول الثابتة في المنظمة.
- تزايد الاتجاه الي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.
- تزايد الاتجاه الي منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الادارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة.
- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الي تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضه.

## مفاتيح النجاح في التفاوض:

### 1-الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدي النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض.

## 2-الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج أن الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لذكائهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

## 3-الاستخدام الذكي للتوقيت:

يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه ويجب التعرف على كيفية التحرك على مائدة المفاوضات متى تتشدد؟ متى تتساهل؟ متى تضع الوقت؟ متى تطرح حلا بديلا؟ متى تتمسك بموقفك؟

## 4-توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

لأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات، أو إبداء الاستغراب او الاستياء، أو إعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه.

## 5-الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة او التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشارة فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب رأى خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي.

## 6-خصائص المفاوض ومهاراته:

- ان نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها ما يلي:
- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين

- ان تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح
- ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا
- ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة

- طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة
- قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها
- اعطني بصياغة الاتفاقيات والعقود
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان ذلك مفيدا لك

#### **7-العلاقات بين الاطراف المتفاوضة:**

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين أطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود أو توتر ودرجة الثقة المتبادلة، حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكمل المفاوضات بالنجاح.

#### **8-العناية بصياغة الاتفاقات والعقود:**

يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ.

#### **9-الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه.**

#### **10-مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات:**

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.





## الفصل الخامس: مبادئ التفاوض



هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

### **مبدأ القدرة الذاتية:**

يشير إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن القدرة على القيادة، الإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال .

### **مبدأ المنفعة:**

كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض، لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض .

### **مبدأ الالتزام:**

يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى .

### **مبدأ العلاقات المتبادلة:**

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعى هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها

في المستقبل أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل .

## **مبدأ أخلاقيات التفاوض:**

ويعنى هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض فالمفاوض أولاً وأخيراً هو ممثل للمنظمة / الجهة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها والفنان الذي يرسم صورتها أمام عيون الغير.

وقد استخلص روجر فيشر بمساعدة وليام اوري في كتابهما التوصل الى اتفاق آلية ممنهجة تتضمن أربعة مبادئ من الممكن تطبيقها على أغلب النزاعات تقريبا والمبادئ الاربعة لعملية التفاوض هي:

1. فصل الاشخاص عن المشكلة
2. التركيز على المصالح وليس المواقف
3. ابتكار الخيارات لتحقيق مكاسب متبادلة
4. الحرص على استعمال معايير موضوعية.

هذه المبادئ الاربعة يجب التقيد بها في جميع مراحل عملية التفاوض، ابتداء من الخطوة الاولى المتمثلة في تحليل الموقف او المشكلة، وكذلك تحليل تصورات الاطراف المتنازعة وتشخيص الخيارات القائمة وتتبعها الخطوة الثانية في وضع خطة للتجاوب والتعامل مع الاطراف والمواقف التي تواكب عملية التفاوض، وفي النهاية الخطوة الثالثة المتمثلة في اشتراك أطراف النزاع في نقاش المشكلة محاولين الخروج باتفاق جيد لجميع الاطراف.

## المبدأ الأول: أفصل الأشخاص عن المشكلة:

يميل الأشخاص الى التفاعل مع القضايا والمواقف التي تواجههم يوميا تفاعلا عاطفيا، ولكن هذا النوع من التفاعل قد يتسبب في مشاكل تعوق العملية التفاوضية ولربما تدمر العملية برمتها. فحينما يلتزم كل طرف موقفا عاطفيا من الموضوع سوف يتضح له افعال وردود افعال الطرف الاخر هجوم على شخصه مما يدعوه الى رد فعل بالمثل (حسب الافتراضات التي يفترضها بالطرف الأخر) فتتضخم المشكلة عن حجمها الاساسي ويتحول الموضوع الى هجمات متبادلة بين الأطراف لا تخدم الموضوع بل تزيد المشهد تعقيدا واربكا.

فصل الأشخاص عن المشكلة يراد منه التعامل مع المشكلة بموضوعية وان يكون النقاش باتجاه المشكلة وليس موجه صوب الطرف الاخر، انه اسلوب يتيح للأطراف المتنازعة معالجة قضاياهم دون الاضرار بالعلاقة مما يساعد الى الوصول الى رؤية أكثر وضوحا لجوهر المشكلة، ولقد عرض المؤلفون ثلاث انواع اساسية من المشاكل العاطفية التي يعاني منها المفاوضون ووضحوا كيفية التعامل معها.

### اولا: الادراك

معظم النزاعات تعتمد في اسبابها الى اختلاف تفسير الامور او اختلاف طريقة التعامل مع الوقائع. اي بتعبير اخر ان تعامل الانسان مع القضايا تعتمد على قدرته على إدراك تلك القضايا. لذا من المهم على أطراف النزاع تفهم وجهة نظر الاخر من خلال ان يحاول كل طرف ان يضع نفسه مكان الطرف الاخر. وعدم استنتاج نوايا الطرف الاخر انطلاقا من مخاوفك. هذا من جانب ومن جانب اخر عدم استعمال تعابير اللوم والعتاب والذم بين الأطراف بل بدلا من ذلك اسعى جاهدا الى جعل الطرف الاخر يتواصل معك من خلال مناقشة افكارك التي تبين موقفك الادراكي للموضوع بلغة تشعر الاخر بالطمأنينة والانجذاب نحو افكارك.

## ثانياً: الانفعال

الانفعالات هي المصدر الثاني للمشاكل الشخصية. فعملية التفاوض قد تكون محببة حينما تستشعر الاطراف ان مصالحها مهددة بالخطر او التهديد. مما يدفع الاشخاص الى ردود فعل سلبية مدفوعة اما بالشعور بالخوف على مصالحهم او الغضب من تصرفات الطرف الاخر. وهنا يقدم المؤلفون اربعة نصائح للتعامل مع انفعالاتنا الاعتراف بتلك الانفعالات وعدم اهمالها او انكارها على الطرف المقابل ومن ثم محاولة التعرف على مصدر تلك الانفعالات لغرض تفهمها ومحاولة السيطرة عليها. عدم اهمال تلك الانفعالات حتى لو بدت غير معقولة او مقبولة، فإهمال هذا النوع من الانفعالات يؤدي الى ردود فعل أكثر حدة مما يؤدي الى تأزم الموقف فتح المجال لأطراف النزاع للتعبير والتنفيس عن انفعالاتهم وعدم التزام موقف الرد على تلك الانفعالات عاطفياً وخاصة في حالة الانفجار العاطفي. فمن الممكن بقدر قليل من الاعتذار الرمزي او التعاطف تتمكن من نزع فتيل الانفجار العاطفي الذي قد يهدد بنسف العملية التفاوضية.

## ثالثاً: التواصل

من أكثر المشاكل التي تعترض فرصة التوصل الى اتفاق هو سوء التواصل بين أطراف النزاع. ففي حالات كثيرة تنعدم حالة التحدث الى البعض بين أطراف النزاع. وعندما يتحدث أحدهم ينهمك الطرف الاخر بالتخطيط لكيفية الرد بدلا من تفهم الاخر. حتى في حالة تبادل طرفي النزاع لأطراف الحديث والاستماع الى بعضهم فأن سوء الفهم محتمل الحدوث. فكيف هو السبيل للتخلص من هذه المشاكل والسلبيات. يوجه مؤلفوا الكتاب باتباع استراتيجية التواصل الايجابي التي تكون من خلال الاهتمام بالإنصات الجيد وذلك بإعطاء الطرف المتكلم الفرصة الكاملة للتعبير عن وجهة نظره بدون مقاطعة وبتحتم في كثير من الحالات الحاجة الى تدوين الملاحظات والنقاط التي يركز عليها المتكلم من اجل فهم أكثر لقضية الطرف الأخر. مع التأكيد على ان عملية تفهم قضية الطرف الاخر لا تعني الموافقة عليها.

هذا من جانب عملية الإنصات أما بالنسبة لعملية توجيه الخطاب إلى الطرف الآخر أو عملية توجيه الكلام فإن الوضع يختلف حيث ان على المتكلم توجيه خطابه مباشرة باتجاه الطرف الآخر وعدم اشغاله بنقاط جانبية بل يكون التركيز على النقاط ذات محط اهتمام واولوية لدى الطرف الاخر. وهناك نصيحة لطرفي النزاع وهي تجنب حالة توجيه العتب واللوم او شعار الطرف الاخر بالذنب من خلال استعمال عبارات هجومية بل المحاولة قدر الامكان ان يكون الحديث وديا.

### المبدأ الثاني: التركيز على المصالح:

الاتفاق الجيد يركز على مصالح الاطراف بدلا من التركيز على مواقفهم فالفارق بين الموقف والمصالح في كتاب التوصل الى اتفاق بأنه شيء ما قررت التزامه اما المصلحة فهو ما تسبب او دفعك لالتزام ذلك الشيء. والفارق التفاوضي بين التزام الموقف والتركيز على المصالح هو انه في حالة التزام الموقف فإن هنالك على الاقل طرف خاسر بينما عند التركيز على المصالح فإن هنالك فرص كبيرة لإرضاء مصالح جميع الاطراف. إذا ما هو السبيل لإرضاء مصالح جميع أطراف النزاع؟

أول خطوة هو التعرف على مصالح الأطراف المتنازعة المتعلقة بموضوع النزاع، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: لماذا يتمسك الطرف الآخر بموقفه ولم لا يتخذ موقفا مغايرا أكثر قبولا او امكانية للتطبيق. فكل طرف لديه عادة عدد من المصالح تكمن خلف الموقف الذي يتخذه وهذه المصالح قد تتباين ولربما تتناقض مع مصالح الطرف الاخر. ومع ذلك فإن جميع البشر يتشاركون بمصالح واحتياجات اساسية مثل الحاجة الى الامان والرفاهية الاقتصادية. الخطوة الثانية التي تعقب تشخيص المصالح هي مناقشة تلك المصالح سوية. فالطرف الذي يريد ان يعترف بمصالحه وان تؤخذ بنظر الاعتبار عليه ان يوضح مصالحه بشكل واضح وصريح مع مراعاة ان يكون العرض مراعيًا لمشاعر الطرف الاخر غير مستفز له. وينبغي ان يكون قد اعد مسبقا خارطة لتوجيه النقاش باتجاه واضح وهو التوصل الى اتفاق يرضي مصالح جميع

الاطراف .مع التأكيد على الابتعاد عن مناقشة المواضيع السابقة التي حدثت في الماضي والتي قد تعرقل التوصل الى اتفاق بإثارتها لجراح قديمة. ولكن هذا كله لا يدعوا الى غلق باب المقترحات والمواقف الايجابية التي تدعم قضية تلبية مصالح الطرفين بل ان الباب يكون مفتوحا وهكذا نوع من المقترحات والمواقف الايجابية.

### المبدأ الثالث: ابتكار الخيارات لتحقيق مكاسب مشتركة:

احصى مؤلفو كتاب التوصل الى اتفاق اربعة عقبات رئيسية تعيق الاطراف المتنازعة من ان يبتكروا خيارات مبتكرة يتمكنون من خلالها التوصل الى اتفاق وهذه العقبات هي:

- الحكم المبكر على الامور وتقرير قرارات قد تكون بديلا تفاوضيا أكثر منه خيارا توافقيا.
- البحث عن جواب واحد. قد تعتقد الاطراف المتنازعة بان هنالك حل واحد للمشكلة وذلك عند التعامل مع الموضوع بأفق ضيق فيما يتعلق بالنتائج المرجوة مما يؤدي الى حصر الحلول بخيار واحد.
- التعامل بعقلية (رابح - خاسر). قد تتعامل أطراف النزاع مع المشكلة من وجهة نظر (رابح - خاسر). فيسود الاعتقاد بأن الحلول المتاحة هي لصالح طرف ما على حساب مصالح الطرف الاخر.
- التفكير بأن "حل مشكلة الطرف الاخر هي مسألة تخصه وحده".

اقترح المؤلفون اربعة اساليب يمكن من خلالها التغلب على العقبات الاربعة اعلاه وابتكار خيارات ابداعية لحل المشكلة:

**الخطوة الأولى:** هو التشديد على فصل عملية ابتكار الخيارات وعملية التقييم او إطلاق الاحكام لما لعملية التقييم في المراحل الاولى من توليد الخيارات من إثر سلبي على عنصر الابداع.

يجب على الاطراف المشاركة الالتقاء في جو ودي وغير رسمي بعيدا عن الشد العصبي والتوتر من اجل عقد جلسة عصف ذهني لمناقشة الحلول المتاحة للمشكلة، وعدم اهمال الافكار والمقترحات الخيالية والجامعة، والتحضير لجلسة عصف ذهني يجعلها أكثر انتاجا وابداعا لو اعتمد المشاركون على التنقل بين المستويات الاربعة لتحليل المشكلة والتي تكون على شكل دائري تبتدى بالخطوة الاولى وهو التعرف على المشكلة من خلال معرفة الاعراض والوقائع الغير مرغوب بها بمقارنتها بالظروف الطبيعية او المفضلة.

**الخطوة الثانية:** تشخيص المشكلة من خلال تقسيمها الى اجزاء وماهي الامور التي تعيق كل جزء على حده.

**الخطوة الثالثة:** هو استكشاف الاستراتيجيات العامة في التعامل مع مشاكل مشابهه في حالات مشابهه.

**الخطوة الرابعة:** هو محاولة استبيان ما يمكن تطبيقه من تلك الاستراتيجيات على الحالة التي نريد حلها.

قد تقترح الاطراف حلول جزئية للمشكلة وهنا يجب عدم اهمال تلك الحلول من خلال التقييم المبكر بل ارجاء عملية تقييم الافكار الى ما بعد استنفاد عملية الاقتراح. التقييم يجب ان يبتدى من أكثر الحلول قربا الى الحل ومن الممكن اعادة صياغة وصقل المقترح اثناء عملية التقييم.

اما موضوع التعامل مع عقلية (خاسر – رابح) فيمكن التغلب على هذه العقبة من خلال التركيز على المصالح المشتركة بين الاطراف المتنازعة، وعندما تختلف مصالح الاطراف المتنازعة يجب على المشاركين البحث عن صيغ متوافقة او متكاملة للخلاف الموجود وذلك بتقييم منفعة كل مصلحة للأطراف فيتم التنازل عن امر اقل قيمة بالنسبة لطرف ولكنها عالية القيمة للطرف الاخر مقابل صيغة معكوسة للقيمة في امر اخر، مع التركيز على ان يكون اسلوب طرح المواضيع والمقترحات بشكل يجذب الطرف الاخر للموضوع ويسهل عليه عملية تقبلها.

فالمقترحات المشروعة او المدعومة بتجارب سابقة تكون أسهل من غيرها. اما بالنسبة لأسلوب التهديد والوعيد فإنه غالبا ما يكون غير فعال في تحفيز الموافقة على المقترحات بل ان الاسلوب الهادئ والمبني على عرض المصالح يكون أفضل لتحفيز الطرف الاخر على قبول العروض.

### المبدأ الرابع: أعتد المعايير الموضوعية:

عند حدوث تناقض في مصالح الاطراف المتنازعة فإن الاستمرار في نقاش تلك التناقضات سوف يفتح الباب امام حربا مفتوحة من صراع الارادات، فتسوء العلاقة بين أطراف النزاع وتصبح العملية برمتها ضبابية، ولربما سينعدم الامل في التوصل الى اتفاق حكيم.

النصيحة التي يعرضها مؤلفوا الكتاب هي استباقية لتجنب الوصول الى هذه النتيجة في عملية التفاوض، حيث يتحتم على الاطراف المتنازعة الاحتكام الى معايير موضوعية لحل نقاط النزاع فيما بينهم. فالقرارات المستندة الى معايير موضوعية معقولة تسهل على أطراف النزاع الاتفاق والحفاظ على العلاقة الجيدة بينهم.

ولغرض تطبيق هذه النصيحة ينبغي القيام بعدة اجراءات.

اولها يجب اتفاق أطراف النزاع على معيار موضوعي واضح.

فعادة هنالك العديد من المعايير التي يمكن اعتماد تطبيقها في الموضوع الواحد قد يكون المعيار علميا او مهنيا او سابقة قانونية او غيرها من المعايير.

لذا يتحتم على أطراف النزاع الاتفاق على شكل المعيار الذي يكون الافضل مع حالة نزاعهم، مع التشديد على ان يكون المعيار عادلا وقابلا للتطبيق في نفس الوقت، وأفضل طريقة يمكن من خلالها اختبار فيما إذا كان المعيار مناسبا للتطبيق هو بأن تسأل أطراف النزاع فيما إذا كانوا يعترفون بقيمة ذلك المعيار وانهم مستعدون للالتزام بشروطه.

كذلك يمكن لأطراف النزاع من تطوير معيار موضوعي فيما بينهم وذلك من خلال القيام بإجراءات تسوية للمشاركة بالمسؤولية.

وهنا يضرب مؤلفوا الكتاب مثالا مبسطا عن هذه الطريقة وهو نزاع بين طفلين حول المعيار الذي يعتقدان انه الافضل في اقتسام قطعة الكعك التي يتشاركها فيكون المعيار بأن يقوم الطرف الاول بتقسيم الكعكة فيما يكون للطرف الثاني حرية اختيار الجزء الذي يعجبه.

وفي ختام موضوع المعايير الموضوعية يؤكد مؤلفوا الكتاب على الانتباه الشديد الى ثلاثة مواضيع تتعلق بالمعيار الموضوعي اثناء العملية التفاوضية **اولا:** ان تركز على التعرف على المعيار التفاوضي الذي يعتمده الطرف الاخر في عرض براهينه وحججه وافكاره.

الغرض من هذا الموضوع هو الاستفادة من التعرف على معيار الطرف الاخر في تعزيز افكارك ومقترحاتك.

فاستعمال نفس المعيار الذي يستخدمه الطرف الاخر يعزز موقفك التفاوضي **ثانيا:** يجب ان يكون المفاوضات منفتح ذهنية في عرض الافكار والمقترحات وان يمتلك الاستعداد النفسي لإعادة النظر فيما يطرحه لو كان هنالك سبب او مبرر لذلك.

عندما تكون مستندا في طرحك لأفكارك على معيار موضوعي وعقلاني فيتوجب عليك عدم الخضوع والاستسلام للتهديدات والضغوط او الابتزاز وعندما يصر الطرف الاخر على الاستمرار في التعند ويرفض الاحتكام الى لغة العقل حينها يتحتم على المفاوضات التحول في النقاش من المعايير الموضوعية الى معايير اجرائية.

### **عندما يكون الطرف الآخر أقوى منك؟**

لا توجد طريقة تفاوضية توفر الادوات اللازمة للتغلب على التباين بالسلطة او موارد القوة.

مؤلفوا الكتاب، اقترحوا طريقة لحماية الاطراف الضعيفة من التورط في عقد صفقة ضعيفة، وفي نفس الوقت تساعد الطرف الضعيف في تطوير موارده وامكانياته. في المفاوضات البديهية يهين المفاوضات خط دفاع لحماية نفسه من عقد صفقة خاسرة. خط

الدفاع هو ما يتوقعه المفاوض كسوء نتيجة مقبولة من طرفه، حيث يقوم المفاوض برفض اي اتفاق دون مستوى خط الدفاع.

مؤلفو الكتاب لا يحبذون استعمال خط الدفاع لأسباب يوضحونها بان خط الدفاع قد يكون تعسفي او غير مريح للطرف الاخر مما يسيء الى العلاقة بين الطرفين او قد يكون خط الدفاع حاجبا يمنع توليد خيارات ابداعية لوضع حلول للمشكلة.

فما هو البديل عن خط الدفاع؟ الوصية التي يتضمنها كتاب التوصل الى اتفاق للطرف الضعيف في المفاوضات بالتركيز على أفضل بدائله لاتفاق التفاوضي او كما اصطلح عليه مؤلفو الكتاب الباتنا (batna) وهي اختصار ( Best alternative to negotiational agreement).

فانطلاقا من مبدأ ان السبب الذي يدعو الاطراف المتنازعة الى الدخول في العملية التفاوضية هو الامل بالحصول على نتائج أفضل من النتائج التي يمكن الحصول عليها بدون التفاوض. فعلى الطرف المفاوض ان يرفض اي اتفاق اسوأ من الباتنا الخاصة به. ولكن ماذا لو كان الطرف المفاوض يجهل الباتنا الخاصة به؟ حينها يصفه مؤلفوا الكتاب بأنه مفاوض اعمى لا يعلم موارد قوته ونقاط ضعفه فالباتنا ليست قيمة ما ستتفق عليه او سترفضه بل هي طريقة لاستكشاف موارد القوة التي يتمتع بها طرف معين. وتعريف القوة من وجهة نظر تفاوضية بانها القدرة على تلبية مصالحك بعيدا عن دائرة التفاوض.

اي بمعنى اخر هو ما تستطيع القيام به فيما إذا رفض الطرف الاخر الاستمرار بالتفاوض.

وبالتالي فالطرف الذي يمتلك الباتنا الافضل هو الطرف المفاوض الاقوى. وعلى وجه العموم فإن الطرف الاضعف يستطيع الاقدام على خطوات من طرف واحد لأثبات بدائله التفاوضية من خلال تحديد الفرص المحتملة واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير هذه الفرص.

وعلى نفس المنوال فإن الطرف الضعيف سيكون لديه فهم أفضل لسياق العملية التفاوضية فيما إذا حاول تقدير باطنا الجانب الآخر.

فعملية البحث عن تطوير الباتنا الخاصة بك ليست كافية فقط لتحديد الحد الأدنى مما تريد أو ستوافق عليه بل ان الامر سيتعدى ذلك لاحتمالية رفع مستوى الحد الأدنى لديك.

### **ماذا لو رفض الطرف الآخر استعمال التفاوض المبني على المبادئ؟**

في بعض الاحيان يرفض الطرف الآخر الترحيح عن موقفه المعاند، ويمارس هجمات شخصية مصرا على سقف مطالبه، باختصار شديد انه يرفض المشاركة في عملية التفاوض المبنية على المبادئ.

هنا يقدم كتاب التوصل الى اتفاق ثلاث طرق للتعامل مع هذا النوع من المعاندين الذين يلتصقون في مواقفهم.

■ **أولاً:** أن يواصل الطرف الأول بنهج استعمال التفاوض المبني على المبادئ. الغاية من الإصرار في الاستمرار بالتفاوض المبني على المبادئ هو كما وصفه المؤلفون بأنه سلوك معدي ينتقل بالعدوى الاستمرار فيه يجعل الطرف الآخر يتقبله ومن ثم يمارسه.

■ **ثانياً:** يمكن للطرف الأول أن يستخدم تكتيك المصارعة اليابانية (الجوجستو) لسحب الطرف الآخر إلى دائرة التفاوض المبني على المبادئ. ومفاتيح هذا نوع من التكتيك هو أن ترفض الانجرار الى عملية المساومة على المواقف، فحينما يبادر الطرف الثاني بالهجوم على الطرف الأول (الملتزم بمبادئ التفاوض) فيتوجب على الطرف الأول أن لا يرد بالمثل بل يوجه زخم الهجوم باتجاه المشكلة.

فغالبا ما يهاجم المساومون على المواقف بثلاث أساليب الأول هو بتأكيد أفكارهم والثاني مهاجمة أفكار الطرف الآخر والثالث بمهاجمة شخص الطرف المقابل.

فحينما يؤكدون مواقفهم تكون الاستجابة بالتساؤل عن الأسباب الكامنة وراء هذه المواقف. وعندما يكون التهجم ضد أفكار الطرف الآخر على المفاوض المبدئي أن يتعامل مع تلك الهجمات باعتبارها نقد بناء ويطلب المزيد من النصح والإرشاد. أما بالنسبة للهجمات الشخصية فيجب تحويلها كهجمات على المشكلة. على وجه العموم على المفاوض المبدئي أن يستعين بالتساؤل واستراتيجية الصمت لجر الطرف الآخر إلى دائرة التفاوض المبني على المبادئ. ولكن ماذا سيكون رد الفعل في حال إصرار الطرف الآخر على المساومة على المواقف؟ حينها لا مناص من انتهاج النهج الثالث وهو استخدام أداة النص الواحد.

■ **ثالثاً:** أداة النص الواحد: تعتبر أداة النص الواحد فرصة أخيرة للتعامل مع الطرف المعاند. وفي هذه الأداة يجب الاستعانة بطرف ثالث. حيث يقوم الطرف الثالث بمقابلة كل طرف على حده لتحديد ماهية المصالح الكامنة وراء الموقف. ومن ثم يقوم الطرف الثالث بأعداد قائمة الحلول التي يتوجه بها إلى كل طرف على حده سائلاً إياه إبداء تعليقاته وأوجه نقده لقائمة الحلول. وبعدها يقوم الطرف الثالث بإجراء التعديلات على قائمة المقترح بناء على ما قد سمع من تعليقات ونقد لمقترحه الأول. ويعيد صياغة المقترح بصيغة ثانية. ويقوم بإعادة تسليم المقترح إلى طرفي النزاع طالبا منهم إعادة النظر إليه وإبداء تعليقاتهم ونقد المقترح. ومن ثم يعيد عملية صياغة المقترح المرة تلو الأخرى حتى يصل الطرف الثالث إلى قناعة بأن عملية إعادة صياغة المقترح أصبحت غير ممكنة. في هذا الموضع بالذات على الاطراف المتنازعة أن تقرر أما القبول بالصيغة النهائية للمقترح أو الانسحاب من عملية التفاوض.

## ماذا لو استخدم الطرف الآخر خدعا دينية؟

في بعض الأوقات تلجأ بعض أطراف النزاع إلى استعمال خدعا غير أخلاقية أو غير لائقة كمحاولة للتغلب على الطرف الآخر.

وأشهر هذه الأساليب أسلوب الرجل القاسي والرجل الطيب، عدم الجلوس بارتياح، تسريب المعلومات المتعلقة بالمفاوضات إلى أطراف أخرى عبر وسائل شتى منها وسائل الإعلام.

وأفضل طريقة للتعامل مع هذا النوع من الأساليب الخادعة هو المكاشفة بالموضوع قبل المباشرة بالعملية التفاوضية، ومن ثم المباشرة بعملية تفاوض مبدئي.

مؤلفو كتاب التوصل إلى اتفاق استعرضوا مجموعة أخرى من الخدع الأكثر شيوعا في العملية التفاوضية ووضحوا الأساليب التي نصحوا باتباعها لمواجهة تلك الخدع.

فبعض المفاوضات يعتمدون إلى القيام بالتضليل المتعمد فيما يتعلق بحقائق الأمور أو الصلاحيات أو النوايا

وأفضل طريقة لحماية نفسك من مسايرة الطرف الآخر في تضليله للحقائق هو في التعمق في البحث في ادعاءات الطرف الآخر فقد يكون من المفيد سؤالهم عن توضيح أكثر عن الادعاء أو طلب توثيق الادعاء كتابة.

ولكن من المهم عند طرح التساؤل أو طلب التوثيق ألا يلاحظ الطرف الآخر انه اتهام له بالكذب أو التضليل فهذا نوع من التصرف قد يصنف على انه تهجم على شخص الطرف الآخر.

وهناك نوع آخر من التكتيك الذي يعتبر كخدعة دينية هو استعمال أسلوب الحرب النفسية.

فحينما يلجأ الطرف الآخر إلى بيئة ضاغطة فيتوجب على المفاوض المبدئي تشخيص العناصر الضاغطة أو المثيرة واقتراح تغييرها إلى عناصر أكثر راحة أو عدالة مثل تغيير مكان الجلوس أو تأجيل موعد اللقاء، ومن الممكن التعرض إلى هجمات شخصية

خفية لإشعارك بعدم الارتياح مثل التعليق على هيبتك أو ثقافتك، هنا يتوجب عليك تجاهلهم بأقصى قدر ممكن أو تحويل زخم الهجوم إلى المشكلة. أما الحيلة الأخيرة التي قد يمارسها الطرف الآخر هي أسلوب الضغط على المواقف من خلال إصرار الطرف الآخر على طلب التنازلات بدون مقابل أو انه يبدأ مفاوضاته بسقف مطالبات متطرفة.

والمفاوض المبدئي عليه ان يلاحظ ان هكذا نوع من التكتيك هو مساومة على المواقف ويتوجب عليه البحث عن الاسباب التي تمنع الطرف الاخر من الدخول في المفاوضات. وكذلك عليه اعلام الطرف الاخر ان نهجه متطرف ولا يستند الى شرعية تفاوضية واطلب منه تفسير مطالبه من وجهة نظر تفاوضية لكي يتبين له مدى تطرف مطالبه حتى من وجهة نظره هو. وفي النهاية يجب الاصرار على ان اي مقترح يقيم حسب مزاياه وجدارته واستحقاقه ولا تتردد او تخجل من الإشارة الى اي خدعة ذنيّة يمارسها الطرف الاخر معك.

### ومما سبق نستطيع أن نلخص مبادئ التفاوض في (23) مبدأ:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.

11. تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
12. أن نتفاوض من مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
17. التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية.
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

## دوافع الإنسان إلى التفاوض:

إن الإنسان عبر رحلته الطويلة في الحياة، كان في حاجة ملحة إلى التذرع بالتفاوض، بدلا من استخدام العنف والقوة الغاشمة، ويمكن رصد أهم هذه الدوافع فيما يلي:

### ■ الحاجة إلى الأمن:

لاشك في أن الإنسان مهما يكن قويا فهناك من هو أقوى منه، وأن القوة لا تدوم، والأحوال تتبدل وتتغير تبعا لحقيقة الوجود الثابتة ألا وهي حقيقة التغيير المستمر، ومن ثمة فالإنسان في حاجة دائمة إلى أن يحيا في طمأنينة وأمان، وهذا لا يتوافر له إلا بأن يتفاعل مع غيره من خلال التضامن مع المناوئين له والمتربصين به، فهو بهذا يضيف قوته إلى قوى من يتألف معهم، فتزداد قوته ومناعته ويستشعر الأمان والحماية من بطش الأعداء، ولتحقيق هذه الحاجة في مواقف التفاوض يجب أن يتبنى المتفاوض سياسة التعاون والأخذ والعطاء من جانب الطرفين ويكن إشباعها لدى العاملين عن طريق الأمان الوظيفي.

### ■ الحفاظ على الملكية:

وبالإضافة إلى العوامل التي حملت الإنسان على التفاوض مع غيره سواء لزيادة دعم الروابط، أم للتحرز من بطش الأعداء، والرغبة أيضا في الحفاظ على الممتلكات التي في حوزته فاحترام الملكية، يحل محل اغتصابها والاستيلاء عليها بالقوة والبطش، فلولا المفاوضات وما تنتهي إليه من تعاقدات، لما استطاع المرء أن يطمئن إلى احتفاظه بأي شيء من ممتلكاته، وظل في حروب مستمرة حول النزاع على الممتلكات الخاصة وهنا يجب على المتفاوض أن يتصف بالقدرة على احتواء الموقف والاستفادة من الخصم بأكبر قدر ممكن.

### ■ حماية الشرعية الجنسية:

ومن الأسباب التي اتجهت بالإنسان نحو التفاوض، خوفه على زوجته وبناته، وعلى أمه وقربياته من اعتداء الآخرين عليهن أو التحرش بيهن ومن المعروف أن الزواج لا

يتم إلا بعد تفاوض أهل العريس مع أهل العروس، حول الاستعداد للزواج في ضوء ما يتفق عليه الطرفان من التزامات مادية واجتماعية، وقد يلجأ الفرد إلى التفاوض كوسيلة لإشباع تلك الحاجة وذلك بالانتماء إلى مجموعة من الأفراد والذين يعيشون معا في أسرة واحدة ذات كيان مشترك.

### ■ تحديد الأوضاع الاجتماعية:

ففي ضوء النزعة إلى التفاوض، استقر الرأي على أن المجتمع الواحد، لا بد أن يضم طبقات اجتماعية متباينة المستوى من حيث الثروة والسلطة والنفوذ، ولقد أثمر التفاوض بهذا الشأن منذ أن بزغت الحضارة إلى الوجود، فالناس بحاجة إلى الاحتكاك بالآخرين والتعاون معهم وأن يكون لهم مكانة اجتماعية في جماعتهم، وتظهر هذه الحاجة في التفاوض عن طريق كسب الثقة والاحترام المتبادل والتقدير، وتعميق المعرفة والصدقة بين المتفاوضين من أجل تحقيق الهدف من التفاوض.

ومما تقدم نجد أن أهمية تلك الحاجات تكمن في أن المفاوض الناجح سواء أكان معلما أو مديراً أو والداً عليه أن يعرف الحاجات ومستوى تدرجها، وعلاقتها ببعضها، والنتائج التي تترتب على إشباعها.

### النتائج المترتبة على التفاوض:

لقد ترتب على نزعة الإنسان التفاوضية وميوله السلمية عبر مسيرته الطويلة مع الحضارة، ما يمكننا أن ندعوه نتائج ومكتسبات حضارية، أسهمت في بناء حضارته، بالقدر الذي أسهمت حضارته في إفرازها ودعمها، وتلك النتائج هي:

### ■ الاستقرار الاجتماعي:

المفاوضات القديمة منذ فجر الحضارة، وما تلاها من مفاوضات كثيرة جدا عبر التاريخ الحضاري، قد أفضت إلى استقرار المجتمعات البشرية، وحتى ما يقع من أحداث، أو ما تقتتره العصابات كالمافيا وغيرها، في الأقطار المختلفة إنما هي بقايا أو رواسب لما كان عليه المجتمع قبل بزوغ الحضارة، أو هي كما يقول علماء النفس، عبارة عن سلوك

نكوصي، إذ يحن بعض الناس بلا شعورهم الجمعي إلى ما كان عليه الحال قبل بزوغ الحضارة فيترجمون عن عقائدهم الموروثة في ذلك اللاشعور الجمعي إلى سلوك واقعي، وللتفاوض دور كبير في تحقيق الاستقرار الجماعي داخل المجتمع بين الأفراد وذلك لكي يعيش الفرد آمن على حياته وممتلكاته.

### ■ تطور القيم الحضارية:

فالواقع أن القيم الدينية، والأخلاقية، والاجتماعية، إنما هي ثمار لتلك النزعة التفاوضية، التي نشأت وترعرعت واستمرت في النمو، وأدى بدوره إلى تطور القيم التي يتوارثها الأجيال فيما بينهم، والتي تعبر على المعتقدات التي يعتنقها هؤلاء الأفراد مما أثر على القيم الحضارية داخل المجتمع.

### ■ تقارب الشعوب:

بفضل المفاوضات المستمرة، عبر التاريخ بين الشعوب، بدءاً من الشعوب المتجاورة، ثم استمراراً إلى الشعوب البعيدة، وبفضل وسائل المواصلات، ووسائل الاتصال الحديثة، ووسائل الإعلام المتقدمة للغاية، فإن العالم قد صار بمثابة قرية صغيرة، وهذا بفضل المفاوضات التجارية والمفاوضات الأخلاقية، وغير ذلك ونقل الحضارة والتأثير على الثقافة بين الشعوب المختلفة كل ذلك أدى إلى التقارب بين الشعوب.

### ■ ارتباط الماضي بالحاضر بالمستقبل:

فالمفاوضات التي تتم بين الأفراد، أو بين المؤسسات، أو بين الدول، تأخذ في اعتبارها أحداث الماضي ووقائع الحاضر، وما يتوقع حدوثه في المستقبل، وتعبير آخر فإن التاريخ وما يتضمنه من ظروف وأحوال، والمستقبل وما يتضمنه من أهداف، ومرام وآمال وطموحات، وتشكل القاعدة التي تدور حولها جميع المفاوضات المتباينة للأفراد حينما يقومون بالتفاوض حول النزاعات والخلافات التي نشأت في الماضي فهم بذلك يسعون إلى أن يكون المستقبل أفضل بالقضاء على تلك الخلافات والنزاعات.

## ■ التكافل القومي والإقليمي والدولي:

فيفضل المفاوضات التي جرت وتجري، محليا وإقليميا ودوليا، عن طريق الأمم المتحدة، وغيرها من منظمات محلية وإقليمية وعالمية، فإن الإحساس بضرورة التكافل الاجتماعي، وبخاصة في الحالات التي تقع فيها الكوارث، كالمجاعات والفيضانات، وما تتركه الحروب الأهلية من نتائج مؤلمة، فإن المفاوضات تشكل الوسيلة التي يمكن بواسطتها التخفيف من شدة البلاء، وتحقيق مبدأ التكافل الإقليمي بين الشعوب لإحساس الفرد بالأمن والأمان في يومه وغده.

## متطلبات التفاوض:

يتطلب التفاوض مجموعة من المهارات ينبغي أن يتدرب عليها كل من يريد أن يتمكن من فن التفاوض، وأن تكون تلك المهارات من المكونات الأساسية لشخصية الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض، وتلك المهارات هي:

- الوقوف على المقومات الأساسية للموضوع ثم استيعاب العناصر الفرعية له، وتتصل هذه الخصائص بمدى القدرات التفاوضية التي يمتلكها المفاوض والذي عادة يكون قد اكتسب البراعة فيها من خلال التعليم والتدريب والممارسة.
- تخيل الدور الذي سيلعبه في المفاوضة وتوقع ما يمكن أن يوجه إليه من أسئلة وما يمكن أن يوجهه هو من أسئلة، وما يتوقع من ردود عليها والتدريب على تنفيذها، ثم استيعاب العناصر الفرعية التي تقع في نطاق تلك المقومات الأساسية بحيث يتسنى له تذكرها، دون أن يضيع من ذاكرته أي عنصر من عناصرها، والقاعدة التربوية التي يجب الالتزام بها في التدريب، هي أن يؤدي التدريب، على النحو المطلوب أداؤه بعد الانتهاء منه، فما دام المطلوب في التفاوض هو التحدث بالكلام المنطوق، لذا فإن التدريب يجب أن يكون بالكلام المنطوق ولا يكتفى بالكلام المكتوب، وهذا يستمر في التدريب الذهني إلى أبعد

حد ممكن وكلما انتظم على التدريب على هذه الرياضة الذهنية، فإنه يكتسب بذلك قدرة عظيمة على تهيئة نفسه للانخراط في المواقف التفاوضية بنجاح وتوفيق.

- دراسة المجال التفاوضي، فالناس يتباينون بعضهم عن بعض بإزاء المجال التفاوضي الذي يهتم به كل واحد منهم، ولذا فإن على الفرد أن يقتل المجال الذي يستأثر باهتمامه بحثاً، بحيث يكون خلفيه عن الموضوع ويكون قادراً على التفاوض بكفاءة واقتدار.
- مواكبة التطورات والأفاق الثقافية المختلفة، فالشخصية التي تتصف بالانخراط في مجال المفاوضات يجب أن يكون صاحبها حائزاً على مستوى ثقافي مرتفع بشكل عام، وأن تكون المجالات الثقافية متداخلة بعضها في بعض، والواقف على الخطوط العريضة التي تتضمنها غالبية المجالات القريبة من مجال تخصصه، يكون بالأحرى قادراً على خوض المفاوضات المتعلقة بالمجال الذي تخصص فيه، بما يرتبط به من مجالات أخرى كثيرة متنوعة.



## الفصل السادس: عناصر التفاوض الرئيسية



لكي يستطيع المُفاوض أن يُدير عملية التفاوض بنجاح؛ لا بدَّ له أن يُلمَّ بعناصره، وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهوده التفاوضية، وهذه العناصر هي:

### أولاً: المعرفة أو المعلومات

#### ثانياً: عامل الوقت

#### ثالثاً: قوَّة المفاوض

وستتعرَّض لكلِّ عنصر من العناصر بشكل مُنفرد ومُفصَّل، ولكن أثناء عملية التفاوض الفعلية تكون هذه العناصر متشابكة ومتداخلة، ومن الصعب الفصل بينها.

### أولاً - المعرفة أو المعلومات:

كلما زادت المعرفة بالقضية التفاوضية والمفاوضين والمعلومات عنهما زادت فُرص النجاح في التفاوض وتحقيق مكاسبٍ مُخطَّطٍ لها؛ وذلك لأن المعلومات تُمكِّن المفاوض من التفكير في بدائلٍ وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة، مما يزيد من فرص النجاح في عملية التفاوض.

ولكن ما هي المعرفة التي يكون المفاوض بحاجة إليها فيحتاجها لتحقيق مكاسب في عملية التفاوض؟

- معرفة المُفاوض لنفسه وقدراته وإمكاناته، ومعرفته لأهدافه؛ نقاط ضعفه وقوَّته، حدوده الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.
- معرفة الطرف الآخر؛ كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتَّصلة بالعمل بشكل عام، وبالقضية بشكل خاص، وتحليله لها بنفس الطريقة التي حلَّ بها نفسه؛ (أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض).

## المعلومات المهمة في عمليات التفاوض:

### ■ المعلومات المطلوبة:

إن عملية الإكثار من جمع معلومات كثيرة ليست ذات صلة بالموضوع، قد تكون ذات أثر سلبي؛ لأنَّ هذه تُشوِّش أكثر، وتصيب بالحيرة بشكل أكبر، وتُشتت الفكر وتُضيِّع الجهد، إنّما المطلوب في القضية هي المعلومات الحقيقية المناسبة للموضوع.

### ■ المعلومات في الوقت لا بعده:

من الواجب أن تكون المعلومات في الوقت المناسب؛ ومثال ذلك حين يرغب شخص في أن يتقدم للدراسة في الجامعة، فعليه معرفة الجامعات والتخصّصات، وأساليب القبول قبل موعد بداية العام الدراسي؛ لأنَّه إذا تأخّر عن هذا الموعد يكون الوقت قد فات، فلا تنفعه معرفته في اتخاذ القرار المناسب.

### ■ المعلومات الدقيقة المحدّدة:

حين نتكلّم عن موضوع ما، فيجب أن ندخل في التفاصيل؛ فها هنا تكون المعلومات العامة غير مُجدية رغم أهميتها؛ فعلى سبيل المثال: حين يقرّر أحد الشباب الزواج، فمسألة أن يعرف معلومات عن أهل الفتاة أمرٌ مهم، ولكنَّ الأهمّ من ذلك أن يبحث عن المعلومات التفصيلية عن الفتاة نفسها، وهذه الدقة في المعلومات تُعين متخذَ القرار على اتخاذ القرار الصائب، كما لا بدّ لنا من الكلام ها هنا عن المشروعية في الحصول على هذه المعلومات، فالوصول إليها لا بدّ من أن يكون بطريق مشروع.

## ثانياً - عامل الوقت أو الضغط المتولّد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل:

في موضوع الوقت لا بد للمفاوض أن يكون قادرًا على التحكّم في الضغوط الواقعة عليه من جرّاء المحددات الزمنية المطلوبة منه، وعليه الالتزامُ بها، ثم عليه في المقابل وبنفس الدرجة أن يستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإنَّ ذلك يُمكنه من التحكّم في سير عملية المُفاوضات.

ومن الأمثلة التي توضح كيف يؤثر الضغط الناتج عن وجود مواعيد يتعين الالتزام بها على سير العملية التفاوضية ونتائجها، حين يكون الهدف شراء بدلة من الصوف، فإن كان المفاوض (المشتري) في بداية فصل الشتاء تجد أن المفاوض الآخر (البائع) يُحاول أن يستغل الضغط الزمني الذي يُشير إلى دخول البرد واحتمال تساقط الثلوج قريباً، ولا بدّ للمُشتري من شرائها، في حين يختلف الوضع عندما يكون الحال في نهاية الموسم، فتكون النقطة لصالح المُشتري، وعلى مستوى المؤسسات لو أن المفاوض يرغب في شراء مضخّات مياه زراعية؛ من أجل سقي مزارع معينة، فلو علم البائع أن مضخّات المفاوض الموجودة في الحقل معطّلة والمُشتري على عجلة من أمره؛ لأن احتمالية هلاك الزرع قائمة، يبدأ هنا البائع بالضغط في هذا الاتجاه.

### ثالثاً - القوة أو القدرة:

ويُقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المُفاوضات والأحداث، أو السيطرة عليها، وتتبع هذه القوة أساساً من المعرفة، فيتمّ اكتسابها من الفرق بين ما تُعرفه من موقف الجانب الآخر، وبين ما يعرفه هو عن موقفك؛ ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتاً، وإنما قد يتنقل من جانب إلى آخر مع تكتشف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعيّن على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه؛ إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائماً، وامتلاك مزيّة القوة تُعتمد على نوع هذه القوة ومُوصفاتِها، وكما يُبيّن فيما يأتي:

- القوة قد تكون حقيقية أو مُفترضة، فإذا افترض أحد الطرفين أن الآخر يتمتع بميزة فلن يكون هناك فرق إذا كانت هذه الميزة حقيقية أم لا بالنسبة إليه.
- تكون القوة فعّالة فقط إذا كان المفاوضون مدركين لها، فإذا كان المفاوض يعلم أن الطرف الآخر يحتاج إلى منتج معين ولا غنى له عنه؛ لأنه الوحيد الذي

- يصلح له، فإن هذه المعلومة سوف تمنح الطرف الآخر ميزة في العملية التفاوضية، غير أنه إن كان لا يدرك ذلك، فإنه لا يمتلك القوة في واقع الأمر.
- القوة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها فقط، فإذا كان رئيس إحدى الشركات يشعر بالهيبة والرغبة من مركزه، ويشعر أن الكرسي الذي يجلس عليه أكبر من حجمه، فإن هذه الميزة تُصبح معدومةً بالنسبة له، وتُصبح قوته غير مؤثرة مهما حاول أن يُظهر من قوة.
  - لا توجد حاجة لاستخدام القوة حتى تُصبح فعالة، فإذا كان المفاوض يخشى مثلاً من عدم استمرار أحد العملاء القدامى في الشراء منه ما لم يقدم تنازلات له في السعر، ففي حالة عدم استخدام الطرف الآخر هذه الميزة فإنها لا تزال تعمل لصالح المفاوض.
  - استخدام القوة قد ينطوي على مخاطرة؛ فإن المفاوض قد يحقق مكسباً في التفاوض وتكون كفة المفاوضات لصالحه، غير أن الاستخدام المفرط للقوة قد يكون له عواقب سلبية؛ فعلى سبيل المثال، حين يفاوض ربُّ العمل العاملين عنده للعمل في أوقات راحتهم، أو بعد عملهم الرسمي؛ من أجل زيادة الإنتاج؛ لوجود طلبية خاصة مطلوبة خلال فترة زمنية محددة فقد يتمكن من إنجاز الطلبية في وقتها المحدد، إلا أن استخدام القوة هنا قد يُدمر علاقة العمل بينه وبينهم على المدى الطويل، فيخسر ولاءهم له وللعمل.

### والخلاصة التي يتمُّ التوصلُ إليها من معرفة عناصر التفاوض:

- الطرف ذو المعرفة (معلومات أكبر وأكثر)، والتي تكون في وقتها المناسب هو الذي يسود في التفاوض.
- الطرف الواقع تحت ضغط الزمن أكثر من الآخر يكون موقفه في التفاوض ضعيفاً عموماً.

- يجب أن يُحاول الطرفان إحداث توازن بين قوتيهما؛ للتشجيع على التوصل لحلٍّ وسط، والتحرُّك نحو حلٍّ يَحَقِّق الفوز للطرفين معًا.

## والآن سوف نستعرض عناصر التفاوض الرئيسية:

### أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر فرعية وهي:

#### ■ الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (ككل) كيان مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

#### ■ التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزينات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

#### ■ إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

#### ■ الاتساع المكاني والزمني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض.

### ■ التقييد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

### ■ الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

### ثانيا: 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.

### ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن تدور 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 وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل

مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

## رابعاً: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي، ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

مما سبق نستطيع أن نلخص العناصر الأساسية في التفاوض في الآتي:

**عنصر بناء الثقة: أساسي ولا يمكن التقدم من دونه، عن طريق:**

✓ تبادل المعلومات والكشف عن الأوراق

✓ إظهار حسن النية

✓ التفاوض بالأفعال لا بالأقوال

**عنصر وضع النفس مكان الآخر Empathie**

من خلال الاستماع النشط على 3 مستويات:

- مستوى التفكير: المحتوى المادي والملموس للرسالة
- مستوى المشاعر: القلب، العواطف، المزاج، الجوارح
- مستوى الإرادة: ما يعتزم الشخص القيام به فور انتهاء المفاوضات

## متى تنتهي المفاوضات؟

### تنتهي المفاوضات في حالتين:

**الحالة الأولى:** عندما يتصوّر أحد الطرفين أن الطرف الآخر قد كسب الجانب الأكبر من القوة أو كلها، فإن التفاوض سرعان ما ينتهي، إلا أن النتيجة قد تكون غير سعيدة، فالجانب الذي يفقد القوة تمامًا يشعر بأنه تعرّض للخسارة، والإساءة، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة لا يكون حلاً يفوز فيه كلا الطرفين.

**الحالة الثانية:** عندما يتصوّر الطرفان وجود نوع من التوازن في القوى فإن الاتفاق على حلّ وسط هو الخطوة المنطقية التالية التي سرعان ما تنتهي المفاوضات بعدها محققة نتيجة مرضية للطرفين، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة يغذي الشعور بتحقيق الفوز للطرفين، وهذا هو التفاوض الناجح حقاً.

### أمور خطيرة أثناء عملية التفاوض:

لا بدّ للمفاوض من مراعاة بعض الأمور الخطيرة، التي من شأنها أن تكون نقاط ضعفٍ له، بينما تكون نفسها نقاط قوة للطرف الآخر، ومن هذه الأمور:

1- من الخطأ أن يذهب المفاوض إلى عمليّة التفاوض وهو غير مؤمن بالحصول على نتيجة إيجابية، ما يعني (تُصيب أو تخيب) ، ولا بدّ له من عزم المسألة، والإيمان بالحصول على مكاسب.

2- من الأفضل أن تتم المفاوضات في أرض المفاوض وليس في أرض الطرف الآخر؛ لأنّ المكان مهم جداً، فربما اختار الطرف الآخر مكاناً يشعر فيه بالقوة، أو يتلاعب بنوع الإضاءة، أو نوع الكرسيّ الذي يجلس عليه الآخر، فينعكس الأمر على المفاوضات سلبياً فيشعر بالضعف، وهنا قاعدة تفاوضية مهمّة في هذا المجال تقول: "دعه يأتيك ولا تأتبه."

3- لا بدّ من الإعداد الكامل لعمليّة التفاوض من كل الجوانب الشخصية والفنية والسّعرية... إلخ، والحذر من الشروع في التفاوض والمفاوض يلتمّ جزئياً بهذه الأمور؛

فلربما يُسأل من الطرف الآخر بعضَ الأسئلة التي ليس لديه إجابةٌ عنها، فيكون في موقف الضعيف.

4- لا تقدّم للطرف الآخر في التفاوض بعضَ أمور الضيافة التي من شأنها أن تُلهيه عن جوهر القضية، كتقديم فواكة تحتاج إلى تقشير، فلربما انشغل بهذه الأمور أثناء طرحك لأمور جوهرية، فلا تصل إليه.

5- لا تتفاوض مع شخص لديه ظرف استثنائي يؤدي إلى الضغط عليه؛ مثال:

- شخص مقبل على سفر
- شخصٌ لديه وفاة
- شخص يرغب في الزواج قريباً.
- شخص لا يملك الصلاحيات في اتخاذ قرار.
- أي أمور أخرى من هذا القبيل.

6- لا تُفاوض أكثر من شخص أو جهة في جلسة واحدة؛ للأسباب التالية:

- أيُّ إحياء سلبي من أحدهم قد يؤثر على الآخر
- تداخلات الأسئلة قد تُضيّع فكرة الموضوع
- نجاح أحدهم أو فشله قد يؤثر على الآخرين
- اهتمام المفاوضات وتقديره لشخص ما قد يُشعر الآخرين بعدم أهميتهم أو بالغيرة أو الحسد، في الوقت الذي بالإمكان أن يحصل على مكاسب كبيرة منهم
- ربما كان المُفاوض يفكر في اختصار الزمن بجمع مجموعة في جلسة واحدة، ولكن ربما يخسر الجميع
- لا تحكم على الطرف الآخر في التفاوض مُسبقاً.





## الفصل السابع: شروط التفاوض



## شروط التفاوض:

يجب أن نعلم أن عملية التفاوض لا تتم بنجاح إلا من خلال توافر عدة شروط قبل الشروع في العملية التفاوضية، حتى يمكن تعظيم فرص النجاح، وهذه الشروط هي محددات العمل التفاوضي، وأهمها:

### (محددات العملية التفاوضية)



## أولاً- القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب من أهمها حدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوباً ومعلناً لكافة عناصر الفريق، ولكن يجب التحذير في هذا الاتجاه من أمرين:

- إطلاق الحرية المطلقة، دون حدود أو ضوابط للمفاوض، بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها وهو متخذ القرار.
- تقييد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض مغلول الإرادة عديم الفاعلية أو الجدوى، ويصبح التفاوض في هذه الحالة نوعاً من التثرثرة.

## ثانياً -المعلومات التفاوضية:

وهي من أهم الشروط التي يجب توافرها في العملية التفاوضية، فأى تفاوض ناجح لا يتم إلا في إطار من المعرفة، تلك المعلومات التي تتيح الإجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟
- هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات، وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها، والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة، وما أولويات كل مرحلة؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام، ومحدد الأهداف، وتتاح له الإمكانيات، وتوفر له الموارد.

## ثالثاً -القدرة التفاوضية:

ويتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن هنا يجب الاهتمام بالفريق المفاوض وقدراته من خلال:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق المفاوض
- تحقيق الانسجام والتوافق بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة
- تدريب وتثقيف وتحفيز الفريق
- المتابعة الدقيقة لأداء الفريق
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية للفريق.

## رابعًا الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

## خامسًا -المناخ المحيط:

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

### 1 -القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون العملية التفاوضية ساخنة، وتستمد القضية سخونتها من ازدياد الاهتمام بها، واشتداد التصارع أو درجات النزاع حولها، وبالتالي فكلما كانت القضية التفاوضية ساخنة، كلما حظي التفاوض بالاهتمام ومشاركة جميع الأطراف المختلفة بفعالية .

### 2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

وبالتالي فإن فهم أي عملية وأجزائها هو أساس إتقانها، وكذلك هو حال عملية المفاوضة تحتاج لإتقانها فهم نقاط أساسية وهي:

- تحسين عملية الاتصال
- أساس عملية المفاوضة
- أنواع المفاوضات

## تحسين عملية الاتصال:

إنّ تطوير تواصل جيد مع الآخرين أمر مهم في عملية المفاوضة، وفي التعليم والعمل أيضًا. وهذه بعض الخطوات والنصائح لمساعدتك على تطوير مهارات تحسين عملية الاتصال:

- حاول أن تتحدث بطلاقة وأن تتأكد من تمكن الناس من الاستماع إليك عند تحدثك.
- المتحدث الجيد مصغٍ جيد أيضًا.
- لا تقاطع الشخص عند حديثه، فهذا يؤدي إلى قطع سير الحوار. التوقيت مهم للغاية.
- استخدم درجة صوت مناسبة عند الحديث.
- استطلع ردّة فعل المتلقّي لتتأكد من أنه فهمك جيدًا عند تحدثك.
- امتلك الثقة عند التحدث، فلا يهم طريقة تفكير الآخرين بك.
- احرص على استخدام لغة سليمة.
- لا تفرط بالإطراء على نفسك أمام جمهورك.
- تجنّب الاعتقاد بأن كل ما تقوله صحيح دائمًا.
- تواصل بالنظر عند التحدث أو الاستماع.
- إن كنت ترغب بتطوير مهارات تواصل جيدة، كن واثقًا من نفسك ولا تتلعثم أمام الآخرين. حاول زيادة اختلاطك بالآخرين. سيمنحك ذلك فرصة لمعرفة طريقة التحدث مع مختلف أنواع البشر.
- يؤدي التدرّب إلى تحسين تواصلك وتطويره.
- لتطوير لغة جسديك، تدرّب على ما ستقوله أمام المرأة.
- تدرّب على التحدث في الأماكن العامة.

## أساس عملية المفاوضة:

تبنى المفاوضة الناجحة على تحديد الأهداف، وتحديد هذه الأهداف يشمل التالي:

- تحديد الهدف الذي ستقبل به.
- كيف ستصل لهذا الهدف، أو كيف ستقنع الطرف الآخر بهذا الهدف أو كيف ستقرضه عليه.
- تحديد هدف الطرف الآخر.
- كيف سيصل الطرف الآخر لهذا الهدف، أو كيف سيقنعك أو سيفرضه عليك.
- تحديد البديل الأفضل للمفاوضة، أو الهدف الأفضل الذي ستود الوصول إليه عوضاً عن هدفك الرئيسي عندما تتاح لك الفرصة.
- تحديد البديل الأسوأ للمفاوضة، أو الهدف الأسوأ الذي قد تحيلك الظروف إليه.

**مثال:** تود شراء سيارة كورولا بسعر مائة وتسعين ألف جنيه، وتعلم بأن سعرها في

السوق هو مائة وخمسة وتسعين ألف جنيه. سيكون تخطيطك للمفاوضة كالتالي:

**الهدف الذي ستقبل به:** شراء سيارة كورولا بسعر مائة وتسعين ألف جنيه.

- كيف ستصل لهذا الهدف: ستقول للبائع أنك ستدفع المبلغ نقداً، وتحاول الحصول على تخفيض خمسة آلاف جنيه.
- هدف الطرف الآخر: محاولة تصريف أكبر كمية من السيارات بأعلى سعر ممكن.
- كيف سيصل لهذا الهدف: سيحاول بيع السيارات مع تخفيض كون سوق السيارات يعاني من ركود.
- **البديل الأفضل:** أنك ستقنع البائع ببيع سيارة كورولا بسعر مائة وخمسة وثمانون ألف جنيه.

■ **البديل الأسوأ:** أن البائع لن يقبل بالتخفيض ولن يبيعك السيارة إلا بمائة وخمسة وتسعين ألف جنيه. وهنا يكون لديك خياران إما الشراء بهذا السعر أو البحث عن عرض آخر أو سيارة أخرى.

أهمية تحديد البديل الأفضل والأسوأ قد تختلف من عملية لأخرى. تخيل أن المفاوضات كانت بينك وبين مديرك واستخدمت فيها أسلوب القوة لفرض رأيك عليه بأن قلت لمديرك أما أن تعطيني ترقية أو سأستقيل، وقال لك أن لا أهتم اكتب استقالتك وأعطها للسكرتير.

كيف سيكون تصرفك إن لم تعلم وتعمل حساب رفض المدير للعرض؟

## أنواع المفاوضات:

سيتم شرحها بالتفصيل في الفصل القادم.

## شروط التفاوض الناجح:

يعتمد التفاوض الناجح على ثلاث مفاهيم تفاوضية لا غنى عنها، وسوف نوضح لك كيفية استخدامها لتحقيق تأثير جيد، وهذه المفاهيم هي:

1- البدائل

2- السعر المقبول

3-منطقة الاتفاق المحتمل

إن أول مفهوم مهم هو امتلاك المفاوضات لبديل عملي أو أكثر للصفقة محل التفاوض فوجود بدائل يمكن المفاوضات من قول: "إذا لم أحصل من هذا التفاوض على ما أريد، يمكنني دائماً أن أفعل"

## فكر في هذا المثال البسيط:

رغبت ببيع منزلك وهناك مشتري يعرض عليك بالفعل مبلغ 4000,000 جنيه مقابله. يظهر مشتري محتمل اخر في الصورة. ويعرض عليك 3750,000 جنيه مقابل المنزل

ولمعرفة أثناء التفاوض أنه يوجد شخص آخر مستعد لدفع 4000,000 جنيه مقابل المنزل. فإنك ترفض العرض الآخر مطالباً بمبلغ 4490,000 جنيه مقابل المنزل. في الواقع، تمنح البدائل للمفاوض فرصة جيدة للانسحاب من التفاوض. فعلى الأقل نظرياً. لا ينبغي للمفاوض قبول أي اتفاق أقل جودة من أفضل بدائله.

قدم روجر فيشر وأورى هذا المفهوم في كتابهما الشهير *Getting to Yes*، وقد أطلقا عليه أفضل البدائل لاتفاق محل تفاوض ينبغي على كل مفاوض أن يمتلك مثل هذا البديل، ولكي تقدر قيمة هذا البديل. فكر في مثال أكثر تعقيداً:

مديرة شابة طموحة، "هيلين" تحاول التفاوض مع رب عملها الموجود في شيكاغو للحصول على دور أكبر، وقد طرحت هذا الموضوع على مديرها منذ عدة شهور، وهما الآن في منتصف تفاوض جاد.

اقترحت "هيلين" على الشركة أن تنقلها من شيكاغو إلى بوسطن حيث ستقوم بإنشاء منطقة مبيعات جديدة هناك. وحينما تصل إلى هناك، سوف تعين طاقم مبيعات إقليمياً، وتطور قاعدة جديدة من العملاء للشركة، وتحدد أهداف المبيعات المحتملة. وكجزء من اقتراحها. سوف تقوم الشركة بدفع مقابل انتقالها، وتعيينها مديرة لمنطقة المبيعات الشمالية الشرقية، ومنحها الراتب والحافز اللذين يتناسبان مع مسؤولياتها الجديدة.

تعلم "هيلين" أنه سيكون عليها خوض عملية تفاوض صعبة للغاية للحصول على ما تريد. ففتح إدارة جديدة في بوسطن سيتطلب تكلفة ضخمة لبدء العمل هناك، بالإضافة إلى المخاطر التجارية. ولكنها ترى أن هذا الانتقال يمثل فرصة كبيرة للشركة ولمسارها المهني.

قبل الدخول في مناقشات مع مديرها وفريق العمل التنفيذي بالشركة، قامت "هيلين" بما يجب عليها؛ فوضعت خطة حول كيفية تنفيذ اقتراحها، مع حساب التكلفة والعائد المحتمل. ولأهمية وجود بدائل فقد فكرت في البدائل المتاحة لها في حال رفض الشركة لطلبها.

**البديل 1:** يمكن لـ "هيلين" أن تحتفظ بوظيفتها الحالية، والتي تعد وظيفة جيدة في الوقت الحالي، ولكنها ليست الوظيفة التي ترغب في العمل فيها طويلاً. وتقول لنفسها: "أخطط إما ارتقى داخل هذه الشركة أو اتركها خلال عام".

**البديل 2:** يخطط مدير مبيعات المنطقة الجنوبية الغربية للتقاعد من منصبه، وقد أخبر "هيلين" بشكل سري أنه سيدعمها لتحل محله.

**البديل 3:** كانت "هيلين" قد خاضت مناقشات غير رسمية مع شركة منافسة كانت تسعى لتعيينها العام الماضي. وكانت ستضعها على الطريق السريع نحو وظيفة أعلى.

**احتفظ دائماً ببديل للصفحة أثناء التفاوض.**

خلال هذا السيناريو، تمتلك "هيلين" بعض أوراق اللعب – أي البدائل – القوية وإذا عارضت الشركة خطتها، أو قررت منحها البعض القليل مما تطلب، فليس عليها أن توافق على عرض الشركة، ويمكنها الانسحاب من التفاوض وهي على علم بأنها تمتلك بدائل ممتازة.

وبافتراض أن الشركة تقدرها كموظف متوقع له النجاح. يمكن لـ "هيلين" حتى أن تقوم بتسريب بعض المعلومات عن البديل رقم 3، والذي هو العرض الذي تلقتته من شركة منافسة. وقد يؤدي التفكير في احتمالية ضياع موهبتها لشركة منافسة إلى تحفيز الشركة لمنحها ما تريد.

يمكن لـ "هيلين" ان تفاوض من موضع قوة وثقة لأنها تمتلك بدائل. فهي تعلم أن يمكنها الانسحاب من أي عرض في أية لحظة تريد والآن، قارن استخدامها البارع للبدائل بشخص يخوض تفاوضاً دون امتلاكه أي بدائل. فذلك الشخص ليس لديه أي شيء يساوم عليه. أو أي مصدر للقوة، أو أي أساس للثقة. وإن لم يستطع التحايل للوصول لنتائج جيد. فهو مضطر لقبول الصفقة التي سيعرضها عليه الطرف الآخر أياً كانت.



## الفصل الثامن: انواع التفاوض



## أنواع التفاوض

التفاوض هو الوسيلة التي يعتمد عليها الناس لحل الخلافات الناشئة بينهم، سواء كانت هذه الخلافات تتعلق بشراء سيارة جديدة، أو نزاعا على عقد عمل، أو شرطا لصفقة بيع، أو تحالفا معقدا بين شركتين، أو معاهدة سلام بين شعوب متحاربة، ويتم الجري عادة وراء الحلول بواسطة المفاوضات.

فالتفاوض كما أسلفنا: هو السعي لإقرار اتفاق من خلال الحوار، وللتفاوض أنواع أو أشكال رئيسية فإما أن يكون التفاوض "توزيعيا" أو أن يكون التفاوض "تكامليا".

### النوع الأول: التفاوض التوزيعي:

القيمة المتاحة للأطراف ثابتة، ويسعى كل طرف للحصول على أكثر ما يستطيع من هذه القيمة. وهنا يأتي مكسب أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، وهذا ما يطلق عليه "اللعبة ذات المجموع الذي يساوي صفر" أو "التفاوض ذو الإجمالي الثابت". بل ربما يكون تعبير (ريح - خسارة) أكثر تمثيلا لكل ما هو معني بالأمر.

فالشغل الشاغل في التفاوض التوزيعي هو من سيحصل على حصة الأسد من الغنيمة. فمثلا: بيع سجادة، حيث لا يعرف البائع والمشتري بعضهما، وليس هناك من علاقة تربطهما، وكل ما هو مهم في الأمر هو السعر، وكل جانب يفاوض من أجل الظفر بأفضل صفقة ممكنة، وكل مغنم يحصل عليه أحد الفريقين يعتبر "مغرما" للفريق الآخر.

في التفاوض التوزيعي النقي، تكون القيمة المكتسبة الخاضعة للتجاذب "ثابتة" ويكون هدف كل جانب هو الحصول على أكبر قدر ممكن من التورته.

إن هدف البائع في صفقة توزيعية هو أن يتفاوض من أجل أعلى سعر متاح، بينما يتمحور هدف المشتري في الحصول على أقل سعر ممكن، (إن جنيها واحدا أكثر في جيب أحد الجانبين يعني جنيها أقل في جيب الجانب الآخر). وهكذا يتنافس البائع والمشتري من أجل الحصول على أكبر مكسب، فتبدأ لعبة "شد الحبل" فكل مفاوض

يسعى (لسحب) الحد النهائي للصفقة بحيث يكون أقرب ما يمكن الى السعر المرغوب لدية (أو حتى لما وراء ذلك).

- لا تفصح عن أي معلومات لها مغزاها عن ظروفك، بما في ذلك الدافع لعقد صفقة ما، ومصالحك الحقيقية أو القيود التي تكبل عملك، وأفضلياتك للقضايا أو الخيارات، أو النقطة التي عندها ستقبل بشروط الاتفاق وتترك طاولة المفاوضات. غير أنه في صالحك أن تدع الجانب الآخر يعرف بأن لديك خيارات جيدة إذا لم يحالف الحظ هذه الصفقة بأن ترى النور.
- إن المعلومات عن الطرف الآخر يمكن أن تكون ذات فائدة لك، أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن ظروف الطرف الآخر وأفضلياته، بما في ذلك ما يقف وراء رغبته في عقد صفقة.
- استغل معلوماتك عن الطرف الآخر لتوظيفه في طرح عرضك الأولي.
- لا تبالغ فيما تهدف إليه، فإذا طالبت بعنف أو بطمع، فقد يدفع هذا بالطرف الآخر لأن يترك موقعه وينسحب، وبذلك تكون قد أضعت فرصة إبرام اتفاق.

## النوع الثاني: التفاوض التكاملي:

وفيه تتعاون الأطراف من أجل تحقيق أقصى المنافع، بإجراء تكامل بين مصالحها ضمن اتفاق معين، بينما يجري بينهما "في الوقت ذاته" تنافس حاد من أجل اقتسام الغنيمة، في التفاوض التكاملي ينبغي أن تكون ماهرة في إيجاد الغنيمة وتثبيت حقا فيها. إذا ففي التفاوض التكاملي تكون مهمتك ذات شقين:

1. إيجاد أكبر قيمة بالقدر المستطاع لك وللجانب الآخر.
2. أن تطالب بمغرم ذي قيمة لنفسك.

إن كثيرين يستعملون عبارة "ربح-ربح" أو "فوز-فوز" لدى إشارتهم الى هذا الشكل من التفاوض، ولسوء الحظ، يثير هذا التعبير مشكلة في أن جميع الأطراف تحصل على

ما تريد، ولكن نادراً ما يكون الحال هكذا، فغالباً ما يجري كل طرف نوعاً من المقايضة في سبيل حصوله على أشياء ذات قيمة أعلى، بينما يتخلى عن أشياء أخرى أقل أهمية. فمثلاً: يتفاوض مصنع لصناعة المنظفات مع أحد مورديه الرئيسيين "الزجاجات التعبئة"، على أن يقوم بتوريد 30 ألف زجاجة خلال ثلاثة أسابيع.

المصنع مهتم طبعاً بالحصول على أقل الأسعار، لكنه في نفس الوقت حريص على استمرار علاقة طويلة الأجل مع هذا المورد، لأنه أثبت خلال السنوات الماضية أنه مورد مبدع ويمكن الاعتماد عليه. وفي الوقت ذاته يرغب مدير المبيعات لدى المورد أن يصل بالسعر الذي ستحصل عليه شركته إلى أقصى حد، ولكن أيضاً يجب عليه أن يكون مستوعباً للعلاقة مع المصنع فهو لا يريد أن يخسر زبوناً قديماً ومهماً.

وبوصفهما شركاء على المدى البعيد، يحاول كل جانب أن يفضي للآخر ببعض مصالحه، وبناءً عليه وَجِبَ على أحد الأطراف أن يقدم تنازلاً في السعر، على أمل أن يكون بمقدور الطرف الآخر أن يقدم شيئاً بالمقابل على جبهة أخرى، فيستقر الطرفان المتفاوضان على اتفاق يعطي المورد السعر الذي حدده بمقابل أن يقدم المورد تسهيلات في السداد إلى تسعين يوماً بدلاً من ثلاثين يوماً. فترة السماح هذه تساعد المصنّع على تقليص متطلبات رأس المال العامل بموجب هذا الشرط من العقد، زد على ذلك توافق الشركتين على تعاون مشترك بينهما مؤداه تصميم نوعية جديدة من الزجاجات بأحجام وأشكال مختلفة لا تزال حالياً على لوحة الرسم.

في بعض الأحيان لا يجري التنافس أبداً بين مصالح الجانبين، في هذه الحالة تكون المهمة هي الوصول إلى صفقة تجمع بين مصالحهما على أفضل وجه من الفعالية، إن الموافقة على مزيد من التنازل على نحو ما يعتبر ذات قيمة لدى أحد المتفاوضين، لا يعني بالضرورة أن يأخذ المفاوض الآخر قدراً أقل من أي شيء يُعتبر ذات قيمة له، وهكذا إن مقدرة جانب واحد أن يدعي أو يحصل على ما يرغبه أو يحتاجه في الصفقة لا يستقطع بالضرورة قابلية الآخر لأن يطلب أو يكسب أكثر ما يمكن.

ليس فقط موضوع السعر أو تاريخ الشحن أو أي أمر منفرد هو ما يتم التفاوض عليه تكاملياً فالفرص المتوفرة للإبداع كثيرة.

فبمقدار ما تكونا خلاقين كطرفين تجاه تحقيق أشياء مفيدة لكما، فإن هذا يغمركما بالسعادة أنتما الاثنين.

هذا الإبداع ممكن فقط إذا كان كل من الطرفين واع لمصالحه الرئيسية وتلك التي تخص الجانب الآخر.

## ومن هنا نستطيع أن نقسم أنواع المفاوضات طبقاً لما يلي:

### (أ) من حيث الأهداف:

**1- تفاوض المكسب للجميع:** (التسوية) أو Compromise هذه الحالة هي حالة وسط، ومعظم المفاوضات تتم باستخدام هذا الأسلوب.

وهو إذا ما انتهجت الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة حيث يكون التركيز على ما يحقق صالح الطرفين أو الأطراف وفي هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا وبشكل تفاعلي وابتكاري للوصول الي حلول واتفاقات محددة يستفيد منها الجميع ويتضمن هذا إدراك الأطراف انه لايد من الوصول الي حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة، وهو ما تم الاشارة اليه بالتفاوض التكاملي.

**2-التعاون أو Collaborate**، ويشار له ب "win-win" (مكسب-مكسب). وفي هذا الأسلوب من المفاوضات تكون العلاقة مهمة وكذلك الهدف، فيحاول كلا من الطرفين إرضاء الآخر والتعاون من أجل الحصول على اتفاق يرضى كلا الطرفين، مثلاً عندما تحاول الحصول على تخفيض على سعر سلعة ما، أنت معجب بالسلعة ومقتنع بالسعر، والبائع عادل بالسعر ويود كسبك كعميل دائم، تكون المفاوضات بينكم بأن تدفع له النقود ويدفع لك السلعة، وكلاكما يكون رابحاً في النهاية وهو ما تم الاشارة اليه بالتفاوض التكاملي.

**3-تفاوض المكسب لطرف:** (المنافسة) أو Compete، ويشار له بـ "win-lose" (مكسب-خسارة) وهو إذا ما انتهجت أحد الأطراف مبدأ المكسب على حساب الآخر وتحقيق مصلحته في المقام الأول وهذا النوع عادة ما يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، او عندما تكون علاقتك مع الطرف الآخر غير مهمة، والهدف المنشود مهم جداً، المثال، المنافسة بين شركتي كوكاكولا وبيبيسي. ففي أي حالة تتاح فيها فرصة للمفاوضة يحاول كلا الطرفين أن يحصل على أكبر قدر ممكن من الهداف دون مراعاة لشعور الآخر وهو ما تم الاشارة اليه بالتفاوض التوزيعي.

**4-تفاوض المكسب لطرف:** (التنازل) أو Accommodate، ويشار له "lose-win" (خسارة -مكسب) يتم استخدام اسلوب التنازل في المفاوضات عندما تكون العلاقة مع الطرف الآخر أهم من الهدف الذي يتم الوصول إليه. مثال على هذه النوع، التنازل عن ربحك أو بيع سلعة بخسارة من أجل كسب الزبون كعميل دائم. فهنا بناء العلاقة مع الزبون الجديد أهم من مكسب عشرة دولارات أو مائة دولار، فتقدم العلاقة على هدف الربح وهو ما تم الاشارة اليه بالتفاوض التوزيعي.

**5-الانسحاب أو Withdraw،** ويشار له بـ "lose-lose" (خسارة-خسارة) أي أن كلا الطرفين يخسران كونهما لم يدخلوا في المفاوضات أصلاً. وفي الانسحاب يتم تجنب المفاوضات عندما تكون العلاقة مع الطرف الآخر غير مهمة والهدف المنشود غير مهم. مثال على هذا النوع، هو الدخول في مفاوضة مع شركة اتصالات لا تحب التعامل معها من أجل تركيب انترنت بسرعة مساوية لتلك التي تمتلكها، في هذه الحالة علاقتك مع الشركة التي لا تحب التعامل معها غير مهمة لك، وأيضاً اشتراك الإنترنت غير مهم فأنت تمتلك اشتراك بذات السرعة.

**6-التفاوض الاسترخائي:** وهذا التفاوض يكون بهدف تسكين الأوضاع وربما تبيعها أما لصعوبة البت فيها او لخفض مستوي حالة الصراع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر موائمة لطرف ما او للطرفين معا. وقد يكون المقصود بتبني هذه الاستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير العملية التفاوضية.

**7-تفاوض للحسم السريع:** وهذا التفاوض يهدف الي حل او حسم قضية سريعا سواء لان عنصر الوقت يشكل عامل ضغط قوي علي أحد الأطراف او كلا الطرفين او لان القضية لا تمثل أهمية كبيرة وبالتالي يفضل عدم إضاعة كثير من الوقت حولها.

**8-تفاوض للتأثير على طرف غير ظاهر:** ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة او لتحديد دورة بخصوص خلاف او صراع مع الخصم المباشر.

**9-التفاوض الاستكشافي:** وهو الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة وقد يكون مباشرة أو من قبل طرف وسيط.

**10- تفاوض الوسيط:** يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايدا إلا أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بان هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزا خاصة في المجال السياسي.

### **ب) من حيث أطراف التفاوض:**

- بين الأشخاص: مثلا طرف يريد شراء سلعة او خدمة من طرف اخر.
- داخل الجماعة: بين أعضاء الأسرة أو بين أعضاء نقابة او جمعية او منطقة.
- بين الجماعات/ متعدد الأطراف: بين النقابة والادارة أو بين الجمعية الأهلية والسلطة التشريعية أو بين الحزب والدولة، كلما زادت أطراف التفاوض كلما زاد تعقد العملية التفاوضية نظرا:

- لتزايد عدد المصالح وتنوعها بين الأطراف
- لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية
- لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية
- التعرض للضغط الجماهيري
- الحاجة الي مزيد من الوقت للوصول الي اتفاق.

## مجالات التفاوض:

التفاوض له عدة مجالات نعرضها فيما يلي:

### 1-التفاوض التجاري :

هو أحد الصور المألوفة لدينا كأفراد ومنظمات أعمال كما انه أحد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها الشركات بصفة مستمرة وذلك على اختلاف حجمها وطبيعتها نشاطها وذلك للوصول إلى حل النزاعات والخلافات بينها وبين أطراف أخرى ذات علاقة أو للوصول إلى اتفاق بشأن صفقات تجارية متنوعة ويأخذ التفاوض التجاري عدة صور منها:

#### أ-التفاوض مع العملاء :

يعد من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداما من جانب منظمات الأعمال في الحياة العملية وهو جزء أساسي من النشاط البيعي في هذه المنظمات، ويأخذ التفاوض شكل العلاقة بين البائع والمشتري للوصول إلى اتفاق مرضي لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع، والتي تنتهي بتوقيع عقد البيع ويتم التفاوض على جوانب متعددة ليس فقط السعر منها:

-مواصفات المنتج /مستوى الجودة

-التعبئة والتغليف

-النقل والتخزين

-الكمية، مواعيد التسليم، التسعير، طريقة السداد، مواعيد السداد

#### ب- التفاوض مع الموردين :

يتم التفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات أو الأجهزة أو المعدات وغيرها، ويتم عادة التفاوض بين المشتري وبين المورد للوصول إلى اتفاق حول صفقة لتوريد الاحتياجات المطلوبة من البضائع أو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج وغيرها وينك الاتفاق بين الطرفين في النهاية من خلال

تحرير عقد التوريد والتوقيع عليه حيث يتم الإشارة إلى جميع النقاط التي تم التفاوض عليها مثل الكمية، الجودة، السعر... الخ.

#### **ج-التفاوض مع المنظمات المنافسة :**

يتم فيه التفاوض لحل النزاعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات معينة من السوق أو حول منطقة بيع معينة، أو حول الإعلان، وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء إلى التفاوض لحل خلافاتهم المختلفة بدلا من اللجوء إلى القضاء.

#### **د-التفاوض مع المؤسسات المالية :**

وتتمثل في البنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية والتفاوض مع هذه المؤسسات من جانب الشركات هو صورة أخرى من صور التفاوض التجاري الموجود في الحياة العملية فكثيرا ما تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق تأمين على البضائع أو المخزون أو الأصول.

#### **هـ-التفاوض مع وسائل النشر:**

تتمثل في التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات وغيرها، ويتم التفاوض بين وكالات الإعلان وبين هذه الوسائل حول العمولة التي يجب أن تحصل عليها الوكالة أو بين الموزعين أو مؤسسات النقل وبين وسائل النشر بخصوص نشر الرسائل الإعلانية.

#### **و- التفاوض مع الأجهزة الحكومية :**

تتعرض المنظمات إلى مواقف عديدة ومتنوعة تنشأ عنها نزاع أو خلاف بينها وبين بعض الأجهزة الحكومية ومثال ذلك التأخير في دفع الضرائب المستحقة أو الإفراج عن بضاعة في جمرک الميناء لذلك قد تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع الأجهزة الحكومية المعنية حول القضايا وذلك للتوصل إلى حل مرضي للطرفين ولحل النزاع بينهم.

## ز-التفاوض في الحقوق :

عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بين طرفين) تاجر جملة وتاجر تجزئة أو وكالة إعلانية ومعلن (ولكن يوجد اختلاف في تفسيره أو تطبيقه، يقوم أحد الأطراف بعدم الالتزام بينود العقد أو الاتفاق الذي سبق التوصل إليه عندئذ يصبح السؤال هنا هل هذا التقصير في الوفاء بالالتزامات الناشئة عن العقد يرجع أساسا إلى الطرف الملتزم بينود العقد أم يعتبر الطرف الثاني هو المسؤول عن ذلك؟ أم يعتبر الطرفان مسؤولان معا عن ذلك؟

## 2-التفاوض الإداري :

يمثل التفاوض الإداري صورة أخرى من صور التفاوض الذي تمارسه المنظمات العامة والخاصة ويأخذ التفاوض الإداري شكلين هما التفاوض غير الرسمي والذي يمثل نتاجا طبيعيا للتفاعل مع المديرين كما يمثل التفاوض غير الرسمي جانبا أساسيا من جوانب العملية الإدارية كما أن هناك التفاوض الرسمي والذي يتم بين الإدارة وإدارات المنظمات الأخرى لحل خلافات أو نزاعات إدارية أو بغرض التوصل إلى عملية دمج بين شركتين.

### التفاوض غير الرسمي بين المديرين:

ويحدث هذا النوع من التفاوض بين المديرين على نفس المستوى الإداري وبطريقة غير رسمية (لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل) وكثيرا ما نجد هذا النوع من التفاوض في العلاقات التبادلية بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة بخصوص قضية معينة.

### التفاوض في الاهتمامات أو المصالح :

قد ينشأ نزاع أو خلاف بين المنظمات من ناحية أو فيما بينها وبين أطراف أخرى من ناحية أخرى ويكون هذا النزاع في الاهتمامات ويحدث هذا النوع من التفاوض الرسمي عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الأطراف فالتفاوض مع العمال بخصوص الأجور وساعات

العمل او ظروف العمل يعتبر تفاوض في الاهتمامات والمصالح وزيادة الأجور تعتبر مكسب للعمال وفي نفس الوقت خسارة لأصحاب المصالح.

### **3-التفاوض السياسي :**

يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو ما بين المنظمات السياسية التي تمثلها وذلك بغرض الوصول إلى اتفاقيات دولية لحل النزاعات والخلافات موضوع الاهتمام ويعتبر التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض معرفة لنا جميعا وذلك من خلال ما ينشر عنه بصفة دائمة في وسائل الإعلام المختلفة ولعل من أبرز أنواع التفاوض السياسي في العلاقات الدولية في السنوات الأخيرة ما تم بين مصر وإسرائيل لتحقيق السلام وإنهاء حالة الحرب بينهما واسترجاع الأراضي المحتلة إلى أصحابها، كذلك حلقات التفاوض الصعبة والمستمرة إلى يومنا هذا بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين إسرائيل للانسحاب من الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967 ، وتحقيق السلام بين الطرفين كما ان هناك التفاوض بين جيش تحرير ايرلندا الشمالية وبين الحكومة البريطانية لحل النزاع القديم بينهما لمنح ايرلندا الشمالية الاستقلال الذاتي عن التاج البريطاني.

### **4-التفاوض العسكري :**

في ظل هذا النوع تسعى الأطراف المتنازعة إلى حل الخلافات بينها من خلال الحوار والحث والإقناع بدلا من استخدام القوة العسكرية وقد يكون هذا النوع من التفاوض لاحقا لعمليات عسكرية بين طرفين متنازعين.



## الباب التاسع: أهم السياسات التفاوضية المتبعة



## أهم السياسات التفاوضية المتبعة:

كما نعلم فإن السياسة التفاوضية هي مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح "الاستراتيجية" الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح "التكتيك" الذي يكاد يقتصر مداه الزمني فقط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها لإنجاح أثره وجني ثماره.

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية. وتستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع، حيث أن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها، ومن ثم فإن معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التي سوف نستخدمها في عملية التفاوض تمكنه من الاستعداد بالسياسات المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، بل والحيلولة دون تحقيق أهدافنا التي وضعناها لكل جلسة من جلسات التفاوض، خاصة إذا كانت الاستراتيجية المستخدمة هي إحدى استراتيجيات منهج الصراع وليس من استراتيجيات المصلحة المشتركة. ومن هنا فإن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه. وماذا يدبر من وراء الجلوس إلى مائدة المفاوضات؟ ... إلخ. وعموماً، وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن لنا أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلي:

### 1- سياسة الاختراق:

وهي تستخدم في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع الطرف الآخر، وهو في ذلك الحين كم مجهول وصندوق مغلق تحاول فض أسرارهِ.

## 2-سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه ألا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وتستخدم سياسة الجدار الحديدي بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية.

## 3-سياسة التعميق:

وهي تعمل على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال الجلسات.

## 4-سياسة التعميم:

ويطلق عليها أحيانًا سياسة التهميش، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية لا تتعدى النواحي الشكلية، وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، ونحاول الإيحاء للطرف الآخر بأن المعلومات التي يحصل أو حصل عليها عديمة القيمة.

## 5-سياسة التوسيع والانتشار:

وهي من أهم وأدكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائمًا، وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نطاق التفاوض.

## 6-سياسة الحصار:

وتقوم هذه السياسة على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تمامًا من النقطة التي نحن بصددتها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية.

## 7-سياسة إحداه التوت:

وذلك من خلال إحداه نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عناصر تفاوضيه جملة واحده بغرض إحداه إرباك.

## 8-سياسة الاسترخاء:

ويطلق عليها سياسة النفس الطويل وتقوم على التريث ويستخدم هنا عامل الزمن كعامل شديد الفعل.

## 9-سياسة الهجوم:

وتستخدم عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف قوي يتيح لنا إملاء شروطنا.

## 10-سياسة الدفاع:

ويتم ذلك باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجوميه بذهن واع متفتح، وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية.

## 11-سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضيه:

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضيه بشكل متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويندرج حتى يصل إلى قمتها أو شكلها النهائي، وتعتمد على التحرك خطوة خطوة من عنصر لعنصر.

## 12-سياسة الصفقة الواحدة:

ويرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلياً أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلاً طراً جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضيه المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

### 13-سياسة المواجهة الصريحة:

وتستخدم هذه السياسة عندما تكون المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

### 14-سياسة الالتفاف والمراوغة :

وكثيراً ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية، وعدم إظهار حقيقة أهدافنا.

### 15-سياسة التطوير

### 16-سياسة التجميد

وأياً ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة، ومن ثم فإنه من المناسب العرض لكل سياسة مع السياسة المضادة لها، كما يلي:

### أولاً: سياسة الاختراق التفاوضية/ سياسة الجدار الحديدي التفاوضية

#### ■ سياسة الاختراق:

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثم فإنه يُمثل صندوقاً مغلقاً في حاجة إلى اختراقه للحصول على المعلومات.

ولا يعنى هذا بالطبع أن ليس هناك معلومات عنه، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بالطبع معلومات غير كافية، أو معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها.

وسوف تكتشف أن بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها إليك عبر عدة قنوات لإقناعك بموقف معين أو لإجبارك على اتباع أسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك أثناء العملية التفاوضية.

وهنا يجب التحذير من الانطباع الأولى أو المبدئي الذي يتكون خلاله اللقاء التفاوضي الأول مع هذا الطرف، حيث غالبا ما يكون غير دقيق نظرا لقدرة الطرف الآخر على إضفاء كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية على نفسه خلال هذه المقابلة، والتي سرعان ما تتلاشى تدريجيا مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية، إلى أن يظهر هذا المفاوض على حقيقته، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الآخر، وتقليل دائرة عدم التأكد أو هالة الضباب المحيطة به. وبادئ ذي بدء تكون مهمة الفريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية:

- من هو؟ اسمه، عنوانه، عمله، سنه، موقعه الوظيفي، ملامحه، بياناته العائلية، سلوكياته الشخصية ... إلخ.
- ماذا يريد؟ أي معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد. سواء بشكل عام في حياته الإجمالية، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضي أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التي نحن بصددھا.
- -ماذا يملك؟ أي معرفة قوة الضغط التي يحوزھا، أو حجم المنافع التي يمكن أن نحصل عليها منه وهل هو يعلم بهذه المنافع أم يجهلھا؟
- ما هي حدود سلطاته؟ أي معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها، وهل قراره نهائي أم عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟ ومن هي تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير عليها؟ وما مدى علاقتها بالطرف المفاوض؟ ونوع هذه العلاقة؟
- كيف يمكن التأثير عليه؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط، أو وسائل الجذب التي إذا استخدمت معه أمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك.

فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح، وتستخدم في سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص، وأهم تلك الأساليب أسلوب "المؤتمرات التفاوضية"، حيث فيه دعوة جميع الأطراف التي لها علاقة بالموضوع أو مهتم بنتائجه إلى مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعرض وجهة نظره وما يراه مناسباً للقضية التفاوضية، ومن ثم يمكن معرفة كثير من المعلومات المهمة التي تساعد في وضع السياسات والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل فعال. وتستخدم هذه الوسيلة في كافة عمليات التفاوض، وليست بالطبع قاصرة على الدول، أو الحكومات، بل إن منتجي السلع ومقدمي الخدمات يستخدمونها بكثرة في حالة اختراق أسواق جديدة، حيث يتم تنظيم مؤتمر وندوة لكافة المهتمين بالسلعة أو بالخدمة المراد تصديرها أو تسويقها في تلك السوق من:

- موزعي هذه السلعة أو مقدمي الخدمة
- منتجي هذه السلعة المنافسين
- بعض كبار مستهلكي السلعة.

### ■ سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه ألا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وهنا يجب اختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم ومن الصعب التأثير عليهم. وأنهم شديدي الصلابة والتزمت أمام المغريات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفى مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية... إلخ.

ومن ثم فإن من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضي متكامل، فضلا عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أي اختراق يقوم به الطرف الآخر.

## ثانياً: سياسة التعميق التفاوضية/ سياسة التعقيم التفاوضية:

### ■ سياسة التعميق (التأكيد):

تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة خاصةً وأنا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر، ومن ثم فإنه لا بد من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر يمكن تعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير. ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والنواحي الشكلية إلى معالجة الأمور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفاوض بشأنها. ولا تستخدم هذه السياسة، إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شيء عن الطرف الآخر، وخاصة أن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديداً وتأكيداً.

### ■ سياسة التعقيم (التشكيك):

ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التهميش أو التسطیح. حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية. وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة

التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر في التغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعميم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي صدقها وفي مدى مناسبتها.

وبصفة عامة، تستخدم هذه السياسات لإخفاء سحابة من الشك، وإلباس الموقف التفاوضي غلاله الريبة والتوجس، عن طريق الطرف الآخر بعدم توافر بيانات كافية لديه عن نوايانا وحقيقة أهدافنا.

فإذا ما توافرت لديه هذه البيانات، فهي بيانات قديمة ومتقدمة، وإذا كانت حديثة فهي غير صحيحة أو مشكوك في صحتها، وإذا كانت صحيحة فهي بيانات إجمالية ينفصها التفصيل أو التخصيص، وإذا كانت تفصيلية فهي بيانات متقطعة يصعب الربط بينها أو إيجاد علاقات تحكمها، فإذا لم تكن متقطعة، فهي بيانات متداخلة يصعب الفصل بينها، وهي إلى حد كبير بيانات متعارضة أي أن مجموعها العام لا يعول عليه في إجراء عملية التفاوض.

ومن ثم، فإن الأفضل له أن يتم بحث النواحي الشكلية للقضية التفاوضية بدلا من الانزلاق إلى مخاطر التعارض في نواحيها الموضوعية والتي قد يواجه فيها بما ليس في الحسبان، خاصة وأن لديه نقصا خطيرا في المعلومات عن إمكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التي في حوزتنا والتي نستطيع بها التغلب عليه وإفشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق.

### ثالثاً: سياسة التوسع التفاوضية/سياسة التضييق التفاوضية:

#### ■ سياسة التوسع والانتشار:

وهي من أهم وأدكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائماً وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية. مع سرعة عرض وتناول كل منها معاً، مما يمثل إرهاقاً للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

#### ■ سياسة التضييق والحصار:

تقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن تفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصفون بالخبت والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإمام بكافة عناصر القضية التفاوضية. فعلى سبيل المثال: غالباً ما يتشكل أعضاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة، وتوكل إليهم مهمة التفاوض في صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسع والانتشار، بل عليه أن يطبق سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة.

## رابعاً: سياسة إحداه التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

### ■ سياسة إحداه التوتر التفاوضي:

يعد "القلق" أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضياً، ويتم إحداه القلق عن طريق إتباع سياسة التوتر التفاوضي، ومن حيث إحداه نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداه إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملةً واحدة بالتفاوض. فضلاً عما تحتاج إليه كل منها من معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل أيضاً وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة "القلق" لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل: العوامل الجغرافية- الهندسي- القانونية- التعليمية - البحرية - الاقتصادية- التجارية - السياسية - الثقافية - الاجتماعية - القومية... إلخ

وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغيير في فريق التفاوض الخاص به. أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، أو زرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جدا سواء بالنسبة لعوامل الوقت، أو بالنسبة لعوامل التكلفة التي سوف تتحملها عملية التفاوض.

## ■ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسحاق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وماهية جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يخفيها عنا، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها. وكثيراً ما تستخدم الشركات المتعددة الجنسية هذه الوسيلة في مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود التجارية من دول العالم الثالث، حيث تقوم باستضافة هذه الوفود في أفخر الفنادق التي تبعد كثيراً عن مكان التفاوض المحدد، وأن تتضمن إقامتهم برنامج حافل بالسهرات حتى ساعات متأخرة من الليل، وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعمليات الشراء لذويهم ولأسرهم، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محدداً للغاية يكاد يكون محدداً فقط للتوقيع على الاتفاق الذي أعد ببراعة وعناية وتحت ضغط الإعلام والصحافة اللذين سبق إخطارهما واختيارهما لتسجيل اللحظة "التاريخية" لتوقيع العقد يتم التوقيع عليه، ولا مانع من إضافة فقرات إعلامية تظهر مدى براعة وكفاءة وجهد وصبر وإتقان وتفاني فريق مفاوضي العالم الثالث في الوصول إلى هذا الاتفاق بعد مفاوضات شاقة ومرهقة للغاية.

## خامساً: سياسة الهجوم التفاوضي/سياسة الدفاع التفاوضي:

### ■ سياسة الهجوم التفاوضي:

تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية وعدم ترك المجال مفتوحاً أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية

التفاوض، وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلها في موقف متميز وقوى تتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر. أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له ومن ثم علينا أن نتشدد في التفاوض معه، كما تستخدم في حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة في عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الآخر إلا أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل إلى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية، التي أخفيها في المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة أطول

### ■ سياسة الدفاع التفاوضية:

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن. ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واعٍ متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم. وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي سائحًا حتى لا يجرفه تيار النسيان. وفي الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات، خاصة خلال الجلسات التفاوضية.

## سادساً: سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:

### ■ سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية:

تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكلٍ متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى ؟؟؟ أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية أي تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل. أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض.

### ■ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:

وهي من أكثر السياسات استخداماً في العصور القديمة والحديثة على حد سواء، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

فعلى سبيل المثال :عندما تكون هناك شركة ترغب في تصفية أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام، أو لصدور قرار حكومي يحظر استيراد مثل هذه المواد في الفترة الحالية، فإن من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة في التفاوض لشراء الآلات والمعدات في هذه الظروف قبل أن يصدر قرار جديد يلغى القرار الأول وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة حيث قد تقرر الشركة الاستمرار في العمل وعدم تصفية أعمالها، أو تطلب ثمناً مرتفعاً لآلاتها ومعداتنا التي ترغب في بيعها.

## سابعاً: سياسة المواجهة المباشرة والصريحة/ سياسة المراوغة والالتفاف:

### ■ سياسة المواجهة المباشرة:

تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر وصريح، خاصةً إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منها تجاه الآخر.

فعلى سبيل المثال :فإن التفاوض بين الشركة المنتجة وأحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات وقدرات الآخر، سواء من حيث الإنتاج ومواصفاته، أو من حيث القدرة التوزيعية وإمكانيات التوزيع، حتى يتم الوصول إلى اتفاق بين الطرفين يناسب كلا منهما، ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التي يجنى كل منهما من ورائها الأرباح والمكاسب. أما إذا خدع أحدهما الآخر ببيانات

ومعلومات كاذبة فإن من المتوقع أن يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الآخر.

### ■ سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر:

كثيراً ما تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل أن الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها. ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

### ثامناً: سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية

#### ■ سياسة التطوير التفاوضية:

وتقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأشمل من درجات التعاون. فعلى سبيل المثال: فإن قيام إحدى الشركات العالمية بإعطاء حق تجميع منتجاتها من أجهزة التليفزيون لإحدى الشركات في دول العالم الثالث في مرحلة معينة من مراحل التعاون يجعلها تفكر مستقبلاً في إعطائها حق تصنيع بعض أجزاء هذه المنتجات، ثم في مرحلة أخرى إعطائها حق إنتاجها بالكامل.

## ■ سياسة التجميد التفاوضية:

وتقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلبا أو إيجابا، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة. فعلى سبيل المثال: إذا كانت العلاقة بين أحد الموزعين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة نظرا لانخفاض قدرته التوزيعية، فإنه لا يكون هناك جدوى من النظر في زيادة حجم المعاملات معه. وأيا كانت هذه السياسات فإنها لا تستطيع أن تمارس بذاتها، أي بدون تكتيكات مناسبة تدعمها وتؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهو ما ينقلنا إلى دراسة التكتيكات التفاوضية.



## الفصل العاشر: استراتيجيات التفاوض



## استراتيجيات التفاوض

تمثل استراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

### الاستراتيجية:

هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والمطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامه يتم الالتزام بها في التعامل، فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، فهي نوع من التخطيط لوضع خطط وبرامج العمل للأهداف بعيدة المدى والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

وقد صنّف المختصون الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في المفاوضات وفقا لأسس مختلفة ومتنوعة.

فطبقا للهدف هناك استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع أطراف النزاع، واستراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير. ووفقا للسلوك التفاوضي ثمة استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية وهناك استراتيجيات التدرّج أو الخطوة خطوة واستراتيجيات الصفقة الواحدة... هذه الاستراتيجيات التي يؤكد بعض الباحثين أنّ عددها يناهز العشرة بينما يذهب آخرون مذهبا آخر ويجزمون بوجود ستّ عشرة استراتيجية تفاوضية، يتوقف اختيارها على جملة من العوامل من ضمنها ذكرا لا حصرا ميزان القوى وشخصية المفاوضين والوقت المخصص للمفاوضات.

### التكتيك:

أما مفهوم التكتيك فيشير الى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض، ايضا التكتيك يرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات المستعملة لوضع الاستراتيجية

موضع التنفيذ فهو إذا تحرك جزئي في إطار عام محدد مسبقاً. وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية.

- تحديد برامج زمنية للتنفيذ.

- فهو عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً وهو الاستراتيجية، وكل استراتيجية لها التكتيكات الخاصة بها.

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوضات، في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل؛ لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة. ومن أهم الاستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض استراتيجيات متى؟ واستراتيجيات كيف وأين؟

ويقسم بعض الخبراء استراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

ومن الواضح، أن استراتيجيات متى؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت، وما يأتي في إطاره من أمور، بينما تشمل استراتيجيات كيف؟ وأين؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتي في إطارها من اعتبارات.

## وسوف يتم استعراض الاستراتيجيات بشيء من التفصيل:

### أولاً: استراتيجيات متى؟

تشتمل هذه الاستراتيجية على الأساليب التالية:

#### ■ الصبر Forbearance

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره "بالصبر تبلغ ما تريد" Patience pays، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد؛ لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله. لا تقلق، لا تقدم تنازلاً بسرعة – فكر على مهلك لتحصل على ما تريد.

ومع أن هذا يعطي الطرف الآخر الفرصة نفسها. فإنه ضروري؛ من أجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت، والوقت المناسب للكلام. إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات، يشجع الآخر على عدم التوقف عن طلب المزيد.

### ■ المفاجأة: Surprise

وتتضمن هذه الاستراتيجية تغييراً مفاجئاً في الأسلوب وطريقة الحديث؛ بهدف إرباك الخصم، والحصول منه على تنازلات، ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد تماماً، وتكمن خطورة هذا التكتيك في أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهياراً في المفاوضات.

مثال ذلك: زيارة الرئيس انو السادات إلى القدس في 1977 والتي كانت مفاجأة كاملة لإسرائيل والعالم كله أحدثت تحولاً مفاجئاً في الموقف بأسلوب الصدمات الكهربائية ولو تم استثمار هذه الصدمة جيداً لتمكن إنجاز مباحثات السلام في وقت قصير جداً.

### ■ الأمر الواقع: Fait Accompli

شعار هذه الاستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر، ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك في الوصول إلى عمل محدد أو نتيجة محددة.

ومن الأمثلة الكلاسيكية، زواج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين، من غير علم الأسرتين، إذا شعرا أن هناك تياراً قوياً رافضاً لزوجهما. فبعد أن يتم الزواج يعلنانه للأسرتين، ويتمثل هذا التكتيك على مخاطر، لذا لا بد من توافر عدة شروط لضمان نجاحه، أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
- أن تكون خسارة الطرف المعارض، في حالة استمرار معارضته، أكبر مادياً ومعنوياً من خسائر عدم تقبله الأمر الواقع.

## ■ الانسحاب الهادئ: Bland withdrawal

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين، يحصل به على بعض المميزات، ثم يحاول إنفاذ ما يمكن إنفاذه، بالاعتذار عما فات، وإعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

## ■ الانسحاب الظاهري: Apparent withdrawal

في هذه الاستراتيجية يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة، للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر، وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع. ومن الأمثلة، التي تساق، ما أورده Nürenberg من أن هناك شقة يملكها ورثة، وأرادوا بيعها لأحد المشتريين، وتم الاتفاق مع أحد المشتريين على السعر وتراضت الأطراف، وقبض البائعون مقدم الثمن، وتحدد اليوم الثاني للتسجيل وتسليم باقي الثمن، وقد شعر ممثل البائعين أنهم في حاجة إلى الشقة، وأن بيعها سيحدث لهم إرباكا شديداً، فجاء إلى المشتري، وأبلغه اعتذار البائعين، بحجة أن أحد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته، وأن ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء لإتمام صفقة البيع، وهو ما يحتاج إلى وقت لا يقل عن ستة أشهر، أما الحل الثاني فهو رفع السعر بنسبة 20% في مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعترض. لذا وافق المشتري على إتمام الصفقة، لأنه سيخسر كثيراً إن لم يفعل.

## ■ الكر والفر أو التحول: Reversal

وشعارها "يمكنك التحرك للأمام أو للخلف" You can move forward or backward، أو هو إمكانية التحرك في أي اتجاه أو السيارة تتحرك في كل الاتجاهات. وتعبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات، وهذا الأسلوب مبني على المثل الإنجليزي While it is hot strike hard يقابله في العربي "اضرب على الحديد وهو ساخن"، وهو ما يعني أن يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار؛ لأنه يكون أكثر مطاوعة، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعداً للكر والفر،

والزيادة والنقصان، وتقديم العروض وسحبها، وحسب تقويمه لديناميكية علاقات القوة على مائدة المفاوضات (المحافظة على شعرة معاوية) ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة، التي يمثلها.

### ■ القيود: Constraints

شعار هذه الاستراتيجية "نهاية المطاف"، ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في التفاوض، ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض؟ ومن الذي يستطيع أن يتحدث؟ وبعد من؟ أو الوقت المحدد للتفاوض، أو أماكن التفاوض.

ومن الأمثلة على ذلك، أن يطلب التاجر من المشتري عدم إعلان السعر المتفق عليه، وإذا أعلنه، فإنه لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك، أو أن يضع المورد قيداً زمنياً على المشتري، حتى يسرعوا في اتخاذ القرار. وهذه الاستراتيجية قد يكون فيها أحياناً بعض التمويه والخداع، وترمي إلى إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع، وقبل استخدامها، لا بد من التأكد أن الجو ملائم، حتى لا تأتي النتائج عكسية.

### ■ الخداع: Deception

وطبقاً لهذه الاستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتي بتصريف يحول ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين، بعيداً عن حقيقة التصرف، أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل.

وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة؛ بقصد تضليل الطرف الآخر، أو قد يخرج أحد أعضاء وفد التفاوض معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع.

ومن القصص الشائعة، أن اثنين من اللصوص مرّوا على رجل ينام تحت شجرة، متدثراً بعباءة من نوع جيد، وأراد اللصان أن يسلباه إياها، ولكن خافا أن يستيقظ الرجل أثناء السرقة، فاستخدما أسلوب الخداع ونفذهما بدقة، إذ اقتربا من الرجل النائم، وقال أحدهما

للآخر: إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة، ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين، ثم اقترح وضعه في علة خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غداً لأخذه، ثم قاطعه الآخر قائلاً: إن الرجل النائم يمكن أن يسمعنا ويأخذ العقد أو يبلغ الشرطة عنا، فرد عليه الآخر أن الرجل في سبات عميق، وطلب منه أن يذهب ليحفر تحت الشجرة، حتى يتأكد هو من أن الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباةته. وكان الرجل، فعلاً، مستيقظاً، ولكنه لما عرف غلاء العقد، عزم على أن يتركهما يأخذان العباة ليفوز هو بالعقد، وبلغ الرجل الطعم، إذ سحب اللص الأول العباة وأخذها وانصرف، في حين كان الآخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة.

يتضح أن هذه الاستراتيجية، تقوم على إعطاء الطرف الآخر انطباعات خاطئة، يبني عليها قراراته، التي لن تكون بالتأكيد في صالحه، ما دامت قائمة على أساس خاطئ. يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي:

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه
- توقيت الانسحاب.
- توقيت التراجع أو الهجوم
- توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة
- توقيت التمسك بالموقف أو التراخي في ذلك
- توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة
- توقيت طلب استراحة.

## ثانياً: استراتيجية كيف؟ وأين؟

أما النوع الآخر من الاستراتيجيات فيتمثل في الآتي:

### ■ المشاركة في العمل: Participation

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف، أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الاستراتيجية "نحن أصدقاء"، وتعني إيمان اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة، في موقف تفاوضي معين. ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أو دول منظمة الأوبك. وحتى ينجح هذا التكتيك لابد من توافر حد أدنى من السياسات أو المبادئ العليا الحاكمة لسلوك الطرفين والمشاركة بينهما وتحتاج هذه الاستراتيجية حداً أدنى من السياسات العليا والأهداف المشتركة بين الأعضاء، حتى يتسنى أن يكون كل عضوٍ معيناً للآخر.

### ■ المساهمة: Association

وشعارها "احملي وأحمك" أو "ارفعني وأرفعك"، (شيلني وأشيلك) منتصف الطريق (نقسم البلد نصفين) ويستعان بهذا التكتيك عندما يكون هناك اختلاف حاد في المفاوضات بين البائع والمشتري التدرج (خطوة خطوة).

ومن أمثلة تطبيقها، ذلك المحامي الذي يقبل أتعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة، التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. أو ذلك المفاوض، الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه.

ويتضح استخدام مثل هذه الاستراتيجية عملياً، في استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين في الإعلانات؛ لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية

مرموقة؛ من أجل الاستفادة من مكانتهم، لإضفاء الأهمية على الشركة. ومثل هذه الاستراتيجية لا تحقق نجاحاً، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

### ■ التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي (عدم المساهمة)

وهي عكس الاستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك، أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات، قد تعطي انطباعاً عكسياً عن صاحبها، فتكون سبباً في عدم توظيفه.

### ■ مفترق الطرق: Cross Roads

وتستخدم هذه الاستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة، مقابل تقديم المفاوضات تنازلات في القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة، بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات أكبر، مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب.

### ■ التغطية: Blanketing

يهدف المفاوض، باستخدام هذه الاستراتيجية، إلى تغطية جوانب الضعف لديه، حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر، وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة.

ومن الأمثلة الشهيرة لهذه الاستراتيجية، تلك، التي اتبعها روكفلر، رجل الأعمال الأمريكي المشهور، في شراء الأراضي، التي كانت مخصصة للمسالخ ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك، بحجة تخلص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما أرادها هو لإقامة مشروع الأمم المتحدة ومباني الجمعية العمومية. وبعد أن عُرف المشروع الحقيقي، ارتفع ثمن الأرض في هذه المنطقة ارتفاعاً كبيراً. وقد حققت له الأراضي، التي كان يملكها فيها أرباحاً خيالية.

## ■ العشوائية: Randomizing

وهذه الاستراتيجية تعنى استخدام قانون المصادفة في كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك، ولكنها قد تنجح أو تفشل، مما يجعل اللجوء إليها محفوفاً بالمخاطر.

## ■ استراتيجية التدرج: Salami أو استراتيجية الخطوة خطوة Step by step

في ظل هذه الاستراتيجية، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء، حتى تتم مناقشة كل جزء، على حدة، واتخاذ قرار بشأنه، ويكون بعد ذلك، الانتقال إلى الجزء الآخر، وهكذا. ويلجأ فيها المفاوض إلى تبين روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن هذا أفضل تقييمًا.

وهذه الاستراتيجية مفيدة في القضايا المعقدة، أو عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين.

وهذه الاستراتيجية تستخدم في حالة العقود الكبيرة، التي يخشى أن تكون خسارتها كبيرة في حالة الاندفاع إلى التوقيع.

## ■ التصنيف الفني: Bracketing

وهي لا تشبه الاستراتيجية السابقة، لأن التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب، من غير الوصول إلى الهدف النهائي، من خلال أهداف مرحلية.

## ■ التوكيل: Agency

وتتمثل هذه الاستراتيجية في توكيل بعض الأطراف؛ للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الأطراف المعنية. ومن ميزات أنها تساعد على إجراء المفاوضات، من غير إحراج للأطراف. ومن أمثلة ذلك المستشار القانوني، أو المستشار الاقتصادي، أو السمسار الرسمي أو الخاطبة وغيرها.

## ■ العينة العشوائية: Random Sample

وتقوم على أساس اختيار عينة عشوائية، وإجراء دراسات عليها، ثم الافتراض أن العينة المختارة تمثل حجم البحث كله.

ومن خلال هذه الدراسة، يتم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة مثلا بالمفاوض أو المفاوضين كنوعية السلع، التي يتعاملون فيها، وتجاربهم في عقد الصفقات، ومدى مرونتهم في المفاوضات، ومقدار التنازلات، التي يمكن أن يقدموها، ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة للتحرك.

## ■ تغيير المستوى: Shifting Levels

في هذه الاستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير، وتشجيع الطرف الآخر على المضي بجدية في عملية التفاوض.

ويبدو مما سبق، أن الاستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام، ولذا فإن الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تعطي وتحدد عنصرين أساسيين هما:

**العنصر الأول:** عنصر الشمول:

أي أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية.

**العنصر الثاني:** عنصر الزمن:

أي الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضي العام أو النهائي خلالها. ومن ثم، فإن الاستراتيجية التفاوضية تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى، الذي تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن، الذي يستغرقه تنفيذها، وتعد، في الوقت نفسه، أكبر من حيث

الحجم، الذي تشغله، حيث يجب أن تحتوي الاستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها وبكل أبعادها وجوانبها.

ويقسم بعض الخبراء استراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

### **ومن استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:**

استراتيجية التكامل، واستراتيجية تطوير التعاون الحالي، واستراتيجية تعميق العلاقة القائمة واستراتيجية توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة. أما منهج الصراع فيشتمل على استراتيجية الإنهاك، واستراتيجية التشتيت، واستراتيجية إحكام السيطرة، واستراتيجية الدحر (القدر المنظم)، واستراتيجية التدمير الذاتي.

وتقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة:

- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.
- حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر
- وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض.
- وجود تفهم مشترك بين أطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة واسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.
- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى أطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض، وقد تتضمن الاستراتيجية الواحدة مجموعة استراتيجيات فرعية.

فاستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة تشتمل على هذه الاستراتيجيات:

### ■ استراتيجية التكامل:

ويعني التكامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض، إلى درجة يصبح فيها كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء. ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي:

#### (1) التكامل الخفي:

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة، يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الآخر، من مزايا وإمكانات لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين، مما يقوي قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهما من المنافع المشتركة، التي ينالونها.

#### (2) التكامل الأمامي:

على عكس البديل الاستراتيجي الأول، يقوم هذا التكامل على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع، يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم، أو تعديل بعض وحداته؛ لإنتاج مواد جديدة تماماً، أو إنتاج سلع بسيطة كمكونات في صناعات جديدة.

#### (3) التكامل الأفقي:

وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإشراك طرف ثالث معهم، أو أطراف جديدة؛ لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة إجمالاً.

### ■ استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم على أساس الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا، التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض، وتوثيق التعاون بينهما. ومن الاستراتيجيات البديلة الفرعية:

## (1) توسيع مجالات التعاون:

وتتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بالتعاون في عدة مجالات.

## (2) الارتقاء بدرجة التعاون:

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية، التي يعيشها طرفا التفاوض، حيث إن هناك مراحل للتعاون منها مرحلة التفهم المشترك، ومرحلة الاتفاق في الرأي، ومرحلة العمل على التنفيذ، ومرحلة اقتسام المائدة. ومن العوامل المؤثرة في الارتقاء بمراحل التعاون: درجة التوافق في الاتجاه والميول، والتناسب في الظروف، ومدى الرغبة المتوافرة عند الأطراف، لتحقيق الارتقاء المطلوب.

### ■ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

يقوم على أساس الوصول إلى مدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهم بإحداث عمق في علاقته بالآخر. وهذه الاستراتيجية مناسبة لأطراف المصالح المشتركة، التي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في العلاقات الاقتصادية والتجارية، بين الدول المتقدمة والدول النامية.

### ■ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجالات جديدة:

تعتمد على العلاقة التاريخية الطويلة بين طرفي التفاوض، وتتطلب من إحساس كل منهما بأهمية التعاون مع الآخر. وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
2. توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

## ثالثاً: استراتيجيات منهج الصراع

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه.
  - يتظاهر كل طرف بأبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لاحد الاطراف فقط.
- وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

### واستراتيجيات الصراع هي:

#### ■ استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) ومن أنواعها:

##### 1. استراتيجية استنزاف الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.
- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

## 2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عناصر شكلية، عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

### 3. استنزاف أموال الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامة وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلاً عما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها. قد تجعله بيدي مرونة أكبر لحفظ ماء الوجه.

ومن أمثلة هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية، عند ما طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها. وقد عرض السوفييت سعراً كبيراً، إلا أن الولايات المتحدة استخدمت عنصر الاستنزاف، باشتراط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، كما حاولت إظهار الاتحاد السوفيتي بالدولة المتخلفة تقنياً، والتي توجه أموالها للإنفاق على ترسانتها العسكرية، لدفعها إلى تحويل نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، وإبراز الولايات المتحدة الأمريكية بالدولة ذات القيم، التي تمد يدها حتى لعدوها، كما حاولت الولايات المتحدة إجبار السوفييت على تخفيض برنامج مساعداتهم للدول النامية. مما يعطيها الفرصة لتغيير أنظمة الحكم في تلك الدول. ولزيادة عناصر الضغط استخدم الأمريكان تكتيك المماثلة وكسب الوقت.

### ■ استراتيجية التفتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة في الآخر، وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي؛ وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى

الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

### ■ استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

### ■ استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

تستخدم هذه الاستراتيجية، بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي، خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو

منظم للطرف الآخر، وتبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة، من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجموعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

### ■ استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض أهدافه وآماله وأحلامه، وفي حالة ازدياد العقبات، التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف والأمانى والأحلام، فإنه قد يصرف النظر عنها، أو يبحث عن وسائل جديدة تمكنه من الوصول إليها. ويعني ذلك اليأس من تحقيق الأهداف أو الإصرار على تحقيقها.

ومن يستخدم البديل الثاني يكن صاحب عزيمة، وتستخدم معه وسائل وأساليب التفاوض الذكي كأداة لتدميره ذاتيا، بإفقاده مؤيديه وتحويل أصدقائه إلى أعداء، ولتحويل مصادر القوة، التي لديه إلى ضعف.

وقد استخدمت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة، مارجريت تاتشر، هذه الاستراتيجية مع رئيس نقابات العمال البريطانية، حين جمدت أرصدة النقابة، وعملت على إجبار العمال

على العودة إلى العمل راضخين، وعندما طلب رئيس النقابة مساعدات خارجية، ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم، وأضفى ذلك شرعية على قرارات رئيسة الوزراء. ودفعت مارجریت تاتشر أعضاء من الجيش الجمهوري السري الأيرلندي إلى الانتحار في السجن؛ محاولةً منهم لكسب تأييد الرأي العام البريطاني، ولم يغير ذلك موقف رئيسة الوزراء.

وإذا كانت استراتيجيات المصلحة المشتركة أو الصراع، توضح الأطر العامة، التي تيسر وفقاً لها العملية التفاوضية، فإن هناك نظريات المباريات Game Theories، التي تساعد على التحليل التقويمي لعمليات التفاوض وإدارة الأزمات والإعداد الجيد لها.

### ومن نماذج المباريات Game Theories:

#### نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية، أو حل: Utility Models

وفيها يتم التركيز على المنافع، التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، وتستخدم هذه النماذج في حالة وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض، للوصول إلى شيء ما، بدلاً من لا شيء، وتتمحور الجهود في هذه الحالة للوصول إلى أفضل تسوية أو حل ممكن، وتجنب أسوأ تسوية ممكنة.

#### نماذج التفاعل الاستراتيجي: Models of strategic Interaction

ويركز فيها في تحديد الاستراتيجيات التفاوضية، التي تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا على البحث عن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيق تأثير ما يريده طرف في الطرف الآخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام استراتيجيات مختلفة كاستراتيجيات استجابة تنازلية، أو قبول بالخضوع التام، أو استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود، أو استراتيجية الثبات أو "عدم التنازل البتة"، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع إلى

مرحلة الحرب، باستخدام استراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم.

### **المباريات ذات المعلومات التامة: Perfect information**

وهي المباريات، التي يكون لدى أطراف اللعبة فيها معلومات يتحركون على ضوءها، كما هو في لعبة الشطرنج.

### **المباريات ذات المعلومات غير التامة: Imperfect information**

وهي التي يتحرك فيها اللاعبون، من غير أن تكون لديهم معلومات واقعية عن تحركات خصمهم.

### **مباريات التحالف والتنازع: Alliance / Adversary Bargaining**

المفاوضات التي تتم بين أكثر من طرفين، عادة ما تنسم بمباريات التنازع ومباريات التحالف، وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات التنازع تنسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى، الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، إذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الأذى بالآخر، أما في مباريات التحالف، فإن التداخل يكون بالقدر، الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

### **مباراة القائد:**

وهذه المباراة تعتمد على أن تحرك القائد يعني تحرك حلفائه، ومن الأمثلة على ذلك، أزمة السويس في عام 1956، حيث تخيلت إنجلترا وفرنسا أن تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتباعهما، إلا أن تقديراتها كانت خاطئة، لأنهما ظننا أن أمريكا لن تتوانى عن أي تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر، الذي كان في نظرهما عميلاً للشيوعية.

### مباراة الحامي والزيون: Protector-Client Game

وهذا كما في المثال السابق، إذ تمثل فرنسا وإنجلترا (الزيون) والولايات المتحدة الأمريكية (الحامي)، الذي يقف ضد أي تدخل سوفياتي محتمل موجه ضد الحلف الأطلنطي.

### مباريات السوبر: Super Game

ووفقاً لهذه المباريات، فإن اللاعبين ينظرون إلى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلي البعيد، وهي تتضمن، في حقيقتها، نتائج ثلاث مباريات، في آن واحد، وهي مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية أخرى، إلى جانب مباريات الإعداد للتفاوض أو الصراع.

وهي تأخذ في حساباتها ما سيتمخض عنها من تنازع في المستقبل، وما يحصل من تأثيرات في علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض أو درجة حدة الصراع بينها. والأطراف، التي تبذل في استخدام هذا النوع من المباريات، تفلح في عدم الوصول بالتفاوض إلى طريق مسدود؛ خوفاً من الخسائر، التي قد تترتب على ذلك مستقبلاً. ويحتاج استخدام هذه المباراة إلى معلومات دقيقة وتامة، حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار، ويتطلب مثل هذا الأمر هدوءاً ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع.

ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام استراتيجيات الصراع، التي قد تزيد الأمور تعقيداً، لقيامها على أساس الخداع والتمويه والروح الأنانية، التي يمتلكها أحد الأطراف، حين يصر على أن يأخذ كل شيء، دون تقديم أي شيء، من غير أي محاولة للبحث عن أرضية مشتركة توصل إلى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة، بما يحقق مصالح الطرفين. ولا شك أن هذه المباريات في مجملها، تميل إلى اختيار أساليب غير أخلاقية، مما يجعلها عرضة لمخالفة الأديان وقيم الإنسان المتحضر.

وفي ظل تشابك العلاقات على مستوى الأفراد والمنظمات، يبدو استخدام مثل هذه الاستراتيجيات خطراً يهدد الأمن والسلام في العالم، ويزيد من سوء التفاهم، لأن ذلك

يعني أن هناك طرفاً يحاول إقصاء الآخر، وتجريده من كل مصادر القوة، مما يعني أننا إزاء مباراة صفرية Zero- Sum Game، تقوم على أنني ينبغي أن أكسب كل شيء، وليذهب الآخر إلى الجحيم، وهذه المباراة في جوهرها تعني استمرار الصراع، بل زيادة حدته في حالة الإصرار على استخدامها، بينما لا بد أن يسود بين المتفاوضين مبدأ "اكسب ودع غيرك يكسب" الذي يقوم على أساس البحث عن أرضية مشتركة؛ لتحقيق التفاهم بين الأطراف .

وقد وضع الخبراء إطاراً لمبدأ الأخذ والعطاء، الذي أخذ صورة معادلات ثلاث، تتمثل في الآتي:

**المعادلة الأولى:** الطرف الأول: عطاء وأخذ، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

في هذه المعادلة، الطرفان على استعداد لإعطاء شيء مقابل أخذ شيء يريده، وقد دخلا في عملية التفاوض وفق خطط معينة، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها، وهذا من التفاصيل، التي يتم الاتفاق عليها. وهذه المعادلة هي الأكثر نجاحاً.

**المعادلة الثانية:** الطرف الأول: أخذ وعطاء، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد، لأن الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدأ الأخذ والعطاء، ولكن من معوقات نجاحها أن أحد الطرفين مستعد لأن يعطي، شرط أن يحصل على شيء بالمقابل، ولكن الطرف الثاني مستعد للعطاء ولكن بعد الأخذ أولاً، والصعوبة تكمن في أن الطرف الذي أخذ قد يفكر في المقدار، الذي سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطي. وإذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا سيعطي، فإن الطرف، الذي قرر أن يعطي سوف يسحب تنازلاته، مما قد يوصل التفاوض إلى مرحلة حرجة.

**المعادلة الثالثة:** الطرف الأول: أخذ وعطاء، الطرف الثاني: أخذ وعطاء:

وفي هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية، وفي ذهن كل منها ألا يعطي شيئاً قبل أن يأخذ، وهذا ما قد يؤدي إلى اختلاف بينهما، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه، فإن التفاوض قد يصل إلى طريق مسدود.

بعد أن استعرضنا استراتيجيات ومباريات التفاوض رأينا ضرورة التطرق الى  
مضمون مشروع جامعة هارفارد الأمريكية.

يعتبر مشروع جامعة هارفارد لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة من أكبر  
المشروعات في العالم والهدف منه هو تنمية وتطوير طرق ووسائل ومهارات التفاوض  
والوساطة من أجل معالجة المشاكل القائمة في مجال العلاقات الدولية. وتصب جهود  
القائمين على هذا المشروع في الاتجاهات التالية:

**الإسهام في بناء نظريات للتفاوض:**

في هذا الإطار ساهم القائمون على هذا المشروع في تصميم طريقة مضمونها تقليل  
الهوة (هوة الخلاف) أو الفجوة بين الأطراف، وذلك بالاعتماد على أهم نقاط التنازع أو  
الصراع والعمل على التقليل من شدة الصراع، وقد تم العمل بهذه الطريقة من طرف  
الوسيط الأمريكي في اتفاقيات كامب ديفيد سنة 1978 بين مصر وإسرائيل.

**في مجال التدريس والتدريب:**

يتضمن المشروع تقديم وتطوير برامج تدريبية للتفاوض في المجالات المختلفة وقد تم  
إعداد برامج خاصة لرجال الأعمال والعسكريين والدبلوماسيين وموظفي الحكومة،  
وكذلك إعداد دورات خاصة لطلاب الجامعات.

**في مجال النشر:**

قدم أعضاء المشروع نشرات هامة في هذا المجال منها كتاب دليل الوساطة في  
المفاوضات الدولية، وكذلك كتاب التفاوض من أجل إبرام الاتفاقيات للباحثين روجر  
فيشر Fishr.R و ويليام أوري W.Ury والذي يعد من أهم الكتب الحديثة في هذا  
الميدان.

وقد انطلق الكاتبان من فكرة أن الصراع والتناصر يبدوان كأنهما صناعة آخرة في  
النمو في عالمنا اليوم، وأن الطرق التقليدية التي أعتدها الناس في تفاوضهم في كافة  
شؤون الحياة عادة ما تؤدي إلى حالات من عدم الرضا، وانطلاقا من هذا يرى الباحثان

أن هناك طريقتين رئيسيتين للتفاوض وهما:

- " التفاوض بتوظيف استراتيجيات لينة أو متساهلة".
- " التفاوض بتوظيف استراتيجيات متشددة وعدوانية".

ففي الحالة الأولى يحاول المفاوض تجنب الصراع الشخصي، ومن تم تقديم تنازلات سريعة للوصول إلى اتفاق وإنهاء العملية التفاوضية خاصة إذا صاحب العملية نوع من التوتر، وغالبا ما يشعر الطرف المتنازل بأنه قد تم استغلاله.

أما في الحالة الثانية، المتشددون يرون في أي موقف تفاوض فرصة للتصارع مع إرادة الآخرين ومن هنا يتبنون المواقف الأكثر تشددا، ويريدون كسب جولات التفاوض، وهذا الأمر لا يتحقق دائما وعادة ما ينتهي بهم الأمر إلى تدمير العلاقات الاستراتيجية مع الآخرين وتكون خسارتهم على المدى الطويل

وهناك نوعية ثالثة من المفاوضين تقع استراتيجيتهم بين نوعي التفاوض (المتساهل، المتشدد) هذه النوعية تحاول أن توازن بين الحصول على ما تريد وبين الحفاظ على العلاقات مع الطرف الآخر.

وهذه الطريقة يسميها الباحثان - فيشر وأوري - استراتيجيات التفاوض المبدئي وأساسها التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض الحقيقية وتحديد نقاط تصارع المصالح لتفادي فرض نتائج التفاوض على إرادة الطرف الآخر، وحتى تنجح هذه الطريقة لا بد أن نستبعد الخداع من العملية التفاوضية وعدم استغلال النزاهة والعدالة لأحد الأطراف من قبل الآخر.

من الضروري لأطراف العملية التفاوضية أن يتبعوا الخطوات الرئيسية التالية:

- في حالة أي نزاع سواء كان على عقد ما، أو اتفاق سلام فإنه ليس من الصواب أن يقوم كل طرف بتبرير مواقفه وتقديم الحجج والبراهين لإثبات مشروعية مواقفه، أي انطلاق من مبدأ

- أنا صاحب الموقف السليم والطرف الآخر مخطئ - إن هذا الأداء التفاوضي لا يؤدي عادة إلى الوصول إلى نتائج إيجابية بل يجب التركيز على القضايا الجوهرية مع مراعاة المصالح المشتركة.
- ترتيب خطوات طريقة التفاوض وعدم استنتاج نوايا الآخرين بناء على المخاوف الخاصة، بل يجب التركيز على فهم الطرف الآخر للمشكلة والزاوية التي ينظر إليها للأمر.
- إتاحة الفرصة للطرف الآخر للتعبير عن انشغالاته بقدر الإمكان وتجنب رد الفعل غير المناسب.





## الفصل الحادي عشر: تكتيكات التفاوض



## تكتيكات التفاوض:

تنحرف إلى الإجراء الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم لأن التكتيك يمتاز بأنه الأقصر زمناً والأقل شمولاً وجهاً وقياساً باستراتيجيته وسوف نقوم باستعراض أهم تكتيكات التفاوض:

### ■ تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل:

يقوم على قاعدة اكسب خصمك فإن لم تستطع فعليك تحبيبه.

### ■ تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء المادي:

هو من أذكى أنواع التكتيكات التفاوضية ويظهر أكثر في المفاوضات التجارية كالتنزيلات التجارية التي يستخدمها التاجر في الأوكازيونات لتصريف بضاعته الراكدة.

مثال ذلك: تلويح إسرائيل بإعطاء منظمة التحرير الفلسطينية دولة مستقلة في نهاية المفاوضات ولم يحقق شيئاً على مدار عدة سنوات نضال مرت.

### ■ تكتيك الطيب والشرير (الصقر والحمامة)

يطلق عليه البعض الصقر والحمامة حيث يتصف الصقر العدوانية والهجوم في حين أن الحمامة تتصف بالوداعة ووفقاً لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف الآخر أحدهما يقوم بدور الصقر ويكون حاد الطباع والأخر بدور الحمامة. ويستخدمه المحققون العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات في عمليات الاستجواب والتحقق المختلفة.

وفيه يتم بداية الاستجواب بواسطة الشرير (الصقر) حتى يصل المستجوب إلى مرحلة الانهك، ثم يتدخل الطيب (الحمامة) لاستكمال الاستجواب، وهنا في الغالب يجابوب المستجوب على الأسئلة بسهولة خوفاً من مقابلة الشرير (الصقر) مرة أخرى.

**مثال:** المدين الذي يماطل في السداد ومن ثم يقوم الدائن باختيار اثنين من موظفيه لممارسة هذا التكتيك أحدهم يقوم بالهجوم عليه بالتهديد بحبسه ومقاطعته على المستوى التجاري بحيث لا يتم التعامل معه مرة أخرى بينما يقوم الآخر بدور حمامة السلام بحيث يهدأ من هذا الشخص بحيث يكسب الشخص المدين في صفه ويتوصل منه على اتفاق لسداد مديونيته.

### ■ تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف:

يعد تغيير الاتجاه أحد أذكى التكتيكات التفاوضية التي تمارس حيث يلاحظ إن الطرف الآخر يأخذ موقف متشدد حيث يرفض كل ما يعرض عليه من اقتراحات فمن ثم يتعين على رجل التفاوض تغيير بنیان العملية التفاوضية بإعادة صياغة السؤال بالشكل الذي يجبر الطرف الآخر على تغيير موقف التفاوض من التعنت والتشدد إلى موقف مرن متعاون وعلى استعداد لتقديم التنازلات.

**مثال:**

هل أنت على استعداد للتفاوض؟

لا

هل يغير رأيك إذا أحدثنا تغيير جوهري في المبادرة التي تقدمنا بها؟

نعم

ما نوع التغيير المطلوب إحداثه؟

ومن ثم تم الحصول من الطرف الآخر على معلومات إضافية يمكن استخدامها لتعديل وتغيير موقفة.

**مثال آخر:** موقف إسرائيل في مؤتمر اللأت العربية حيث استطاعت بدائها تبديل هذه اللأت بنعم للصالح نعم للتفاوض ونعم للاعتراف بإسرائيل.

### ■ تكتيك التهديد والترغيب:

يستخدم بكثرة في العملية التفاوضية ويتضمن توجيه الإنذارات واستخدام القوة وحشد القوات وإجراء الحصارات وعلى الجانب الآخر وقد يتطلب استخدام وسائل الترغيب مثل تبيان المزايا والمكاسب المترتبة على استمرار المفاوضات.

مثال: استخدام أمريكا التهديد ونفذته ضد العراق عام 2003 (التهديد) استخدام أمريكا الترغيب مع أطراف العملية السلمية في الشرق الأوسط (ترغيب) عن طريق تقديم كافة أشكال الدعم الاقتصادي.

### ■ تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت:

يستخدم عندما يتطلب الموفق التفاوض كثير من الوقت كما يستخدم لإدخال أحد المبادرات.

مثال: تأخير ضرب العراق من قبل الولايات المتحدة لكسب الوقت وحشد القوات وإرسال فرق التفتيش للبحث عن أسلحة دمار شامل.

### ■ تكتيك الإرهاق الجسدي:

يقوم هذا التكتيك على إجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهدة ذهنيا وجسمانيا وعدم إعطاءه الوقت للراحة والتفكير فيما هو مطروح بحيث يكون غير قادر على الإلمام بكل ما يعرض عليه وغالبا يوافق على كل ما يقدم له نظرا لإرهاقه الجسدي الشديد وعدم قدرته على التركيز وضيق الوقت المتاح له للتفكير.

مثال: الشركات الأجنبية متعددة الجنسية تقوم بإعداد زيارات للوفود تتضمن زيارة المصنع والشركات التابعة لها خاصة في الأماكن المتطرفة للوقوف على خطوط الإنتاج وفي الوقت نفسه إعداد برنامج سياحي يمتد لساعات متأخرة من الليل ومن ثم بعد هذا الإرهاق الجسدي لن يكون في مقدرة أفراد هذا الفريق التفاوض نظرا لضيق الوقت وعدم القدرة على التركيز فبالتالي يقومون بالتوقيع على ما يعرض عليهم من اتفاقيات تتضمن شروط شديدة الإجحاف.

### ■ تكتيك الحلول الوسط (التقابل في منتصف الطريق):

يستخدم بهدف إيجاد نوع من الملاءمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين اللذين تشددا في مواقفهما التفاوضية والتي يستحيل معها الوصول إلى اتفاق بين الطرفين وهنا يتم تحديد الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين معا وإجراء معادلة المدى التفاوضي.

المدى التفاوضي = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى

2

**مثال:** عند شرائك شيء ما تكلفته 100 جنية وتريد أنت تشتريه بـ 80 جنية وإنك تصر على ذلك وكذلك البائع ومن ثم بعد مداوات يستقر كلا الطرفين على قسم البلد نصين أي يكون بـ 90 جنية.

**مثال آخر:** التبادل في الأراضي وتعديل الحدود بين الدول. تبادل الأراضي بين الأردن والسعودية.

### ■ تكتيك تجزئة المجموعات الكلية

أي جلسة تتناول موضوعا محددًا قائما بذاته والموضوع يشكل مجموعة كلية من العناصر والجزئيات ومن هنا نرى انه من الأنسب للمفاوض الماهر لنجاح مفاوضاته تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض.

**مثال:** أثناء المفاوضات مع مندوب إحدى الشركات الأوروبية التي تقدمت لإنشاء مصنع متكامل لإنتاج سلعة استهلاكية وجد أن بند استخدام العلامة التجارية متضخم للغاية فتم استغلال ذلك حيث قلت للمندوب إننا لسنا في حاجة إلى هذه العلامة التجارية حيث إنها غير معلومة لدى المستهلكين ولا فرق لديهم بين علامة نخترعها أو بين علامة تجارية تستخدمها شركة أوروبية أما إذا كنتم تصرون على استخدام علامتكم فإننا نطالب بدفع مبلغ لنا يغطي تكاليف الدعاية والإعلان الذي سنقوم بتحمله حيث إننا سنقوم بترويج

علامتكم التجارية لدى مستهلكينا مما سوف يتسبب في زيادة استهلاك منتجاتكم من خلال مواطنينا الذين يستهلكونها في بلادكم عند زيارتهم لكم.

### ■ **تكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم:**

يستخدم هذا التكتيك عند مناقشة جزئية شديدة الأهمية بهدف استدراج الخصم ليفضي بكل ما عنده من معلومات ومن ثم دراسة كيفية التغلب عليها وتحويلها إلى أداة تساند موقفة أمام الفريق الآخر كما أن تجاهل الخصم قد يدفع أفراده إلى أن يفقدوا أعصابهم وبالتالي فيما يستحوذون عليه من معلومات دفعة واحدة.

### ■ **تكتيك المفاجأة:**

وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الضاغطة شديدة التأثير على الطرف الآخر المتفاوض معه حيث يعد الإعلان عن عنصر جديد بصورة مفاجئة لم تكن في حسابان الطرف الآخر يؤدي إلى حدوث تحول يؤدي إلى تحول في عناصر الموقف التفاوضي. **مثال:** الزيارات الخاطفة غير المخططة بين الشركات المتنافسة للاتفاق على الاندماج الصناعي.

### ■ **تكتيك التخويف بالمجهول:**

يرتبط هذا النوع بعدم معرفة المستقبل ومحاولة كل طرف من أطراف التفاوض التخطيط لهذا المستقبل مما يعظم مكاسبه الحالية أما إذا استشعر أحد الطرفين أن المستقبل لا يبشر بخير وان المتاح حاليا لن يتوافر مستقبلا فإنه يقبل ما يعرض عليه حاليا ودون أي تفكير.

**مثال:** الباعة في أوقات الأزمات حيث يشيرون بطرق خفية للعملاء أن هناك اتجاه لرفع سلعة أو حظر استيراد سلعة ما.

## ■ تكتيك حدود السلطة:

يعد هذا التكتيك تكتيك مرحلي هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء لتقييم عناصر الموقف التفاوض وتقييم البدائل المعروضة ومعرفة إثر قبول أو رفض هذه البدائل وتقديم النصائح لفريق التفاوض للقيام بعملية بصورة أفضل.

مثال: أنت تعمل كمندوب مبيعات في إحدى شركات الأدوية وهناك عميل عارضك بان منتج شركتك له أعراض جانبية فترد عليه أنك سوف تراجع مديرك للتأكد من ذلك لتستغرق الوقت لتجميع المعلومات لتدعيم موقفك التفاوضي.

## ■ تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيك:

يخاطب هذا التكتيك عقل المستهلك عن طريق السماح له بتجربة سلعة معينة واختبارها والتعرف على مزاياها يقتنع الطرف الآخر عقليا بهذه السلعة ويستخدم هذا التكتيك في كثير من دول العالم الرائدة في عمليات التصدير عند اختراق سوق خارجي.

مثال: قامت اليابان بتسويق إنتاجها من المعدات الطبية بإنشاء مستشفيات متكاملة قدمتها كمنح لدول كثيرة بهدف تعريف أطبائها الشبان بهذه المعدات وتدريبهم عليها وإيجاد علاقة ارتباطية بين الطبيب المعالج وبين الآلة ومن ثم جعله أثير استخدامه ودفعة لشرائها والدعاية لها لدى زملائه من الأطباء.

## اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة:

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة:

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (أقصى ما في وسعي هو كذا)

- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي أين نتفاوض؟
- مجموعة الدراسات

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط.

- الخداع
- نقص السلطة
- الصقر والحمامة
- تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب
- لماذا؟

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى؟

- التسويق
- المفاجأة
- الأمر الواقع
- الانسحاب الهادئ
- الانسحاب الظاهري
- الكر والفر
- نهاية المطاف
- التراجع
- الخداع والتضليل

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية

■ العشوائية

■ التدرج

■ التصنيف الفني

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

■ تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات

■ تقديم حلول للمشكلات القائمة

■ توثيق الكلام

■ تجزئة العرض او التدرج

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

■ أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة

■ اشتر بعض الوقت

■ اقتراح الاستعانة بوسيط

■ نعم ولكن ثم نعم

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

■ الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات

■ التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط

■ التهديد المباشر

### التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية

■ التراجع

■ المقايضة

■ اشتر بعض الوقت

## تكتيكات اخرى متنوعة

- الالتفاف
- طلب المساعدة من زميل في الفريق
- المهادنة

## العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض:

### الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما:

كيف يحدد حاجات واهداف المفاوض؟

كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية اخرى؟ وبالتالي

يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من

النواحي التالية او كلها:

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا
  - تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات
  - اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما أمكن ذلك
- ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق
- استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا





## الفصل الثاني عشر: مناورات التفاوض



## مناورات التفاوض

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلا وهي:

### مناورات الافتتاح وهي المرحلة الاولى:

وهي البداية عند التفاوض في اي نوع من المفاوضات وهنا يجب ان تعرف شيئا هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامة جدا اي يجب ان تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجوا ان تحصل عليه فلن يتاح لك مجال اوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فأنتك سوف تواجه موقف لا يحتمل الى أحد امرين لا ثالث لهما وهما القبول او الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الاخر يقف موقف الخسارة او الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فأنتك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الاحساس او الشعور بالخسارة لان الامور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن احيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عنما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الاخر وبذلك تكون انت كسبت أكثر مما تتوقع. وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الاخر فيجب ان تقدمها بمقابل أيا كان قدره السؤال الان ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولا أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

### مثال:

تاجر عقار يريد بيع عمارة بمبلغ 400 ألف جنيه وانت لا تريد ان تدفع الى 350 ألف جنيه إذا الفرق بينكما تقريبا 50 ألف جنيه انت هنا يجب ان تعرف ان الفرق 50 ألف ويجب ان تعرض اقل مما تريد ان تدفع ب 50 ألف جنيه اي تعرض 300 ألف فقط. بهذه الطريقة أنت هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين الى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع 50 ألف الى 350 وهو

يتنازل عن 50 ألف لبييع ب 350 ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعور لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية. فالبائع عندما يجد أنه تنازل عن 50 قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف أنك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسون ألف بقدر تنازله اي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

### إذن: طالب بأكثر مما تتوقع للأسباب التالية:

- 1- ربما أمكنك بالفعل الحصول على ما تطالب به
- 2- المطالبة بالكثير تتيح لك مساحة أوسع في التفاوض
- 3- تعزز قيمة العرض الذي تقدمه
- 4- تجنبك الوصول إلى طريق مسدود
- 5- تخلق لك مناخا يُشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزا.

### لا تقل نعم أبدا للعرض الأول

إذا أجبنا بالقبول والموافقة على العرض الأول فأنت حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل اليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة. وهذه طبيعة نفسية بشرية لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن أشتري مبنى وطلبت وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا ووافقنا أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تتدم وتقول ليتني طلبت أكثر لأنني وافقت بالتأكيد سوف نقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى والا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة، ونفس الشيء معي فقد أندم وأقول لماذا لم أعرض أقل. بينما قد يكون المبنى يستحق .... (لذلك احذر أن تقبل العرض الأول)

ان من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلا تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فاذا كان العرض يفوق ما تصورتها فأنت عندئذ تجد ما يغريك بقبولة لذلك يجب أن تتجنب الاغراء ولا تضع تصورات مسبقة.

ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب ان تكون هذه الدهشة والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الاخر. وعندما يلاحظ الطرف الاخر هذه الدهشة والرفض فانه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فان هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الاخر فانه سوف يكون اقل مرونة معك وقد يتسلل اليه شعور بانك على وشك الموافقة.

دائما يجب ان تكون متمنعا سواء كنت بائع او مشتري، المشتريين إذا رأوا أنك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم سوف يرفضون عرضهم لما تبيعه اما إذا كنت متمنعا فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور او احساس انه عليه ان يرفع عرضة لإتمام الصفقة. وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل ان تبدأ.

أيضا لكي تبدأ بداية صحيحة تضمن لك نهاية ناجحة، فان هناك مجموعة من "الحيل" التفاوضية أطلق عليها: حيل بداية التفاوض سوف نستعرضها باختصار:

### استخدام الأسلوب الملزم:

ويعد أكثر الحيل الفعالة، إنه سوف يذهلك عند تطبيقه.

انه مجرد ذكر هذا التعبير البسيط: "يمكن أن يكون عرضك أفضل من ذلك". لا أكثر ولا أقل ولكن كيف؟؟

دعنا نفترض أنك تمتلك شركة صغيرة لإنتاج مادة معينة وتبيع منتجاتها بالجملة ، وتقوم أنت بصفتك صاحب الشركة بالاتصال بأحد الموزعين لبيع إنتاجك، ويقوم المشتري بالاستماع الى عرضك والتعرف على الهيكل السعري للمنتج، ولم تكن تعلم بأن المشتري قد أتم الاتفاق مع مورده الحالي، ولم تكن لديه رغبة في التخلي عنه، بل انه قد بذل جهدا في إقناع نفسه بقبول منتجك، فأخيرا ستجد هذا الشخص يرد قائلا: إنني في منتهى الوفاق مع الشركة التي تورد لي حاليا، ولكنني لا أمانع في الاستعانة بمورد احتياطي كي استحث موردي على المزيد، يمكنني أن أشتري منك حمولة سيارة واحدة شريطة أن يتم تخفيض السعر بنسبة "كذا" .

في هذه الحالة يجب أن تلجأ للحيلة الملزمة وتجيبه بمنتهى الهدوء:

" آسف، ولكن يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك "

إذا كان المفاوض ذو خبرة فسوف يجيبك على الفور باستخدام الحيلة المقابلة قائلاً: "

إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسن مستوى العرض؟"

"يحاول المفاوض هنا أن يجبرك على تحديد مطلبك"، ومع ذلك فإن ما يحدث عادة هو

وقوع المفاوض غير المحنك في الفخ بل وتنازله عن المساحة الأكبر في رقعته

التفاوضية فقط للرد على هذه العبارة.

فالخطوة التالية إذاً بعد إلقاء عبارة "ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل؟" أن تصمت!

اصمت ولا تنبس بينت شفه قد يبادر الطرف الآخر على الفور بتقديم تنازلا وهو

ما يُطلق عليه رجال المبيعات "العبارة الساكنة" وهم يتعلمونها دائما في الأسبوع الأول

للعمل، تقدم العرض ثم تصمت، قد يجيبك الطرف الآخر على الفور: "نعم" لذا فإنه من

الحماسة أن تنطق بكلمة واحدة قبل أن يصلك رد الطرف المقابل إما بالقبول أو الرفض،

إن استخدام الأسلوب الملزم يعني: أن يرد المفاوض المحنك على عرض الطرف الآخر

أو عرضه المقابل قائلاً: آسف ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل من ذلك؟؟ ثم يلتزم

الصمت.

- إذاً الجأ إلى الأسلوب الملزم للرد على العرض أو العرض المقابل: "يجب أن

يكون عرضك أفضل من ذلك"

- إذا لجأ الطرف الآخر إلى هذا الأسلوب، استخدم الحيلة المقابلة قائلاً: "إلى أي

مدى بالضبط تريدني أن أحسن عرضي؟" مما سيجبر الطرف الآخر على

تحديد مطالبه.

- ركز تفكيرك في قيمة المبلغ الذي تفاوض من أجله، وإياك أن تتشغل بالقيمة

الإجمالية للصفقة.

- إن التفاوض القوي هو أقصر الطرق لتحقيق الربح.

لكن يبقى هناك سؤال مهم: إن كنت تطالب بما هو أكثر مما تتوقع الحصول عليه فإلى أي مدى يمكنك أن تطلب؟؟ الإجابة هنا هي: أنك يجب أن تقوم بحصر هدفك، يجب أن يكون عرضك المبدئي وسطا بين العرض والهدف الذي تسعى لبلوغه، كما يجب أن يكون كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أي أن يكون وسطا بين عرضه المبدئي والهدف الذي يسعى لتحقيقه.

## مناورات المرحلة الوسطى وهي المرحلة الثانية:

وهذه المرحلة تنقسم الى محورين:

### المحور الأول: الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة:

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون ان يضطر للجوء للمواجهة المباشرة. ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الاعلى. وتعني مديرك في العمل او رئيس الشركة او صاحب الشركة او اي شيء اخر حتى ان هذه الطريقة يستخدمها حتى الاطفال الصغار بالفطرة للخروج من مازق معين بان يقول اخي الاكبر لم يوافق مثلا.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث ان يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الاعلى) كأن يقول مثلا يجب ان احيل الموضوع على السلطة الاعلى وقد يكون ليس هناك سلطة اعلى ولاوجود لها ولكن ايضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس او مجلس الادارة او الادارة القانونية مثلا.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك اخبار غير ساره للطرف الاخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الاعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا وكذا اي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الاخر. وبذلك تكون انت شكلت ضغط على الطرف الاخر كي يبذل جهدا أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة.

والسبب بكل بساطة انهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الاعلى وان اقناعك انت من قبلهم لا يكفي بل يجب ان يتم اقناع السلطة الاعلى بواسطةك .وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان اتمام الصفقة .  
وأن ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب، وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدواني في تفاوضه، وأنت كيف تكون طيب؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في اتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في اتمامها ولكن السلطة الأعلى "الشرير" هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات أن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات واطمام العقد.

ولكن تخيل أنك أنت الشخص المقابل للحظة، فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإقناعك في هذا المطب للسلطة الاعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة او غير مباشرة اثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار .ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليل من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسوا ذو أهمية أقل وأنهم قادرين على الموافقة على ما تصل اليه المفاوضات.

أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بأن تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب اعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.

وبذلك يكون الطرف الاخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الاعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الاعلى في حالة الرفض اما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.

وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى امامك ان تفهمه بطريقة مهذبه بانك تعرف هذا الاسلوب وانه لن يجدي معك وأنتك تعرف تماما ما يسعون للوصول اليه وبذلك فان هذا الاسلوب لن يؤتي ثماره.

### **المحور الثاني: اسلوب النقلة الالزامية او الاجبارية:**

النتقلة الاجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الاخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب ان تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.كيف يكون ذلك؟

يجب ان لا تقابل الطرف الاخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا او هدف محدد اي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فتردد عليه بانك تريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم او هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لقتره حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الاجبارية وهي) الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها الى ان يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

كثير من المفاوضات المبتدئون يقدموا تنازلات بمجرد ان يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض أفضل)

**مثال على ذلك:** عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما او توريد او غيره مثلا فأنتك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق عليه. اليس كذلك؟

أحد المسؤولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الاخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل) وسرعان ما اتاه الرد بخصم اقل مما كان اي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد. ولكن عليك ان تتذكر بانه عندما كتب نريد عرض أفضل لم يحدد مقدار ما يريده، وترك ذلك للطرف الاخر، ورد الطرف الاخر بالخصم واعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضات المتمرسون لا يوافقون على اعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد.

وانما يردون بسؤال وهو الى اي مدى تريدون ان يكون الخصم او العرض؟

ولذلك عليك ان ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

إياك أن تقترح اقتسام الفارق: يعتقد البعض أن اقتسام الفارق يكون دائما حلا منصفا حين يصل التفاوض حول السعر الى طريق مسدود، المفاوضات البارع يعي تماما أن اقتسام الفارق لا يعني بالضرورة اقتسامه في منتصف الطريق بين البائع والمشتري، بل يمكن أن يقسم الفارق مرتين لتصل القسمة 25/75 بل يمكنك أيضا أن تحمل الطرف الآخر على اقتسام الفارق بمقدار ثلاث أو أربع مرات.

- لا تقع في الفخ وتظن أنه من الإنصاف اقتسام الفارق بين الطرفين.
- إن اقتسام الفارق لا يعني الوقوف عند منتصف المسافة بين العرضين لأنه يمكن إعادة اقتسام الفارق أكثر من مرة.
- لا تبادل مطلقا بعرض اقتسام الفارق، ولكن احمل الطرف الآخر على ذلك.
- إن حمل الطرف الآخر على عرض اقتسام الفارق يضعه في موقف الطرف الذي يسعى للتسوية بتقديم حل وسط بينما تقوم أنت في هذه الحالة بقبول عرضه على مضض لتشعره أنه قد انتزع منك فوزا.

## مناورات الختام وهي المرحلة الثالثة:

ولكن قبل ذلك اريد ان اذكرك بشيين مهمين في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات:  
**الدوافع:**

من الخطأ افتراض ان الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الاشياء التي تهدف اليها انت. وانما بالتأكيد فان ما يهدف له قد يكون مختلف، ودورك انت اولا ان تعرف ما يهدف اليه الطرف المقابل فان ذلك من اهم الامور التي يجب ان تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد او اجتهدت في معرفة مأربة يكون هناك امكانية بالنسبة لك لتحقيق اهدافك، وتستطيع تحقيقها بدون ان تقدم تنازلات أكبر مما تريد تحقيقه من اهداف.

### فماهي الدوافع؟

دوافع المفاوضات عادة تكون اما شخصية او تنافسية او محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها او دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها.  
ففي الدوافع الشخصية فان المفاوضات سوف تلاحظ عليه انه يسعى لتحقيق اهداف شخصية بالنسبة له.

اما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء ادارته او الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.

اما دوافع الحل فهي ان يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الاطراف.

### والجانب الاخر هو جانب المعلومات:

ولا يقل اهمية فيجب عليك قبل ان تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الاخر ان تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة او الطرف المقابل.

كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الاخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها، وما السعر الذي يريده او يطلبه او هدفه وصلاحياته وسلطته، فكلما كانت لديك هذه المعلومات فأنك تكون لديك القدرة على معرفة أي الاوراق الاقوى لتلعبها وأي النقاط

حساس وأيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي.

ولتعرف أيضا ماهي الضغوط التي سوف تمارسها والآخرى التي يجب الابتعاد عنها. وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل. وان ما ذكر سوف يكون ذو أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر.

### **مناورات او مفاوضات الختام:**

في المفاوضات او المناورات هناك مناورات اخلاقية وهناك مناورات غير اخلاقية و عليك ان تعرف المناورات غير الأخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية لكي تبطل مفعولها

### **طلب المحال:**

كأن يخترع المفاوض المقابل مثلاً طلب صعب او محال تنفيذه في اخر التفاوض، فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة ايام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة ايام، وهنا يجب افهامه ان ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلاً، ولكن إذا كان ذلك ممكناً فيجب ان يكون بثمن.

### **الخطأ المتعمد:**

بعض المفاوضين في البيع او الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلاً وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الاخر او ايقاع الطرف الاخر.

**مثال:** ان تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف او المسجل اي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في الغاء الاتفاق مثلاً، ففي هذه الحالة عليك ان تبين له بانه تعمد ذلك او ان يقوم المشتري مثلاً في اخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل ان يكون التسليم فيه.

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق او التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلاً بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذراً للتهرب منها، وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن، وهنا يبدأ في فرض شروط مثلاً بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير، لكي انتظر دون ان ابحت عن مكان اخر.

### ان يقولك ما لم تقله:

كأن تكون أنت المشتري مثلاً ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقاً رسالة مفادها انه يفترض أنك لم تحدد نوعاً ما من بنود الاتفاق فيحده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه، وان لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك، وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك مالم تقله. في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير اخلاقية في الاتفاقات من ناحية انها غير محددة ومن ناحية اخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك.

### الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك احياناً وخصوصاً عندما تكون مضطراً للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق. وهنا عليك أيضاً ان تصعد الامر وتقول له أنك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة اخرى لأنك غير راضاً عما تم الاتفاق عليه سابقاً. او تتحجج بسلطة عليا بانها لم توافق على التعاقد مثلاً او لن تسمح بإعادة التفاوض او تقوم بالإيحاء له بانك تريد الانسحاب. وقد تكون لحاجتك لهذا الاتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع او ان تستخدم امور اخرى عديده لا مجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب او اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلاً.

ملاحظة: دائماً اصحاب الصوت العالي او المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات

## ضربة اللحظات الاخيرة:

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الاخيرة من الطرف المقابل، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماماً، ويستخدمها المفاوضون في طرح الامور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما ان تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل ان تبتسم وبكل هدوء تقول ان الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

## تحجيم التنازلات:

ان الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أدائه التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت في بداية التفاوض، لذلك عليك ان تقدم تنازل اقل مما قدمت ولا تنسى ان يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب ان تكون التنازلات متناقصة.

## الغباء التفاوضي:

لا شك بانه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي او الغابي بمعنى أصح كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو انهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها يفقدون لمقومات كثيرة من اوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً فكيف لك ان تستفيد من ورقة السلطة الاعلى او الشخص الشرير مثلاً إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض أنك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت.

لذلك عليك ان تتغابي وتجعل نفسك بسيطاً وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له أنك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل.

## القيمة نسبية:

تذكر دائما بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون احيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من النقود، فقد يكون هناك بعض المفاوضات قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة، فيجب أن تعلم أنه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له أكبر من النقود.

## قيمة الوقت:

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج، وفي هذه الحالة فإن كثير من المفاوضات يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفوا أنه محدد أو محدود، فيجب عليك أن تحرص شديد الحرص بان لا يعلم الشخص المقابل بأنك محكوم بإتمام العقد في وقت محدد، أما إذا كنت أنت الشخص المقابل فإن الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات أكبر.

## المفاوضات الطويلة:

كما ذكرنا في الموضوع أعلاه أهمية الوقت فإنه أحيانا تكون غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر بحاجتك لإنهائها مما يجعلك تقدم تنازلات أحيانا من أجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل (عليك أن لا تقع في ذلك) ويجب أن لا توافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم.

## القدرة على الانسحاب:

لاشك بانك اذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في اي لحظة من المفاوضات فان ذلك يشكل ضغط على الطرف الاخر عندما تظهر له ذلك انك قادر ا على الانسحاب، ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول ان يخشى انسحابك من المفاوضات؟ تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في اعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له او لأعماله وفي نفس الوقت تظهر انت بان الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم او لم يتم فهما سياتيان بالنسبة لك.





## الفصل الثالث عشر:

التفاوض بين مثلث الجرأة ومثلث المثالية





## المفاوضة بين منهج الجراءة ومنهج المثالية



## مقدمة

أن الهدف من هذا الفصل والمنهج المستخدم في إعداده هو محاولة لتقديم معلومات وخبرات من الواقع العملي والأكاديمي ونقل تجارب متعددة لكتاب وخبراء ومتخصصين في التفاوض.

لكي تستطيع أن تدعم محاولاتك تجاه تطوير أدائك التفاوضي من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام بعض الاستراتيجيات التي تمكنك من زيادة تأثيرك في النشاط التفاوضي وحتى تحصل على درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك أن تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك على السعي المتدرج لزيادة قدرتك على التأثير في الآخرين. التفاوض ليس عملية حسابية ولكن نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقاً لظروف البيئة التي نعيش فيها.

وهنا سوف نستعرض التفاوض من خلال منهجين متقاربين لحد ما وهما منهج الجراءة في التفاوض (لمايكل دونالدسون) ومنهج المثالية في التفاوض (للمؤلف).

## أولاً: منهج الجراءة في التفاوض:

يسعى منهج الجراءة في التفاوض الى وضع أسس وقواعد يستطيع من خلالها المفاوض الدخول الى حلبة المفاوضة وهو واثق من النجاح بما يملكه من معلومات وأدوات ميسرة وسهلة الاستخدام لتقويم أي جلسة مفاوضات بعد الانتهاء منها وبصورة موضوعية. وهذا المنهج يمكنك من الحصول على النتائج التي ترغب فيها أكثر من أي أداة أخرى تمتلكها، وسوف تتحقق من ذلك بنفسك، وهذا ما يؤكد (مايكل دونالدسون) Michael C. Donaldson مؤلف كتاب الجراءة في التفاوض. الذي يؤكد بأن هناك خطأ لدى الكثيرين بأنه من الممكن أن يملك طرف القوة كلها، وبالتالي هو يحدد مصادر القوة وكيفية الوصول اليها.

وبالتالي فهو أعد كتاب الجرأة في التفاوض ووجهه الى:

- أي شخص يشعر بعدم الثقة بقدرته على خوض المفاوضات.
- أي شخص يوبخ نفسه بعد جلسة تفاوض.
- أي شخص يشعر بأنه كان قادرا على تحقيق نتائج أفضل في مفاوضاته الأخيرة.
- أي شخص يرغب في قول نعم لذلك المفاوضات المتمرس الموجود في داخل كل فرد منا.

قد تعتقد أن هذا الكتاب موجه للجميع واعتقادك هذا صحيح.

ويرى (مايكل دونالدسون) أن الانسان بالفطرة مفاوض طبيعي ولكن المشكلة أن من حوله مثل الاب والام والمدرس وغيرهم، يبدوون بتحطيم ذلك المفاوضات الطبيعي الفطري الموجود في داخله، في فترة الطفولة وما بعدها، فيعلموه الأوامر والنواهي، ويريدون منه التوقف عن مئات الأشياء التي تزعجهم، وهكذا يمكن أن يتعلم التفكير مرتين قبل طلب الأشياء التي يريدها.

وبالمثل فكثيرا ما يجعلك أسلوب التربية الذي يتبعه الاباء والمدرسون عن حسن نية، غير مستعد للانخراط في عالم البالغين، فقد تعلمت أن تكون مفاوضا أقل ثقة بالنفس، وعندما أصبحت راشدا كنت قد دفنت في داخلك كل الحكمة التي امتلكتها عند ولادتك. وبدأت بقراءة الكتب وحضور الحلقات الدراسية لتعلم الأشياء التي عرفت ذات مرة فطريا.

وبالتالي فمنهج الجرأة في التفاوض مصمم ليساعدك على البدء من جديد، وليخلصك من الاكاذيب التي أثرت في تفكيرك، وليضعك على الطريق الصحيح للوصول الى مفاوضات ناجحة، في كل مرة، فهو مصمم ليساعدك على التخلص من مخاوفك فيما يتعلق بالمفاوضات بحيث يمكن أن تعود مفاوضا جريئا لا يعرف الخوف.

ومنهج الجراءة في التفاوض والذي يتضمن (الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض) هو عبارة عن منهج بسيط، يتيح لك التخلص من تلك المخاوف والأوهام القديمة، حتى تصل الى أقصى إمكاناتك على مائدة التفاوض.

وقبل الدخول في أي مفاوضات لن تجد أي مشكلة في تذكر منهج (الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض) متى فهمت الفكرة، ولسوف تصطحبه معك ما دمت تتفاوض، وسيرسخ في ذهنك مثل أي شيء تحبه.

يتضمن منهج (الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض) ثلاث خطوات بسيطة هي: تصور النتيجة التي تتمنى أن تحصل عليها من هذه المفاوضات وفهم ما ترغب (أي النتيجة التي ترجح انتهاء المفاوضات إليها على ضوء معرفتك بالسوق وبالشخص الذي تتفاوضه) وتحديد نقطة إيقافك للتفاوض.

أمنيتك هي النتيجة التي تحلم بالوصول إليها عبر عملية التفاوض، وهي الخطوة التي تبدأ بها أي مفاوضات، صغيرة كانت أم كبيرة، حيث يتمنى شخص ما في مكان ما الحصول على شيء ما. وبهذه الطريقة تبدأ أنواع المفاوضات كلها، فتوقف إذا وخذ الوقت اللازم لجعل أمنيتك تذهل، أطلق العنان لمخيلتك لتحلق عاليا، ويعد هذا بمنزلة نشاط خاص، لا تكبح نفسك، ولا تتردد، فالتمني نشاط طبيعي تمارسه كل الكائنات البشرية.

أما رغبتك فهي السبيل الذي يرجح أن تسلكه المفاوضات نتيجة تأثير قوى السوق فيها، وهذا هو عامل الحقيقة (الواقع) في أي مفاوضات.

ونأتي للحديث عن النقطة التي يتوقف عندها التفاوض، إنها الخط الوهمي الذي ترسمه على الرمال فلا ترسمه في ساعة غضبك، أو دون تفكير، أو في لحظة إثارة عاطفية، وحدد نقطة إيقافك التفاوض مقدما بالتعاون مع أفراد فريقك أيا كانوا، إنها النقطة التي تتوقف فيها عن التفاوض مع شخص معين حول موضوع معين، لتقوم بعمل شيء مختلف من أجل تحقيق هدفك، فأنت هنا تمارس نمط "الحل الآخر" الخاص بك،

ومعرفة هذه النقطة مع التفكير فيها مقدما تمدك بالقوة والثقة، وهي مجرد جزء صغير واحد من المعلومات، لكنها تمنحك مقدارا كبيرا من الطاقة في عملية التفاوض. هذا باختصار منهج (الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض) وستكون في طريقك للقيام بمفاوضة ناجحة إذا فكرت جيدا في تلك الأشياء الثلاثة، فالاحتفاظ بها على نحو ثابت في ذهنك قبل البدء يعد بمنزلة اعداد حقائبك للقيام برحلة، فاذا احتوت حقائبك على كل ما تحتاج اليه بحيث لن يفاجئك شيء على طول الطريق بدأت رحلتك بثقة. كثيرا ما يسمع الناس هذا الموجز التلخيصي للخطأ، ويقولون: هذا عظيم، سوف أصغى إلى ما يقوله الطرف الاخر، ومن ثم سأفعل ذلك تماما. سأكتشف أمنيته، ورغبتى، والنقطة التي سأوقف عندها

التفاوض، أعجبني ذلك المنهج، وسأطبقه حالما أعود من جلستي التفاوضية الأولى. ورد الفعل هذا طبيعي في أيامنا هذه، حيث يبدو كل شخص مندفعاً وفي عجله من أمره، وهو رد فعل طبيعي أيضا لأولئك الذين لم يستخدموا منهج الأمنية، والرغبة، وإيقاف التفاوض، وبالتالي لم يلمسوا فوائد التخطيط الجيد، قد يبدو الانتظار لمعرفة حاجة الاخر مقارنة تخلو من المخاطر لكن ينبغي لك تدوين امينتك ورغبتك ونقطة إيقافك التفاوض قبل الجلوس مع الطرف الاخر، وذلك حتى تحقق أعظم فائدة من المفاوضات، أما إذا انتظرت سماع ما سيقوله الطرف الاخر قبل اعداد خطه تتضمن تلك النقاط الثلاث فستخسر في ثلاث طرق:

1. ستترك للطرف الاخر تحديد أسلوب المفاوضات وميدانها
2. ستخسر القدرة على الاستجابة بسرعه، لأنك ستضطر الى التفكير في أشياء كثيرة
3. ستخسر حريه التخطيط لمستقبلك دون ان يشوش عليك ما تسمعه من الطرف الاخر.

للنظر الى الامر من جانب آخر، كي نرى الأشياء التي ستكسبها إذا حددت أمنيتك ورغبتك ونقطه إيقافك قبل لقاء الطرف الاخر:

- ستملك فرصة تحديد خصائص المفاوضات
- إذا قررت أن تبدأ أنت بالتفاوض ستمكن من التخطيط لكيفية القيام بذلك
- سيكون لديك الوقت لجعل كل فرد من افراد فريقك يؤمن بهذه النقاط الثلاث، مما يجنبك الكثير من اللوم بعد اتخاذ القرار.

متى حددت أمنيتك ورغبتك ونقطه إيقافك التفاوض، باختصار ستكون قادرا على إدارة عملية تسبب القلق لكثير من الناس، وستساعدك الفصول الثلاث الآتية على تحديد أمنيتك ورغبتك ونقطة إيقافك التفاوض. وهي تقدم لك طرق إرشادية دقيقة لتصبح جاهزا للدخول في مفاوضات، إذا يساعدك هذا المنهج عبر تزويدك بخطة يمكنك الاستفادة منها بقية حياتك، استخدام هذا المنهج بوصفه مرجعا سريعا لجميع مفاوضاتك، استخدام الأمنية والرغبة ونقطه إيقاف التفاوض لكي تتأكد من فهمك لكل ما يمكن أن يحدث ومعالجته بصورة صحيحة قبل الدخول في أي مفاوضات.

## قبل البدء بأي مفاوضات قم بتحديد:

**أمنيتك:** إنها هدفك الذي تحلم بتحقيقه.

**رغبتك:** النتيجة التي ستنتهي اليها المفاوضات حسبما تريد وذلك وفقا لقوى السوق الخارجية، إنها النتيجة التي تنتهي اليها الغالبية العظمى من الصفقات.

**نقطه إيقاف التفاوض:** إنها النقطة التي سترك فيها المفاوضات، لأنك ببساطة تجد الامر لا يستحق الاهتمام إذا ستخسر نفودك، أو كبرياءك، أو منصبك إن أتممت الصفقة، أو تشعر كما لو كنت قد خسرت مما يدفعك الى عدم إتمامها.

بالنسبة لبعض الناس تتولد عندهم الأمنية والرغبة ونقطة إيقاف التفاوض بصورة طبيعية فهم يحبون تمضية كثير من الوقت يفكرون في الأشياء قبل البدء بها ويشعرون براحة كبيرة عند بزل جهودهم بهذه الطريقة، في حين أن آخرين يحبون – بطبيعتهم –

الانخراط في مشروع ما تاركين للقدر أن يسوقهم في أي اتجاه يشاء، وهم يرون في التحضير له عملاً مجهداً ينبغي اجتنابه بأي ثمن، وغالبية الناس يمكن تصنيفهم ما بين هذين النوعين، فتأكد من وجود شخص يرغب في اعداد العمل التحضيري ضمن فريق عملك، لأن التحضير هو حجر الأساس لنجاح أي مفاوضة.

**أمنيتك:** هي هدفك أي النتيجة التي تحلم بتحقيقها، وهي ما تود أن تؤول اليه الأمور في حال لم تكن مضطراً الى مفاوضة أحد أو استئذانه أو السعي الى نيل موافقته.

انها النمط الذي سيكون عليه العالم لو تمكنت من التحكم فيه، وهذا هو الجزء المسلي من الامر، حيث تفسح المجال لخيالك ليحلق عالياً، ولأحلامك لتأخذ شكلاً معيناً، ولأمالك لتحيا واضحة كما لو كانت حقيقة واقعة

وخطواتك الأولى في اعداد أمنيتك هي التفكير ملياً في مستقبلك المثالي الخاص: وترى ما ذلك الشيء الذي تحب أن تحققه في حياتك وما تأثير هذه المفاوضات في أهدافك البعيدة؟

لا تقيد نفسك، لا ترفض شيئاً تحتاج في هذه المرحلة من اللعبة الى ان تستكشف كل الاحتمالات، فتأكد من احترام كل الأفكار على حد سواء، سواء كنت وحيداً على شاطئ البحر، أم بصحبة مجموعه من رجال الاعمال في غرفة الاجتماعات، ولا تقلق ان ضحك الآخرون من أفكارك، فها هنا تبدأ الجراءة في التفاوض لا تدع عقلك يتخيل رد فعل مزعجاً على أفكارك، بل عبر عما ترغب فيه واكتبه.

إن لم تبدأ بإعداد قائمة تتضمن كل امانيك فسوف تتعرض لخطر ظهور أفكار جديده في رأسك تفاجئك باستمرار في أثناء عملية التفاوض، مما قد يشعرك بالحيرة وبعدم القدرة على اتخاذ قرار وليست المشكلة الحقيقية هي عجزك عن اتخاذ قرار، بل خداعك لذاتك في اثناء التحضير لأمنيتك، لأنك لم تبدأ بإعداد قائمة تتضمن أمنيتك الممكنة – أو حتى المستبعدة – كلها في اثناء تحضيرك لها، ولذلك قم منذ بداية العملية بعقد جلسة حره مع ذاتك أو مع فريق عملك بهدف التعبير عن أمنيتك دون قيود، ولا تهمل أي فكره ظهرت منذ المراحل الأولى لعملية العصف الذهني.

يجب أن تستمتع بهذه الخطوة، فهي أشبه ما تكون بحالتك عندما كنت طفلاً وطلب منك إغماض عينيك وتمنى شيء ما في حفلة عيد ميلادك، فكن شجاعاً ولا تقيد أفكارك إلاًن، تماماً مثلما فعلت وقتها، ستكتشف القيمة الحقيقية لكل ما يجرى على طاوله المفاوضات من وجهة نظرك، في أثناء عملية ابتكار قائمة أمانيك، سواء كنت تعمل وحدك او مع مجموعة.

وقد تسأل عن معنى "القيمة الحقيقية"؟ سؤالك هذا معقد جداً واجابته صعبة تشبه إصابة هدف متحرك. فكر في أي شيء ترغب فيه وسرعان ما سأعثر على عشره اشخاص لدى كل منهم فكرة مختلفة عن قيمته، فأنا أتحدث عن القيمة الحقيقية إنما أعنى تقويمك الشخصي للشيء.

سنكون قادرا في مفاوضاتك المقبلة على وضع أي قيمة تشاء لمنتجك أو خدمتك، أما تصور كيفية تبرير أمنيته فيأتي لاحقاً، أنت إلاًن تقوم بإعداد أمنيته، وتقرر في ذهنك، ولأغراضك الخاصة، القيمة التي ستحددها تماماً للسلع أو الخدمات التي تشتريها أو تبيعها فإن كان موضوع المفاوضات سلعة تبيعها فسوف تنافس مبدئياً. وبصورة معيارية على السعر في تلك الحالة سيكون عليك اخذ المصدقية، أو أنظمة التسليم بعين الاعتبار حتى تتمكن من إيجاد قيمته. فالقيمة الحقيقية تبدأ في عقلك وما من أحد سيقدرك حق قدرك، ويقدر قيمة خدماتك على نحو أعلى مما تفعل أنت.

ان فكرتك عن القيمة الحقيقية للشيء الذي تفاوض بشأنه هي العامل الرئيسي في تحديد أمنيته، فعندما تكون في موقع البائع لن تكون أمنيته أدنى من فكرتك عن القيمة الحقيقية لما تبيعه ومن حقك أن تأمل ببيع شيء بقيمة أكبر من قيمته الحقيقية، وإياك ان تبدأ المفاوضات بطلب سعر أدنى من القيمة الحقيقية لما تبيع

متى كتبت لائحة أمانيك بكل ما تتضمنه من الاحتمالات المذهلة التي يمكن أن تحلم بها، يمكنك البدء بتجميع أفكارك في مجموعة يسهل التحكم فيها فاذا أفرطت في التمني ستغدو غير قادر على تركيز العرض الذي تقدمه – أو افكارك الخاصة، فيما يتعلق بذلك الموضوع.

## لكي توجد امنيات ممكنة التحقيق تأكد من اتباعك النظام الاتي:

كن محددا: يجب أن تكون أمنيتك محددة بدقه، والا فإنك لن تتمكن من تحديد الوقت المناسب لتحقيقها.

ركز على ذاتك: هذه الأمنيات هي أمالك وأحلامك وطموحاتك (أو آمال شركتك وطموحاتها). لذا يجب عليك وعلى المجموعة الرئيسية التي تعمل معك بناء أهدافكم استنادا الى القيم والطموحات التي تقدرونها وتهتمون بها أنتم – وليس أي شخص اخر. التحدي: الأمنية التي لا تستحق الوصول اليها هي أمنية لا تستحق اسمها، تأكد من أمنياتك تمثل تحديا لقدراتك الى درجة ما على الأقل.

الوقت المناسب: ثمة فرصة ملائمة ووقت مناسب لكل شيء حتى أحلامك، حدد الوقت الملائم لكل الأشياء الموجودة على لائحة أمنياتك فذلك سيساعدك على معرفه كيفية تقديم أمنيتك عند تقديمك للعرض الأولى.

الدعم الجماعي: كن أكيدا من اشتراك أفراد الفريق في تحديد قائمة أمنياتك ولا تنس الذين سيزعجونك فيما بعد.

سهولة الإدارة: لا تقتحم كثيرا من الامنيات في جولة واحدة من المفاوضات فكلما ازاد تركيزك، امتلكت فرصه أكبر لتحقيق أحلامك.

## ما أسلوب التفاوض الذي يجب أن تستخدمه؟

هذا المنهج ليس مصمما لتغيير النمط الذي تستخدمه في عملية التفاوض الذي يعتقد كثيرون أنه يشكل العامل الأساس لنجاحك في المفاوضات "أريد أن أكون أكثر ثقة وقدرة على التعبير عن أفكارى" أريد أن أكون أكثر جديه أُرغب في التخفيف من الضحك " أود تعلم كيفية ترهيب الآخرين بالطريقة ذاتها التي يستخدمونها معي ، أُردهم أن يختبروا ذلك الشعور ،أسمع هذه التعليقات كلها في بداية الحلقات الدراسية عندما نلتقى الأشخاص المشاركين لاكتشاف سبب مجيئهم الى هذه الحلقات ومعرفة ما يريدون الحصول عليه منها، يرغب كثير من المشاركين في أن يكونوا مثل ذلك الشخص الذى

تفوق عليهم في المفاوضات الأخيرة، فهم يريدون تعلم الصراخ في وجه من صرخ في وجوههم ويودون تعلم سرد القصص بطريقة أفضل من طريقة ذلك الساحر المفوه الذى قد أفحمهم وغلّبهم في الحديث .

يأتي المفاوضون المتمرسون في اشكال واحجام والوان وأنماط شخصية مختلفة فليس هناك أسلوب واحد محدد يتحتم عليك استخدامه حتى تتمكن من الحصول على ما تريده في حياتك والمفاوضون الناجحون مثل الأشخاص الناجحين عموماً، أفراد يتيحون المجال لإبداعهم كي يظهر.

العنصر الثاني في منهج "الأمنية – الرغبة – إيقاف التفاوض" هو فهم الرغبة، وما ترغب ما تريده هو النقطة التي تعتقد أن مفاوضاتك يرجع أن تنتهي عندها على قاعده تتشكل من كل الحقائق والظروف التي تكشف الموقف، دعنا نواجه الامر، غالباً ما تنتهي المفاوضات في عالم التجارة وفقاً لما يمليه السوق. ليس مهماً من يمارس من أجل الصفقة، وليس مهمة حاله الهياج العاصف التي يبلغها وليس مهماً من يفاوض من أجل الصفقة، وليست مهمة حاله الهياج العاصف التي يبلغها، وليس مهماً التكرار والتدريب فالسوق هو الملك الحاكم بأمره، السوق (ما ترغب) هو العامل المستقر الوحيد في أي مفاوضات لان الرغبة تتحقق بالسوق، إنها ترتبط بهدف وليس برقم محدد، بالرغم من أنني أفضل استخدام رقم واحد لدى تحديد "الأمنية – الرغبة – إيقاف التفاوض" لأي مفاوضات، وإن تحدى رقم واحد عوضاً عن عدة ارقام يتطلب منك أن تركز انتباهك. أي شخص على دراية جيدة بالسوق يستطيع أن يعرف السعر التقريبي لسلمه ما يبيعا او شراء، الاتفاق على تحديد السعر هو أسهل عنصر من عناصر المفاوضات في معظم الحالات الأمور الأخرى التي ترغب فيها أنت أو التي يريدها زبونك هي ما تجعل المفاوضات مثيرة وخلافية.

وهذه جميعها هي التي يعول عليها في زيادة السعر أو خفضه، وهي تشمل أشياء، مثل: التسليم، والنوعية، ومجال العمل، وخدمات أخرى، والحقوق الحصرية، والخبرة، وخدمة الزبون، ويجب أن يتوافر لكل منها منهج ثلاثي خاص.

إن خير مصدر للحصول على معلومات عن السوق هو خبرتك الشخصية، لكن تتوافر مصادر أخرى كثيرة، على سبيل المثال: في الندوات البحثية حول هذا الموضوع، أسأل دوماً عن المصادر التي يستقى منها المشاركون معلوماتهم عن أحوال السوق فيجيبني المشاركون الشباب "الإنترنت" أما من هم أكبر سناً من الحضور فغالبا ما يستقون معلوماتهم من أصدقائهم وعبر اتصالاتهم مع العاملين في صناعاتهم.

### **التكلفة والسعر والقيمة:**

كي تفهم رغبتك، يتعين عليك أن تدرك الاختلافات بين الكلفة والسعر والقيمة، عندما تدرك فحوى هذه المفاهيم الثلاثة المتميزة تكون قد زودت نفسك برؤية عن دور السوق في ناء رغبتك، نطرح في ندوتنا البحثية، هذه الثلاثة على صورة سؤال: ماذا تعني القيمة؟ كثير من الناس يجيبون: إنها تكلفة شيء ما، أو أنها سعر ذلك الشيء، إن القيمة الحقيقية بعيدة كل البعد عن ما ورد في إجاباتهم.

القيمة الحقيقية لشيء من الأشياء هي قضية نسبية، فما تقوله أنت صحيح فيما يخصك، إن سئل شخص آخر عن قيمة الشيء نفسه، فمن الجائز أن يعطيه قيمة مختلفة، إن رقماً واحداً محددًا لا يمكن أن يمثل.

### **نقطة إيقاف المفاوضات:**

#### **القوة والقوة الحقيقية:**

نصل الآن إلي أحد أجزاء منهج الأمنية – الرغبة – وقف التفاوض. الذي يمنحك قوة حقيقية بغض النظر عن تكون ومن يكون الشخص الذي تفاوضه، نقطة إيقاف التفاوض هي النقطة التي تجد عندها أن متابعة المفاوضات أمر مستحيل، تأكد من تحديد هذه النقطة قبل بدء أي مفاوضات.

ومع أن تحديد هذه النقطة في وقت مبكر أمر يتنافى مع الطبيعة البشرية، إذ إن معظم الناس لا يرغبون في الدخول في مفاوضات عبر التفكير في احتمال فشلها المرجح، أي أنهم لا يفكرون في إمكانية عدم حصولهم على ما يريدون، لكن في الحقيقة يعد هذا من

أهم وأول الواجبات التي ينبغي لك أن تؤديها لأنك إن فعلت، تكون قد دعمت موقفك بقوة حقيقية.

يوجد التحديد الدقيق لنقطة إيقاف التفاوض نوعاً من التوازن بينك وبين من تفاوضه بغض النظر عن الاختلال في ميزان قوة المساواة بينكما السبب في ذلك بسيط، الطرف الآخر لن يأتي إلى قاعة الاجتماعات ما لم يكن لديك شيء يود الحصول عليه، قد تكون رغبته في الحصول عليه كبيرة أو صغيرة لكنه يريد. وإلا ما كان ليتلقى بك. بتحديدك للنقطة التي ستوقف عندها التفاوض تكون قد قررت-قبل بدء الجولة، ألا تمكنه من الحصول على ما يريده منك قبل أن يعرضك عنه، ويفترض أن تكون قد قررت، علي وجه الدقة - ماذا يعني ذلك - يستطيع أن يحتج ويهدد ويتوعد، أو يتملق ويحاول إقناعك بالملاطفة. لكنه لن يحصل على ما يريد ما لم يدفع الثمن حسب العقبة التي حددتها أنت. تلكم هي القوة.

لحسن الحظ، معظم المفاوضات تنحصر في منطقة الرغبة، على أي حال، قد تقترب بعض المفاوضات الصعبة من النقطة التي صنفتها أنت على أنها نقطة إيقاف التفاوض. هذه المنطقة لا تبحث على الشعور بالارتياح. عندما تجد نفسك في تلك المنطقة دون تحضير سابق، سوف تتخبط. وتتعثر في تقدمك، وتصاب بالذعر، وتتملكك الحيرة، وتتردد في اتخاذ القرار. عندما نصل إلى نقطة كهذه، اعلم أنه حان الوقت لتغيير بؤرة تركيزك. وتقديم بعض التنازلات في مجالات أخرى، أو إجراءات بعض التعديلات، مثل النوعية، أو برنامج التسليم. أو شروط الدفع، بحيث تلي بعض الشروط التي طلبت منك. لكن لا تتجاوز نقطة إيقاف التفاوض لمجرد أنك واقع تحت تأثير ضغوط آنية.

دعنا نستعرض بعض الأمثلة التي يمكن مساعدك على تكوين فهم لكيفية التعامل مع نقطة إيقاف التفاوض. أكثر نقاط وقف التفاوض شيوعاً في عالم التجارة تتعلق بتحديد رقم هو عبارة عن ثمن السلعة أو الخدمة أي تكلفة البضائع مضافة إليها النفقات الإدارية وبعض الربح. يجب أنتسفر كل صفقة تجارية عن تحقيق أرباح. هذه المقاربة لتحديد السعر وثيقة الصلة بموضوع الصفقة أو ضعيفة الصلة به اعتماداً على طبيعة العمل

الذي أنت بصدد التفاوض بشأنه. إذا كان مجال عملك هو بيع وشراء بضائع. فإن السعر هو المحرك الرئيس للتفاوض. أما موضوع تسليم البضائع وحتى النوعية، أحياناً، فإنهما يشغلان حيزاً ثانوياً من الاهتمام. إذا كان عملك يركز على القيمة مثل برمجيات الحاسوب، أو الخدمات الاستثمارية، أو كتابة السيناريوهات، فإن كلفة البضاعة لا تحظى بالأولوية، إن سعرت برمجيات شركة ميكروسوفت على أساس التكلفة إضافة إلى النفقات العامة، و10% أرباح تباع بسعر أقل.

إن كنت تعمل في شركة منذ عدة سنوات. وعقدت جلسة مفاوضات من أجل الحصول على زيادة علي المرتب، فعليك أن تطلع على مدي الزيادات التي تستحقها ونظامها، في هذه الحالة، الرقم لا يهم، مع أن من الأفضل أن تعرف كلفة أي شيء مدرج على قائمتك وإن لم تستفيد من ذلك مالياً، في هذا المثال، يعد راتب مساعدك والنفقات الثانوية أجزاء من التكاليف في الشركة.

بالرغم من وجود ضرورات مالية ملحة تتحكم بنقطة إيقاف التفاوض، فإن العناصر الأكثر أهمية هي الأشياء التي تقررها أنت بمفردك، وهي تشمل اعتدادك بنفسك وصورتك الذاتية، إن لم تشعر بالارتياح لقبولك راتباً أقل مما حددته، تصرف وفقاً لما تحب. فكر في الأمر، وقرر ما إذا كان المرتب معقولاً. استقت قلبك ولو أفتوك، فإن وجدت أنك ترغب في راتباً معين فليكن مبلغ هذا الراتب هو الرقم المستهدف بغض النظر عن آراء الآخرين، قد يعتقد شخص قريب منك أن الرقم المستهدف يجب أن يكون أكبر، لكن إن أزعجك احتمال إضاعة الفرصة بتحديد هذا.

السقف المرتفع، امتنع عن فعل ذلك مهما بدت النصائح التي تتلقاها قوية وسديدة، يجب أن يكون هدفك انعكاساً لاختيارك الشخصي.

**الخبر السار أن تحديدك لنقطة إيقاف التفاوض ليس بالصعوبة التي قد تبدي لك، يوجد ثلاث خطوات بسيطة يمكن اتباعها في هذه العملية:**

**1- الخطوة الأولى:** تحديدك لنقطة إيقاف التفاوض هي إدراك أن لديك خيارات

أخرى بعض الناس يولدون بميل فطري نحو التفاوض، الكون واسع رحب،

ويعرض عددا ينأى عن الحصر من الفرص وللخدمة التي تقدمها أو المنتج الذي تنتجه زبائن في العالم أكثر عددا من أن تتمكن من تلبية طلباتهم: فضلا عن طاقتك على البيع لهم، فلتعلم أن لديك خيارات عديدة، واجعل ذلك لازمة تردها من حين لآخر.

**2- الخطوة الثانية :** تحديد النقطة التي توقف المفاوضات عندها يعنى أن تفكر في تلك الخيارات البديلة المتاحة لك، فإن تمتلك نظرة عامة وشاملة عن غنى العالم الذى يحيط بك ووفرة الفرص التي يتيحها شيء، وتدوينك مجموعة محددة من الخيارات المتعلقة بالمفاوضات التي عزمت على إجرائها شيء آخر مختلف تماما، نظم قائمة بالخيارات المتاحة لك في العالم الحقيقي الواقعي في حال فشل هذه المفاوضات، أي عليك أن تعرف على وجه الدقة ما الذى ستفعله في حال عدم بلوغ المفاوضات التي تجريها حاليا مع الطرف الآخر النتائج المرجوة، وبمجرد أن تعد قائمة بخياراتك ستتكشف لك مواطن القوى لديك.

**3- الخطوة الثالثة:** أستعرض القائمة التي أعدتها، وحدد الخيارات الأخرى المتاحة (وإلا) من بدأت العمل في المحاماة، كان يحدث أن يأتيني عميل ليقول لي: لن أقوم بهذا العمل إن نقص المبلغ فلسا واحدا، وكانت استجابتي الفورية دائما، حتى قبل أن اشعر في التفكير حول التفاوض بطريقة نقدية، وماذا عن البديل الأخر؟ ثم أفسر له كيف أن الحياة تقوم، دوما على الخيارات عندما تقول عازم على التخلي عن حالة معينة، يجب أن تعرف أين ستذهب، وما البدائل المتاحة لك هذه الفكرة هي لب المقرر التعليمي عن التفاوض الذي يدرس في جامعة هارفارد، حيث تستخدم عبارة أفضل بديل للاتفاق الذي يجرى التفاوض بشأنه. بكلمات أخرى لا تشرع أبدا بالتفاوض قبل أن تكون قد حددت البديل المتاح لك أي الخيار الذي ستستخدمه، إن لم تصل الأمور في المفاوضات إلى النتيجة المرجوة.

إن علمك السابق بالأمور التي قد تخرجك من قاعة المفاوضات تزيد كثيرا فرص عدم حدوث ذلك لن تصادف خطوطا متقاطعة ومخفية، لأن الخطوط جميعها واضحة أمامك على الأقل، قبل أن تصل إلى النقطة التي توقف عندها التفاوض تكون قد أرسلت كل أنواع الإشارات للفريق الآخر. حقا لم يعد لدى أي مجال للتنازل هنا، أو لا أستطيع أن أعطى أكثر من ذلك في هذه القضية. تتوافر لديك نقطة مقاومة مدمجة وألية توضع تماما فوق النقطة التي حددتها سلفا لإيقاف التفاوض، ثبت مكابحك وجهازها للاستعمال، ابدأ بتقديم تنازلات صغيرة وامنحها الحيز الأكبر من التفكير.

الشيء الوحيد الأكثر فاعلية الذي يمكنك القيام به لإيجاد قوة في موقفك وإبراز قوة في عرضك هو تحديد النقطة التي توقف عندها التفاوض، إن علمت أنك ستوقف التفاوض عندما تضطر، فإن ذلك سيؤثر في طريقة دخولك قاعة المفاوضات وفي كل ما تقوله فيها.

بمجرد أن تحدد النقطة التي يتعين إيقاف التفاوض عندها، فعليك أن تلتزم بها، لا تغيرها لأن زبونا مرموقا قد أثقل عليك بسببها، لقد حددتها لهذا السبب في المقام الأول، عليك أن تحدها وأنت تحت وطأة وجودك مع زبون مهم يحملك على الإذعان والموافقة على مطالبه، التزم النقطة التي ينبغي إيقاف التفاوض عندها، النقطة التي حددتها سلفا.

أنت تزيد من فرص احتمال التزامك بالنقطة التي حددتها لإيقاف التفاوض إذا ما دونتها على الورق في وقت سابق، وتبقى قادرا على تغيير تلك النقطة بناء على أي معطيات ومعلومات جديدة. بيد أنك ستفعل ذلك عن وعى وإدراك بدلا من أن تترك المفاوضات إن لم تدونها على الورق. قد لا تتذكر ما هي تلك النقطة على وجه الدقة، ولحسن الحظ لا تقترب غالبية المفاوضات كثيرا من النقطة التي يجب إيقافها عندها، ما عندما تصل الأمور إلى تلك النقطة فإنك تكون قد استنفدت كل الزمن الممكن في عملية التفاوض. وتكون اللحظة التي

يجب أن تتوقف المفاوضات عندها قد مرت دون أن تدرك أنها قد مرت فعلا، الحقيقة أنك فقدت الصلة بالنقطة التي ينبغي إيقاف المفاوضات عندها لأنك لم تدونها على الورق ستصدمك المفاجأة وتذهلك وتنسحب كمن فقد صوابه. ثمة طريقة أخرى تسهل عليك الانسحاب عند النقطة التي جعلتها حدا في إيقاف التفاوض وهي أن تشرك شخصا آخر في تحديدها وهذا يساعدك على التوقف حيث يجب.

## ثانيا: منهج المثالية في التفاوض:

يسعى منهج المثالية في التفاوض الى وضع أسس وقواعد يستطيع من خلالها المفاوضات الدخول الى مائدة المفاوضات وهو لديه القدرة على اقناع الطرف الآخر بأنهم شركاء وليسوا فرقاء، وبالتالي فهما طرفان اتفقا على أن يخسرا من أجل الوصول الى اتفاق (فن التنازل). مثال على ذلك:

صاحب العمل	ممثلي العمال
رد صاحب العمل (صفر جنيهه)	مطالب العمال (علاوة 100 جنيهه)
بعد التفاوض	بعد التفاوض
الموافقة على ± صرف 50 جنيهه	الموافقة على ± صرف 50 جنيهه
النتيجة هنا بالإيجاب ام بالسلب لكلا الطرفين	النتيجة هنا بالإيجاب ام بالسلب لكلا الطرفين

لو نظرنا الى مطالب العمال تجدهم خسروا 50 جنيهه حيث أن مطالبهم كانت 100 جنيهه، ولو نظرنا الى صاحب العمل نجده أيضا خسر 50 جنيهه حيث كان رده المبدئي صفر جنيهه، وبالتالي اتفق الطرفان على الخسارة من أجل الوصول الى اتفاق، وهنا شعر كل طرف بأنه حقق فوز نتيجة نجاح التفاوض.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن العمال كسبوا 50 جنيهه، مقارنة برد صاحب العمل المبدئي. وأيضا صاحب العمل كسب 50 جنيهه، مقارنة بمطالب العمال المبدئية. ولكن من وجهة نظرنا أن السياق الطبيعي للتفاوض هو وجهة النظر الأولى هي الأوقع (فن التنازل).

ويتضمن منهج المثالية في التفاوض (الأسلوب، والرغبة، والتوقيت) ويعتمد هذا المنهج في الأساس على أنه إذا كانت لديك (الرغبة وهي أصل الأشياء)، وتحدثت بأسلوب لائق، في التوقيت المناسب فالمحصلة هي حصولك على ما تريد، وهذا ما يؤكد المؤلف من خلال ممارسته العملية لهذا المنهج. ويعتمد منهج المثالية في التفاوض على مبدأ (إذا استطعت أن تقنع نفسك بأحقية ما يريده منافسك منك، فسوف تستطيع أن تقنعه بأحقيتك فيما تطلبه منه).

## وسوف نتناول منهج المثالية في التفاوض بشيء من التفصيل:

### أ-الرغبة:

فالعديد من الناس يقولون بأنه عليك أن تشبع رغبات الشخص الآخر ليقول لك نعم، وبقدر ما نريد أن نفكر بعكس ذلك، فإن الناس تفكر بشكل أساسي بمصلحتها الذاتية، كلما كانوا يعلمون معلومات أقل عنك كلما كانوا سيتصرفون وفق مصلحتهم الذاتية لأن قيامهم بعكس ذلك يمكن أن يضعهم في خطر.

جميعنا يعلم بأن على الأطفال أن لا يأخذوا الحلوى من الغرباء، عندما تريد أن تؤدي شيئاً سريعاً، مثلاً أن تبيع منتجاً في المصعد، فإن المستثمر سيكون كالطفل، وما تقدمه هو بمثابة الحلوى، وأنت الشخص الغريب، لذلك ستكون الإجابة على الأغلب لا، إلا إذا كانت الحلوى التي تقدمها لذيذة جداً.

إذاً كن متأكداً بأنك تجعل الحلوى الخاصة بك ذات مظهر مميز برش رغبات الناس عليها، وماهي هذه الرغبات؟؟

الاعتراف، التجديد، الاسترخاء، الراحة، الدين، المكافأة، النتائج، الانتقام، وقصة الحب. إذا استطعت أن تحل هذه المشاكل والرغبات الطارئة، إذا على الأغلب سيقولون لك "نعم".

لا أعلم ما الذي تقوم ببيعه، ولكنه أملّي أن لا يكون لتلبية رغبتهم في الانتقام. ولكن إن كانت كذلك، فلا تفعل أي شيء عنيف!

## ب- التوقيت:

- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الاطراف.
- يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات أثناء عملية التفاوض. وقبل البدء في التفاوض.
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لأن الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوضات
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم.
- العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما م لا يقال اثناء عملية التفاوض، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الي اتفاق.
- يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما! الاولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لا مكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض، والثانية هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.

## لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الاجابة على سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن
- للهروب من الحصار من اي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي
- لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض.
- تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "
- لإثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط أفضل.

- للحصول على تنازلات أكبر خاصة إذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة
- لأخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة إذا وصل لطريق مسدود.

## كيف نضيع الوقت؟

- طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف
- توجيه اسئلة كثيرة بدون مبرر

- التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفة
- تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل امور جانبي
- الخروج عن الموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشة غير البناءة
- التماذي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطاء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبية
- استئذان أحد اعضاء الفريق مؤقتا
- ترتيب تلقي مكالمة تقطع الحديث.
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لإعادة سردها
- توسيع القضايا الي امور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي.

### كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت؟

هناك بديلان:

#### البديل الاول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

يفيد هذا البديل في:

- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا
- حالة عدم وجود ضرر
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال
- البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:
- عدم التجاوب مع تفريع المناقشة

- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعتمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة
- الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق
- الاجابة الموجزة عن الأسئلة
- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين
- اظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

### استراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (اي يفرضه كل طرف في التفاوض على نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لأخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله على أحسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الي اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة.

### نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض:

- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات
- ركز على الاهداف وليس على التفاصيل
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى نستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك

- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على أهدافك
- ضع جدولا لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الاهداف الهامة اولا
- تأكد ان الساعة الاولي من تفاوضك منتجة
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع
- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الاولي بدلا من تضييع الوقت في الاعداد او الشرح

- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض
- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
- قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الاهمية البسيطة للأعمال ذات الاهمية الاكبر
- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

### ج-الأسلوب:

- يقول المثل الشعبي تكلم حتى أراك، بمعنى أن الانسان يصبح غامضا طالما التزم الصمت، ولكن حينما يتكلم يظهر أسلوبه وهل يتقبله الآخر أم لا.
- وخير الأوصاف هو وصف المولى عز وجل لنبيه الكريم (لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك). وهناك مبادئ لأسلوب التفاوض أهمها:
- أسلوب التفاوض أسلوب تربوي ديموقراطي مطلوب في ظروف مجتمعنا الراهن.
  - تنمية هذا الأسلوب في عملية إعداد المفاوضات من شأنه أن يثرى دوره المستقبلي.

- التفاوض نشاط إنساني يكاد يمارسه كل يوم وفي مواقف مختلفة وفي مجالات متعددة، فالإنسان العادي يتفاوض مع أفراد أسرته وفي عملة.
- التفاوض يعتبر الأسلوب الأساسي المستخدم في الوقت الحالي لحل المشكلات المتنازع عليها.
- تعريف المفاوضين بأسلوب التفاوض يؤدي إلى تلافى العديد من المشكلات القائمة في مدارسنا.

**والتفاوض سلوكيا هو عملية إيجاد الشروط التي يمكننا بواسطتها الحصول على ما نريد من شخص ما يريد شيئا منا في المقابل.**

- فلأجل تحقيق مبدأ العلاقات الاجتماعية بين الفرد والجماعة ينبغي أن يقوم حوار بين ذات الفرد ومنظورها لتفصل قيمها الذاتية التي تعبر عن حريتها الخاصة، وبين القيم الاجتماعية التي تعبر عن حبه في المشاركة الجماعية، ومن هنا يستطيع الفرد نفسه أن يفصل بين ما يجب الاحتفاظ به لذاته وبين ما يجب أن يتنازل عنه للمجتمع فلا يذوب الفرد في الجماعة ولا تذوب الجماعة في الفرد أو أن تطغى الجماعة على الفرد أو أن يطغى الفرد على الجماعة لذلك كانت لغة الحوار ضرورية ليتفهم الفرد ذاته وذات المجتمع.
- علاقات الإنسان بلغته: مما لاشك فيه اليوم في علم الدراسات اللغوية الحديثة أن اللغة والفكر وجهان لعملة واحدة، ولا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، كما أن فهم أحدهما مرتبط بفهم الآخر، ويقول المثل العربي: "أساء سمعا فساء إجابة"، فعلى قدر إدراكك للغة يكون وضوح الموضوع المطروح للمناقشة، ويكون مدى تفهمك إياه فإذا ما انقطع بين الإنسان وبين لغته حبل المفاهيم المشتركة، عبر كل منا بلسان خاص، وكثرت وجهات النظر الثنائية، التي تشكل دروبا مظلمة بين الناس ولغتهم وأصبح حوارهم كحوار الصم، فلغة التفاهم إذن ينبغي أن تكون اصطلاحية محددة بعيدة عن الاحتمالات الخاصة التي يتشعب معها الموضوع،

والتي يحتويها الخلاف، كذلك ينبغي أن يكون لغة التفاهم بعيدة عن ثنائية الظاهر والباطن، ومنطق الرمزية، وأن تكون صريحة ليس فيها محذوف يحتاج إلى تقدير.

■ لذلك ينبغي أن نسلk سبيل الحوار ونتخذ منه أسلوباً باعتباره وسيلة عملية إلى السمو بالخصوصية الأدبية، بمعنى أن الالتزام بمبدأ الحوار حيث أسلوبه الفكري يؤدي إلى السمو بالمعاني بين الأطراف المتفاوضة، حتى لا تنحدر إلى التبذل والتناذب بالصفات الشخصية وهجائها، دون نظر إلى القضية وموضوعها فالسمو هنا يعنى البعد عن الانفعالات الشخصية ومؤثرات الانفعال، لتبقى القضية وموضوعها في حيز الموضوعية. بذلك يستطيع المتفاوضون وفق الموضوعية البحتة توضيح المساحات المشتركة بينهما من حيث التفاهم العام من حيث رؤيتهم للقضية وموضوعها، لأن لغة الحوار تقتضى – من خلال الالتزام بمبدأ الحوار – أن الحقيقة قاسم مشترك بين المتفاوضين فهي ضالة كل باحث عنها، فلا ينبغي لأحد أن يدعى عليها الوصاية أو أن يدعى أنها ملك يمينه فإذا أصابها غيره صارعه أو نازله من أجل امتلاكها.



## الفصل الرابع عشر: مهارات وسمات المفاوض الناجح



## مقدمة

عزيزي المفاوض هذا الفصل هو من أهم الفصول في هذا الدليل وبالتالي فقد قمنا باستخلاص أهم وأفضل المهارات من أكثر من مرجع وراعينا أن نستعرض كافة المدارس والاتجاهات بهدف أن يكون لديكم بدائل واختيارات متعددة أملين أن تساعدكم في النجاح في جولاتكم التفاوضية.

وهنا لا بد من التأكيد على أنه لا توجد وصفة سحرية لنجاح التفاوض من عدمه، ولكن هناك جولات تفاوضية متعددة نستطيع أن نسترشد بها ونستخلص أهم المهارات التي نحتاجها وكذلك الايجابيات ونعظمها، وأيضا السلبيات ونحاول تجنبها.

وهذا الفصل سوف يساعدك على تطوير مهاراتك الشخصية والمهنية اللازمة لإجراء مفاوضات ناجحة وسوف تتعلم كيفية إنشاء الرؤية وكيفية الحفاظ على نجاحك، ويغطي هذا الفصل المهارات الإدارية العامة مثل الدافع، وردود الفعل، وموضوعات أخرى تشمل كيفية تطوير اتفاق بشأن المفاوضات، وكذلك التأكيد على السلوكيات المهمة أكثر من السلوكيات في العلاقات وكيفية التعامل مع أحد أعضاء المفاوضين عندما يكون هذا الشخص من الصعب التعامل معه.

يعتبر التفاوض مهارة من أكثر المهارات أهمية في حياتنا، ومن الواجب علينا جميعاً تعلمها وإتقانها. إن الوقت الذي نقضيه في زيادة مهارتنا التفاوضية هو وقت سيعود علينا بفوائد كبيرة جداً في جميع مناحي الحياة. يظن بعضنا أن التفاوض مهارة يولد الإنسان معها، فهو إما أن يكون مفاوضاً ناجحاً أو لا. أؤكد لكم أن التفاوض علم له أسسه وقوانينه وتقنياته التي إن تعلمها الإنسان ومارسها وطبقها تطبيقاً سليماً، فسيقوده ذلك لنجاح كبير على جميع الأصعدة، شخصياً ومهنيّاً.

تفيض الكتابات عن عملية التفاوض بالعديد من التعريفات للمصطلحات، والعديد من النصائح للمفاوضين، فضلاً عن آلاف القصص والمواقف التاريخية المثيرة لأحداث

جرت خلال عمليات تفاوضية، بالإضافة الى العديد من التصنيفات لأساليب واستراتيجيات عملية التفاوض.

## هناك عدة طرق ومدارس لتحسين مهارتنا التفاوضية:

فهناك من يتبنى استراتيجيات أغرق أو اسبح وذلك بإرسال مفاوضين غير مدربين في مهام تفاوضية تكون بمثابة القفز العشوائي في الأعماق، وبينما تعتبر مثل هذه الاستراتيجية العشوائية بمثابة اختبار عملي للتعرف على من يصلح من واقع التجربة ليكون مفاوضا ومن لا يصلح إلا أن يكون شاهدا لعملية التفاوض فقط.

إلا ان مثل هذه الاستراتيجية (العشوائية) لا شك وان بها ما ينتقدها، ولا يصح انتهاجها فقد تطيح بالفرص الثمينة التي لا تعوض، وهي كذلك تمثل نوعا من الاهدار للمفاوضين الماهرين الذين يستطيعون السباحة، لأننا نفتقد بإرسالهم إلى مثل هذه المهام وبهذه الطريقة إلى التخطيط والدراسة الواعية.

هناك أيضا على الساحة من يفهم أن تحسين مهارات التفاوض يكمن في القراءة الجيدة بخصوص أداء وممارسة هؤلاء الخبراء الكبار الذين نجحوا في الوصول إلى اتفاقات كبرى في التاريخ الحديث للشركات الكبرى، وهنا نجد من يرسل لهم لكي يتعلم من خبراتهم ويطلب منهم بعض الارشادات التي يتعين عليه ان ينتهجها لكي ينجح في مفاوضاته، ولكننا نتساءل هنا ماذا لو أن ما تتعلمه لا علاقة له بموضوع مفاوضاتك؟ فهنا لا شك وأن مهارتك لا تتقدم أو تتحسن.

إن دليل المفاوض المثالي يقدم لك بالتفصيل المراحل المهمة لعملية التفاوض التي تنطبق على كل المفاوضات، بغض النظر عن طبيعة الأطراف المشاركة، والمصالح التي يريدون تحقيقها، والثقافة التي ينتمون إليها وشخصية المفاوضين أو القضايا التي تتناولها عملية التفاوض أو مكان انعقادها.

إن التمييز بين المراحل المهمة التي تعتبر مألوفة لكل المفاوضين، من خلال المهارات المناسبة للتعامل مع كل مرحلة على حده، سيمكن المفاوض، وبغض النظر عن مستواه

السابق، من ان يقوم بتحسين مستوى ادائه بشكل جذري وأساسي وفي مدة وجيزة من الزمن.

بالطبع هناك تدريبات وممارسات لاتزال مطلوبة حتى يتم تحسين الأداء بصفة مستمرة بدلا من ان يكون الأمر بمثابة صحوة واهتمام عابر لفترة محددة من الزمن، وفي الواقع ان متطلبات تحسين الأداء بسيطة وليست بالأمر الصعب اطلاقا، فأهم هذه المتطلبات هي أن نجد الفرصة للممارسة والتطبيق في مواقف وسياقات كثيرة، وهذا متوفر للجميع ويوميا بطبيعة الحال.

إن دليل المفاوضات المثالي يقدم لك المواقف الأساسية لعملية التفاوض، ويعرف تلك المهارات ذات الفاعلية في المواقف الحقيقية ويقدم كذلك تلك الأخطاء والممارسات الخاطئة التي يتعين تجنبها.

إننا ننصحك بأن تقوم بتطبيق ما يقدمه هذا الدليل من مفاهيم أساسية في مفاوضاتك اليومية في العمل وفي البيت وفي المجتمع الذي تعيش فيه، ومع زملائك، وسوف تحرز أكثر مما تريده وفي وقت أقل وبمستوى أقل من التوتر عن ذلك المستوى الذي اعتدت عليه من قبل.

في حياتنا اليومية نجري عدداً كبيراً من العمليات التفاوضية تبدأ عند تخفيض جنيته في كيلو البرتقال ولا تنتهي بطلب تخفيض عشرات الألوف من الجنيهات في قيمة منزل العمر، وحتى أفراد أسرنا تدخل في تفاوض معهم حول بعض المطالب الأسرية، وكثير من القرارات الحاسمة في حياتنا كانت نتيجة لحظات تفاوضية حاسمة قصيرة تمتد آثارها لسنوات طويلة، ومن هنا فإن تحسين قدراتنا التفاوضية يعني بالضرورة تحسين حياتنا الشخصية.

في البداية علينا أن ندرك أن «التفاوض» الناجح هو علاقة تعاونية أكثر منها تنافسية، والتفاوض هو علامة لوجود طرفين يرغبان في الاتفاق أكثر من رغبتهما في عدم الاتفاق، والمفاوض الناجح هو من يضع التفاوض على أساس الربح المشترك (فوز- فوز)، والمفاوض الفاشل يعتقد أن الاتفاق فيه طرف واحد فقط يستحق الفوز.

أهم أبعاديات التفاوض تقوم على معرفة المفاوض لأهدافه وتنازلاته، فهو يعرف بالضبط «ماذا يريد»، ويدرك بالضبط حدود «ماذا يقدم»، فهو يدخل التفاوض بهدف أعلى وحد أدنى في كلا الأمرين، والتفاوض يدور بينهما، والمفاوض الفاشل يبدأ بالتفاوض وهو لا يعلم ماذا يريد، ولا يدرك حدود ما يعطي، ومن علامات المفاوض الفاشل تحويله التفاوض إلى «مناظرة» جدلية لا تنتهي إلى نتيجة، والمفاوض الماهر لا ينشغل بالجدال والإقناع بقدر ما ينشغل بتحقيق أهدافه التي يعرفها بوضوح. كثيراً ما نقبل بحلول متواضعة في التفاوض لأننا لم نعد جيداً لجولة المفاوضات، ودراسة وضع الطرف الثاني، وكيف يفكر؟ ومن هم المنافسون المؤثرون علي تحسين كثيراً من أدائنا التفاوضي.

هناك نقطة مهمة للغاية في «التفاوض» ولا يتحدث عنها الكثير ممن يُنظر للتفاوض، وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً عند الطرف الآخر، وغالباً لا يتحدث المفاوضون عن حاجاتهم الداخلية الملحة، ومتى ما قرأت هذه الحاجات فأنت في الطريق الصحيح للفوز بأفضل النتائج.

## مهارات فن إتمام الصفقات:

يقول "جيم هينيج" خبير التفاوض العالمي، التفاوض هو واحد من أهم المهارات التي يمكن أن يتعلمها أي شخص، ويمكن أن يصبح تذكرتك للنجاح الباهر والسعادة والرخاء. إن فن إتمام الصفقات هو أهم مهارة يمكنك أن تتعلمها، سواء كنت مديراً تنفيذياً لأحدي الشركات، أو أباً، أو مدرساً، أو مندوب مبيعات، أو رجل أعمال أو ممرضاً أو محاسباً معتمداً أو محامياً أو سياسياً أو أياً كانت وظيفتك .. فكلنا نتفاوض عدة مرات يومياً في صورة:

- بيع أو شراء سيارتك أو منزلك
- طلب زيادة في الراتب والتفاوض للحصول على مزايا في العمل
- التفاوض مع زوجتك حول مكان قضاء الإجازة

- التفاوض حول تلك الصفقة الكبيرة مع أهم عميل لديك
- إقناع ابنتك ذات الخمسة أعوام بأن تأكل الخضار
- فعل أي شيء مع ابنك المراهق.

وبعض هذه المفاوضات سيوفر عليك أو يكلفك مئات، وفي بعض الأحيان مئات الآلاف، من الجنيهات، والبعض الآخر سييني أو يدمر علاقات لا تقدر بثمن، وأحياناً ما تكون النتائج الأخيرة أكثر أهمية من النتائج الأولى، بغض النظر عن الكثير من الموجود على المحك. وبالتالي سوف نخبرك عن الأشياء التي يجب أن تتعلمها قبل أن تبدأ عملية التفاوض، وتتمثل في ثلاثة أركان:

- قوة الأسئلة
- مفاتيح الاستماع
- عوامل القوة

## سوف نتناول تلك الأركان الثلاثة بمزيد من الفحص والتحليل؟

**أولاً: قوة الأسئلة .. أحكم على الرجل من خلال أسئلته:**

يقول الفيلسوف الفرنسي الشهير فولتير: "أحكم على الرجل من خلال أسئلته لا من خلال إجابته"، وهنا يكون السؤال: لماذا يوجه المفاوض الجيد الأسئلة؟

- لجذب انتباه شخص ما:

فالأسئلة أو بعضها يوجه لمعرفة ما يريده الناس، ولكنهم يواجهون مشكلة ما في الحصول عليه. ويمثل بدء السؤال بـ " إذا ... أو لنفترض أن..." طريقة مناسبة لفعل هذا.

### ■ للحصول على المعلومات:

ولا شك أن هذه هي أكثر المهام شيوعاً للأسئلة: من؟ ماذا؟ لماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ فالمعرفة تمثل قوة في التفاوض، خاصة معرفة الطرف الآخر واحتياجاته: وجه الأسئلة المناسبة، بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب، ثم استمع بحرص للإجابة؟

### ■ لإعطاء معلومات:

يقول "جيم هينيج": خلال ندواتي، غالبا ما أسأل هذا السؤال: هل تعتقد أنه يمكن لشخص ما أن يوجه سؤالا ليعطي معلومات، ما وظيفته هذا؟ لقد قمت بطرح سؤال كان من شأنه منحهم المعلومات التي أردت أن يعلموا بها، وينبغي أن تستخدم هذا النوع من الأسئلة المانحة للمعلومات والتي توجه ببراعة وذكاء عندما تريد أن تعطي الطرف الآخر معلومة لا يعرفونها.

### ■ لكسب الوقت أو المماثلة:

في بعض الأحيان، يوجه خبراء التفاوض بعض الأسئلة بغرض كسب المزيد من الوقت، فربما تحتاج إلى مزيد من الوقت للتفكير أو لأي غرض آخر قد يساعدك تضييع الوقت في الحصول عليه.

وتشبه الأسئلة من هذا النوع إلى حد كبير الأسئلة التي توجه بغرض الحصول على معلومات، ولكن مع اختلاف الدوافع.

### ■ للقيادة أو التأثير عليه:

يمكن أن تمكنك الأسئلة التي يتم توجيهها بمهارة من قيادة تفكير الطرف الآخر في الاتجاه الذي تريده. فبدلا من سرد أو بيع مميزات عرضك، يمكنك استخدام الأسئلة لجعل الطرف الآخر يكتشف مميزات عرضك بنفسه، ويعد سؤال مثل: "ماذا لو...؟" طريقة ممتازة لقيادة تفكير الطرف الآخر، فالناس يحبون أن يتم توجيههم، ولكن يكرهون أن يؤمروا بما يفعلوا.

### ■ لتحديد وضع الطرف الآخر:

في أية مفاوضات توجد بعض الأسئلة المهمة التي يجب استخدامها لتحديد وضع الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتعتبر هذه الأسئلة بطريقة ما، أسئلة للحصول على معلومات ولكنها نوع معين من المعلومات (لاكتشاف مدى اقترابكما من التوصل لاتفاق)، ومن ثم، فهي تتفصل عن الوظائف الأخرى للأسئلة. ولكي تضحي مفاوضا

جيدا أبدا في كتابة قائمة الأسئلة التي تفيدك عند توجيهها في نوع المفاوضات التي تتخرب فيها عادة.

## ثانيا: مفاتيح الاستماع... لسان واحد وأذنين:

يقول الفيلسوف اليوناني "ديو جنيس" أن الله خلق للإنسان لسان واحد وأذنين مما يعني أنه علينا أن نسمع أكثر مما نتحدث، تذكر هذه النصيحة الغالية (أعثر على مفاوضات عظيمة، وستكون قد عثرت على مستمع رائع)، من المهم جداً أن تسأل الأسئلة المناسبة، ولكن ستصبح هذه الأسئلة بلا فائدة أن لم تستمع بحرص ومهارة للإجابات.

- تذكر بأن القدرة على الاستماع مهارة مكتسبة، فهي شيء يمكن تعلمه وتحسينه من خلال معرفة وممارسة أساليب الاستماع، وقد تم تخصيص العديد من الكتب والمحاضرات حول العالم لتعلم كيفية تطبيق أساليب الاستماع. كما أن الاستعداد للاستماع، على الجانب الآخر، هو الدور الذي تقوم عليه رغبة المرء ودوافعه، فبدون الرغبة أو الاستعداد للاستماع، سيصبح استماعنا عديم الفعالية، على الرغم من وجود القدرة على الاستماع.
- ولا يوجد الدافع أو الاستعداد للاستماع طبيعياً لدي معظم الناس فالغالبية يفضلون التحدث على السماع.
- وإليك الطريقة النمطية في التفكير في هذا الأمر: "إذا استطعت أن أصبح مقنعا في الأشياء التي أقولها، فسيمكنني أن أقنع الطرف الآخر بأمر هو مقتنع بها بالفعل، أو لا يستطيع إلا يهتم لها".
- إنك بذلك تفترض أنك تعرف متطلبات نجاح هذا التفاوض والوصول إلى الاتفاق، وغالبا ما يكون هذا افتراضا خاطئا، أو في أفضل الحالات غير كامل.
- ستصب كل تركيزك على ما ستقوله تاليا، ولن تركز على ما يقوله الطرف الآخر.

والخلاصة الهامة هنا هي قم بما يمكنك من بحث قبل بدء التفاوض حتى تستطيع معرفة احتياجات الطرف الآخر، أما عند البدء فإن أفضل أدواتك البحثية هي الاستماع، مصحوبا بتوجيه الأسئلة المؤثرة لمزيد من الاستيعاب لاحتياجات الطرف الآخر، فقلبية هذه الاحتياجات هي السر في معظم المفاوضات الناجحة.

### ثالثا: عوامل القوة أن كنت ستلجأ للمواجهة:

هذه جزئية هامة جدا في عالم التفاوض، ويذكرك المؤلف بمقولة الرئيس الأمريكي الأشهر "إبراهام لينكولن": "إذا كنت ستتعارك، فلا تدعهم يستدرجوك إلى تفاوض. ولكن إذا كنت ستفاوض، فلا تدعهم يستدرجوك إلى معركة".

بمجرد تحديد الاحتياجات من خلال توجيه الأسئلة والاستماع، تصبح الخطوة التالية هي تحديد قوة كل من الطرفين: وفهم العوامل الهامة للقوة هو أمر ضروري للقيام بهذا، لأن هذه العوامل تمهد الأراضي لتخطيط التفاوض، فإن لم تكن تعرف من يملك القوة وأسباب ذلك فانت خاسر حتى قبل أن تبدأ. وبمعرفة هذه العوامل، سيمكنك أن تحدد قوة الطرف الآخر، وأن تزيد من قوتك للحد الأقصى. ومن خلال وصف كل عامل منها، ستتعلم من خلال الأمثلة كيفية استخدام هذه العوامل لصالحك.

■ **قوة البديل:** لا شيء يزيد من قوتك أثناء التفاوض أكثر من امتلاك بديل جيد قابل للتطبيق. فلا تدخل في أي تفاوض دون امتلاك بديل واحد قوي على الأقل للمفاوضات الحالية، بعبارة أخرى، ماذا ستفعل أن لم تتوصل لاتفاق مع هذا الطرف؟

■ **قوة الشرعية:** يمكن أن تمثل قوة الشرعية عاملا أساسيا في النتائج النهائية لأي تفاوض. وغالبا ما يتم الإشارة لها بالمصادقية، ما الذي يجعل للشركة أو المؤسسة أو الفرد شرعية، توجد ثلاثة عوامل على الأقل تسهم في هذا، وهي سجل الإنجازات أو قوة الأداء، قوة الإحالة، قوة اللقب. فاستخدام هذه العوامل لمصلحتك أثناء أعدادك لأي تفاوض.

- **قوة المخاطرة:** يؤثر قدر المخاطرة التي تستطيع أن يتحملها أو يرغب في القيام بها أي من الطرفين بشكل كبير على تحديد من ستملك القوة وكم القوة التي سيمتلکها أثناء التفاوض.
- **قوة الالتزام:** من المهم للغاية هنا أن تفرق بين نوعي الالتزام، الالتزام بالوصول إلي اتفاق، والالتزام بموقفك، يمثل الالتزام بالوصول إلي اتفاقية أمراً مهماً لكل من الطرفين، ولكن كما يقول المفاوض العظيم "هيرب كوهين" يجب أن ترغب في التوصل لاتفاق.. لكن ليس بشكل مبالغ.. وبالتأكيد ينطبق هذا على رغبتنا في التوصل لاتفاق من نوع ما.
- **قوة الخبير:** إذا كنت لا تمتلك قوة المعرفة، استخدم قوة الخبير.
- **قوة المكافأة (أو العقاب):** حتى وأن كنت في موقف ضعف، فأبحث عن المواقف التي تمنحك القدرة على المكافأة أو العقاب.
- **قوة الوقت (أو المواعيد النهائية):** في أية عملية تفاوضية تقريباً، يكون الشخص المقيد بموعد نهائي لتنفيذ شيء ما في الموقف الأضعف، فعندما تكون مجبراً على القيام بشيء ما في وقت محدد، فغالباً لن يكون أمامك سوي تقديم التنازلات، وعلى الجانب الآخر، إن كان لديك متسع من الوقت، فلن تكون هناك حاجة ملحة أو أسباب تضطرك للتسرع في القيام بالأمر.
- **قوة التصور:** لا يهم هنا من يمتلك القوة، ولكن من يتصور الآخرون أنه يمتلك القوة. أحرص على ألا تتصور في الطرف الآخر قوة أكبر من التي يمتلكها بالفعل. ابحث واستعلم عن الطرف الآخر قبل التفاوض معه. واسأل.. اسأل.. اسأل أثناء التفاوض فالمعرفة من العوامل المؤثرة بشكل كبير جداً في نجاح التفاوض. أفتخر بكل القوي التي تملكها، ولا تغال في تقدير قوة الطرف الآخر. فلا يهم من يمتلك القوة، ولكن من يتصور الآخرون أنه يمتلك القوة.
- **قوة العلاقات (أو الشراكة):** يقول المؤلف أنني أؤمن بأن قوة العلاقة هي أهم العوامل في العديد من عمليات التفاوض التي تجري في عصرنا الحالي، ومع

كل عام يمر أو من بأن أهمية قوة العلاقات تزداد خاصة في عمليات التفاوض الطويلة، أو عندما يكون ضروريا أن يتم استكمال التفاوض مع نفس الأشخاص.

## قدم وأحصل على تنازلات:

بعد تحديد الاحتياجات من خلال الأسئلة والاستماع الفعال، وبعد فهم توازن القوة، سننتقل إلى الخطوة التالية للتفاوض (كيف يمكن أن نطلب ونحصل على التنازلات التي نريدها)؟ كيف يمكننا أن نتقدم تنازلات معقولة دون التخلي عن الشحنة كلها؟ كيف يمكننا أن نجعل الطرف الآخر يشعر بالراحة أثناء تقديم التنازلات؟

يمثل عرضك الافتتاحي عاملا مهما جداً في أية مفاوضات تخوضها، وتتلازم بشكل مباشر مع النتائج النهائية، وينبغي أن يكون عرضك الافتتاحي عالياً (أو قليلاً) قدر الإمكان، دون أن يراك الطرف الآخر كشخص غير واقعي، ويمكن اظهار العرض غير الواقعي على أنه واقعي من خلال دعمه ببعض الحقائق والأفكار المنطقية الراسخة. وإذا كنت تمتلك متسعاً من الوقت، فلا تكن أول من يبدأ التنازلات، فدائماً ما يكون هذا في صالحك، لأن الوقت قوة. وعندما تشعر بأنه من اللازم أن تقدم تنازلات، فابدأ بتقديم التنازلات التي تكلفك القليل، ويراها الطرف الآخر ذات قيمة، وقبل أن تقدم أية تنازلات، اسأل: "فعلت (أ) من أجلك، فهل تفعل (ب) من أجلي."

إن أفضل وقت للحصول على تنازلات هو الوقت الذي يطلب فيك منه تقديم تنازل، بعبارة أخرى، لا تقدم تنازلات دون أن تطلب تنازلات مقابلها حتى وأن كان التنازل المطلوب مجرد "أمر افتراضي" يتم تقديمه في وقت لاحق. وهذا هو قانون تبادل المنفعة، أي توقع الناس الحصول على قيمة في مقابل قيمة.

لا تقبل العرض الأول إلا نادراً، فعلياً، يمكن لأي مفاوض الحصول على بعض التنازلات، لذا أبداً كل عملية التفاوض بأن تقول لنفسك "أن كل مفاوض سوف يتنازل عن شيء ما، وفي 99% من الحالات، ستكون هذه المقولة صحيحة، ومن خلال عدم

قبولك للعرض الأول وبحثك الخلاق عن مجالات أخرى للتنازل، أما تفتح عقلك وتفتح عقل الطرف الآخر لكل الاحتمالات، وتذكر مبدأ رئيسي في التفاوض، إن لم تطلب شيئا لن تحصل عليه.

## التفاوض من موقف صعب:

يقول المفاوض الشهير "هيربرت هامفري" أن التفاوض يشبه قيام طرفين متصارعين بعبور النهر سيرا على صخور زلقة، أنها مخاطرة كبيرة، ولكنها الطريقة الوحيدة لعبور النهر.

وهنا فإنك سواء أحببت ذلك أم لا؟ فأحيانا نجد أنفسنا في موقف تفاوض ضعيف، ولا أحد يستمتع كونه في موضع ضعف، إلا المفاوضون العظماء بالفعل، فهم يرحبون بالفرصة وكأنها تجد شخص.

فتعلم منهم إذ يمكنك أنت أيضا أن تصبح أستاذا في التفاوض من موضع ضعف، على أنه يتوجب عليك أن تلتزم بتوجه إيجابي، فمن أكثر الأخطاء فداحة في عواقبها في التفاوض، الاستخفاف بقدراتك، فموقفك في الكثير من الحالات لا يكون ضعيفا بالقدر الذي تظنه.. لماذا؟

لأنك تعلم تماما مواطن ضعفك، التي على الأغلب لا يعرفها الطرف الآخر، أو على الأقل لا يعرفها كلها. وبالمثل، فأنت تعرف مواطن قوتهم، ولكن ربما لا تعرف مواطن ضعفهم.

وبوضع هذه الأفكار في الاعتبار، يمكن أن يسهم التوجه الإيجابي بشكل كبير في تقوية مواطن الضعف، ويعلم المفاوضين العظماء أنهم يستطيعون التغلب على مواطن الضعف، وغالبا ما يفعلون ذلك.

هنا يجب أن تستخدم فلسفة ومصطلحات الشراكة، وهنا يتوجب عليك أن تذكر **المبادئ الثمانية للشراكة** واستخدمها لتقوية موقفك الضعيف وهي:

- تعامل وكأن العلاقة ستدوم إلى الأبد.
- تفهم الاحتياجات والرغبات الخاصة بالطرف الآخر والخاصة بك
- تبين توجهها جماعيا (هم)، بدلا من تبني توجه فردي (انت)
- تعامل مع المشاعر وكأنها حقائق
- لا تأخذ الأمور على محمل شخصي
- استخدم قوتك لبناء علاقات قوية
- كن صادقا ومنفتحا في تعاملاتك
- حدد مقدما كيفية حل الخلافات بالإضافة إلى ذلك أبدأ التفاوض بعبارة تمهد الأرض لمناخ إيجابي ومن الطرق الأخرى لتقوية موقف ضعيف أن تنظر إلى إطار زمني أوسع أو إلى منظور أكبر.

### **التعامل مع المفاوضين صعب المراسي:**

ذات مرة قال الرئيس الأمريكي "جون كيندي" دعنا لا نتفاوض بدافع الخوف، ولكن دعنا لا نخشى التفاوض مع الأشخاص صعب المراسي، نحن جميعا نواجههم أن عاجلا أم آجلا.

المفاوضون الانفعاليون، أو غير المنطقيين، أو غير العقلانيين، عادة وليس دائما، ما تظهر هذه السمات الشخصية في المواقف المليئة بالضيق، أو الضغط، أو مستويات التوتر المرتفعة بشكل غير عادي، حيث لا يهتم الطرف الآخر كثيرا بـ "تحقيق الفوز لجميع الأطراف، أو العلاقات معه، ويصبح كل ما يريده هو الحصول على أفضل صفقة يمكنه الحصول عليه.

لا تشعر بالإحباط عندما تجد نفسك مضطرا للتفاوض مع شخص من هؤلاء، ولا تفقد صوابك أو اتزانك، ففي بعض الأحيان يكون ذلك مجرد نوع من الأساليب التي يعتقدون أنها ستؤثر عليك.

كل ما هنالك أنهم يحاولون فقط مضايقتك، فلا تجعلهم ينجحوا في استدراجك للعبتهم. لا ترد على الإساءة بإساءة إلا نادرا، فعادة تحارب النار بالماء لا بالنار، ولقد تعلم المفاوضون الجيدون ألا يقعوا في فخ الرد على التصرفات العدائية بمثلها، ولعل من أكثر المناهج فعالية في هذا الصدد أن تبحث عن سبب هذه العدائية، وتحاول معالجته من الأساس، وإذا كان ضرورياً أسمح للطرف الآخر بالتنفيس عما بداخله، حتى تزول كل المشاعر العدائية التي بداخله.

لا توجه إنذارات إلا نادرا، فعادة ما يضعك الإنذار أو يضع الطرف الآخر في مأزق، فهو يجعل تقديم التنازلات والحفاظ على ماء الوجه لك أو للطرف الآخر أمرا صعبا جداً، على سبيل المثال، عليك أن تتجنب توجيه أسئلة، أو التلفظ بعبارات مثل الآتية:

**هل هذا هو عرضك النهائي:** عندما يقول الطرف الآخر نعم، تكون قد وضعت في مأزق، فقد جعلت من المستحيل أن يتقدم الطرف الآخر بالمزيد من التنازلات لأنك شجعتته بقوة على قول "نعم"، هذا هو عرضي النهائي، والخلاصة هي أن المفاوض الماهر يعلم كيف يساعد نفسه والطرف الآخر في الحفاظ على "ماء الوجه" عندما يوضع في مأزق.

### **البدائل المتاحة عند مأزق التفاوض:**

من المؤكد أنك مررت بمواقف خيل إليك فيها أنك وصلت إلى طريق مسدود وأنه عليك إنهاء التفاوض.

لكن تذكر أن المفاوضين العظماء لا يهتدون المفاوضات دون استنفاد كل الاحتمالات الممكنة، وإليك عددا منها، يمكن استخدامها للتغلب على المأزق:

- **تغيير الأماكن:** عادة ما يمكن أن يساعد تغيير المكان على تحفيز الإبداع، فعندما تواجه موقفا متأزما، حاول تغيير المكان الذي تجلس فيه والإضاءة وأشكال وأحجام المنضدة، ويمكن أن تساعدك هذه التغييرات البسيطة على التغلب على المأزق الذي تواجهه.
- **تغيير المواصفات:** يمكن أن تمنحك إعادة تنظيم مواصفات أو بنود الاتفاق بديلا مبتكرا في المواقف المتأزمة، كيف يمكنك تغيير بنود الاتفاق لتحقيق ميزة متبادلة؟ كن مبدعا وأجعل عقلك متفتحا.
- **تغيير المفاوضات أو عضو في الفريق:** لا شك أن إضافة شخصية جديدة للمفاوضات يمكن أن يمدك بمنهج جديد ومبتكر في التفاوض. بل أنها في الواقع تتيح لك بدء المفاوضات بشكل جديد. ومن المهم جدا اختيار هذه الشخصية بعناية فائقة. ما الذي يجب تحقيقه للخروج من المأزق؟ اختيار الشخص بعناية، واضعا في الاعتبار أسلوبه في التفاوض وخبراته ومصداقيته.
- **الإيجاز أو التلخيص:** أن التفاوض غالبا ما يكون عملية تفصيلية معقدة، فعندما تصل لطريق مسدود، قد تساعدك العودة للوراء ومراجعة التقدم والاتفاقيات التي حققها حتى هذه اللحظة، وغالبا ما ستشجعك رؤية النجاح الذي حققته، وتعيد شحن قوتك الدافعة.
- **أطرح قضية أخرى:** عندما يصل التفاوض لطريق مسدود، يميل الانتقال لقضية أخرى مؤقتا تقنية رائعة جدا، انتقل لقضية أخرى من المرجح أن تبرز فيها اتفاقا سريعا، ومرة أخرى، أن هذا يعيد لك القوة الدافعة التي فقدتها مؤقتا بسبب الطريق المسدود الذي وصلت إليه المفاوضات.
- **اقترح تنازلا مشروطا:** عند الوصول لطريق مسدود، فكر في تقديم تنازل مشروط، حيث توافق على التنازل عن شيء مقابل تنازل الطرف الآخر عن شيء بالمقابل، وأثناء دراستك لتقديم هذا التنازل المشروط، تذكر مفهوم القيمة النسبية، وببساطة، تعني القيمة النسبية أنه يمكن أن يكون لشيء معين أثناء التفاوض قيم

مختلفة بالنسبة لكل طرف من الأطراف، ماذا استقطعت أن تتنازل عن شيء ذي قيمة منخفضة نسبياً بالنسبة لك وقيمة كبيرة بالنسبة للطرف الآخر، فقد نجحت في القيام بتنازل يحقق منفعة للطرفين، والعكس صحيح أيضاً بالتأكيد.

■ **تعرف وعبر عن المشاعر:** تعد هذه التقنية رائعة يستخدمها أولئك الذين يتفهمون مدى أهمية الدور الذي تلعبه العواطف في التعامل التجاري ويمكن أن يساعد تعبير كلا الطرفين عن مشاعرهما عادة على تصفيه الأجواء لتحقيق المزيد من التقدم. تذكر أنه ليس عليك أن توافق أو تصادق على مشاعر الطرف الآخر. فمجرد التعرف على مشاعره يمكن أن يساعدك على أشعار الطرف الآخر بشكل كبير بالمزيد من الراحة.

■ **أحضر خبيراً:** يستخدم هذا البديل قوة الخبير في محاولة للتغلب على المواقف المتأزمة أثناء التفاوض، ويمكن أن تمنحك القوة والشرعية اللتان يمدك بهما الخبير الأفضلية أثناء المفاوضات الصعبة، وبالإضافة إلى أفكارهم الجديدة ومصداقيتهم، غالباً ما يمنحك الخبير قوة دفع إضافية.

■ **خذ استراحة:** في بعض الأحيان، يمكن أن يساعدك شيء بسيط مثل أخذ استراحة على الاسترخاء والتخلص من التوتر والتفكير بشكل إبداعي صحيح أنك، ربما لن تتخلص من المشكلة، ولكن ربما تختلف طريقتك في التعامل مع المأزق. وربما تتغير طريقة تفكيرك، وطريقة تفكير الطرف الآخر بمرور الوقت، وربما يكون هذا هو ما تحتاج إليه لكسر الجمود، ويجب أن تكون فترة هذه الاستراحة ملائمة للظروف، ولكن في حدود المعقول. ومع ذلك كلما كانت أطول كان أفضل حتى لو تطلب هذا التأجيل ليوم أو أكثر.

## لغة الجسد عند ساعات التفاوض:

يمكن أن تصبح القدرة على قراءة لغة الجسد مصدر قوة لا يقدر بثمن في أي تفاعل، وخاصة عند التفاوض مع معظم الناس لهم آراء متعارضة حول قيمة قراءة لغة الجسد. فهم أما يتجاهلونها تماما أو يتخذون العديد من القرارات بناء عليها.

والحقيقة هي أننا يجب أن نصل لمنطقة وسط، حيث ندرك أن لغة الجسد تمثل فنا، لا علماء، فهي الأداة التي يمكن أن تمدنا بالقليل من الممارسة والدراسة، بمنظر قيمة نستطيع من خلالها التعرف على مشاعر وعمليات تفكير الطرف الآخر. وفي واقع الحال فإنه توجد ثلاثة أسباب مهمة لدراسة لغة الجسد:

### 1-لملاحظة ما قد يشعر به ويفكر فيه الطرف الآخر.

فقد أشارت الدراسات إلى أنه من الصعب اصطناع لغة الجسد، وأن الشخص البارع في قراءتها يمكن أن يكتسب وسائل رؤية قيمة للطرف الآخر من الداخل. ويمكن أن يكون ما بداخل الطرف الآخر على العكس تماما يصرح به.

### 2-للتواصل بشكل أكثر فعالية.

تتشكل عملية التواصل من ثلاثة عوامل - الكلمات التي تقولها، وكيف تقولها، وما تفعله بجسدك أثناء قولك لها والعاملين الأخيرين، لا يقلان في الأهمية عن اختيار الكلمات.

### 3-لتعرف كيف تؤثر لغة جسدك على مشاعرك وطريقة تفكيرك.

نحن نميل للشعور والتفكير بالتناسق مع وضعية أجسامنا.

وبشكل عام يوجد العديد من أوجه الشبه بين الثقافات المختلفة في قراءة لغة الجسد، ومع ذلك، يوجد أيضا العديد من الاختلافات الحادة بينها، ويمكن أن يتطلب توضيح أوجه الاختلاف والشبه بين الثقافات فيما يتعلق بقراءة لغة الجسد، تخصيص كتاب كامل.

وفي كل الأحوال فإن المفاوض الماهر المتمرس هو ذاك الذي يستطيع قراءة لغة الجسد وحركات الجسم للذين يتفاوض معهم، وفي ضوء تلك الحركات يحدد كثير من مسار ومصير صفقاته.

## أخطاء تجنبها.. تصبح مفاوضا بارعا:

يقول كبار المفاوضين أن القيام بعشرة أشياء صائبة، أثناء التفاوض، قد لا يعوض عن خطأ وحيد تم اقترافه، وعليه تعرف على الأخطاء الشائعة وتجنبها، ماذا عن أهم تلك الأخطاء؟

**1- الاستخفاف بقوتك أثناء التفاوض.** في العديد من الندوات الدراسية التمهيدية التي عقدت في كلية الحقوق بجامعة هارفارد، قدمت الكلية دراسات تؤكد أن معظم المفاوضين يميلون للاستخفاف بقوتهم أثناء التفاوض... لماذا؟ لأنهم واعون جدا لمواطن قصورهم، ولكنهم لا يعون مواطن القصور لدي الطرف الآخر. ومن ثم فإن هناك احتمالية كبرى أن يستحق كل مفاوض بقوته أثناء التفاوض.

**2- القفز للاستنتاجات:** ويعد هذا واحدا من أكثر الأخطاء شيوعا وضع اقتراضات بدلا من الحصول على الحقائق كاملة. ومن الأمثلة على هذا افتراض حاجات ورغبات الطرف الآخر، بدلا من الاستقصاء الدقيق من خلال طرح الأسئلة المناسبة لتحديد حاجات ورغبات الطرف الآخر بدقة.

**3- عدم تفهم منظور الشخص الآخر:** من المؤكد أنك على دراية بالصور أو الرسوم البيانية التي توضح شكلين مختلفين لنفس الشيء والتي تختلف طبقا لمنظور المشاهد. هذا هو الدرس الذي يجب استيعابه.

**4- التركيز على الموقف لا على المصالح:** كان من أهم النتائج المميزة جدا التي أسفر عنها مشروع جامعة هارفارد للتفاوض أدراك أن واحدا من الأخطاء الشائعة جدا أثناء التفاوض هو التركيز على موقف الطرف الآخر دون محاولة معرفة ما يكمن وراء هذا الموقف، والحاجات والمصالح الحقيقية للطرف الآخر.

**5- اتباع القاعدة الذهبية، بدلا من القاعدة البلاطينية:** مرة أخرى الناس مختلفون، فتعامل معهم بأسلوب مختلف، تعامل معهم بالطريقة التي يحبون أن يعاملوا بها، لا بالطريقة التي تحب أنت أن تعاملهم بها، تذكر: بين توجه "هم" لا "أنت".

6- افتراض أن الكعكة ثابتة، ينظر العديد من المفاوضين إلى التفاوض على أنه كعكة ثابتة، ما أربحه، أنت تخسره، والعكس صحيح، وفي الحقيقة، ليس الحال دائما هكذا، لأنه يوجد العديد من العوامل المتغيرة في المفاوضات، وتختلف القيمة النسبية لكل من هذه العوامل بالنسبة لكل طرف من أطراف التفاوض.

## مهارات التفاوض:

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض ويجب تدريبه عليها حتى تصبح جزءا من شخصيته وثمة مجموعة من المهارات التي ينبغي على الشخص المتفاوض التحلي بها نوجزها فيما يلي:

### ■ مهارة الأخذ والرد:

من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض، مهارة تبادل أطراف الحديث بالطريقة السليمة، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام، فلا يطنب ولا يوجز، فلكل مقام مقال، ولا يستأثر بالكلام من جهة، ولا يفوت على نفسه فرصة التعبير عن آرائه من جهة أخرى، ويجب أن تتوافر في المفاوض فصاحة اللسان وسلامة اللغة، وأن يكون متمكن من التعبير عن أفكاره بصورة واضحة، وأن يوصل المطلوب للطرف الآخر ببسر وسهولة، وأن يستخدم الألفاظ والمعاني المناسبة فسلح المفاوض لسانه الفصيح، فكلما ملك تلك المهارة كسب المعركة لصالحه.

### ■ حضور البديهة:

ومن المهارات الذهنية قدرة المفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة في المناقشات، وأن يتناولها بالكلام والرد المباشر، دون أن يكون قد أعد نفسه للرد عليها، لأنه لم يكن يعلم أن الموقف سوف يتطلب تناولها والتعرض لها، وذلك يعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وفي حالة استعداد تام للتفاوض عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر، فمن أهم صفات المتفاوض الناجح أن يكون ذات حضور بديهة بدرجة كبيرة.

### ■ القدرة على استخدام الذكريات:

ومن المهارات الذهنية أيضا التي ينبغي أن يتمكن منها المفاوض، القدرة على استخدام ما ترسب في الذاكرة من أحداث ومواقف وأقوال وتصريحات، وتاريخ متعاقب، يتعلق بالموضوع الذى يدور حوله التفاوض، بيد أن الذاكرة لى تكون حاضرة ومستخدمة كمهارة في المواقف المختلفة، فإن على المتفاوض أن يخصص وقتا قبل موعد انعقاد جلسات التفاوض، يكرسه لاستذكار التاريخ الذى يتعلق بالموضوع، الذى يدور حوله المفاوضات، كما يكون خلاله عاكفا على استظهار الأرقام المهمة، والتواريخ التي قد يحتاج إليها كشواهد مهمة في أثناء المفاوضات، وبذلك يجب أن يقوم المتفاوض بالإعداد الجيد للمفاوضة من خلال الدراسة للمعلومات التي تم جمعها والتخطيط لاستخدامها أثناء المفاوضات بدقة وبراعة مما يحقق الهدف الذى يسعى لتحقيقه.

### ■ التناغم الوجداني مع المتفاوضين:

ومن المهارات التي تلعب دوراً مهم في أثناء المفاوضات، خفة الظل، والبراعة في استخدام النكتة، ولكن بشرط ألا يتحول المفاوض إلى شخص كوميدى، أو مهرج فالدعابات التي يستخدمها تكون كالمح على الطعام، الذي يجب ألا يزيد أو ينقص عن المطلوب حتى لا ينفّر الأكلين من تناوله.

### ■ تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض:

من المهارات التي يجب أن يتسلح بها المتفاوض القدرة على تحديد الهدف الرئيسي من المفاوضات، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية، أو المرئية، ولكن يجب أيضا على المفاوض أن يأخذ الظروف والتطورات التي حدثت وتحدث وسوف تحدث في اعتباره، بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور، فكلما كان المفاوض واقفا على أحداث الماضي، وظروف الحاضر، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع الذى يتم التفاوض بآزائه، كان بالتالي أكثر نجاحا وتوفيقا فيما يجريه من مفاوضات، فبناء على الهدف التفاوض يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتجري

التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته أو نجاحه، ويتم تقسيم الهدف العام للتفاوض إلى أقسام مرحلية وفقا لمدى أهمية كل منها وتحقيق الهدف العام.

#### ■ حسن السير والسلوك:

فالمفاوض يجب أن يكون حسن السير والسلوك، ولا تلعب به الأهواء فيصير عرضة لأخذ الرشاوى، ولا يكون شديد القابلية للإيحاء، أو الاقتناع بالحجج البراقة، أو متهاونا بإزاء القضايا التفاوضية التي يكون طرفا فيها، يجب أن يتصف المتفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد، حتى يستطيع القيام بدوره التفاوضي بنجاح وفاعلية كاملتين، حيث يرتبط إدارة الحوار التفاوض بمدى ذكاء المفاوض في تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها وبذلك فاتصاف المتفاوض بالذكاء وحسن السير والسلوك أمر حيوي ولازم لنجاح المفاوضات.

#### ■ المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات الجديدة:

فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة، وقابلة للتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقا على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرت الظروف والأحوال، فالحقيقة أن المرونة والتطور يشكلان عاملا مهما في تحقيق النجاح في التفاوض، فالمفاوض الذي يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضة من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولا بد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة.

#### ■ القدرة على التأثير والإقناع:

فكلما كان المفاوض على درجة عالية من التأثير فيمن يتناقش معهم، وعلى مستوى رفيع من الإقناع بالمنطق السديد، وبتقديم الحجج الدامغة فإنه يكون بالتالي قادرا على النجاح في مهامه التفاوضية، ويتطلب من المتفاوض أن يتصرف بكياسة وأخلاق عالية

لأن مهمة المتفاوض هي أن يختار أيسر الطرق وأسهلها للوصول إلى الغاية التي يهدف إليها.

#### ■ اللياقة والكياسة:

تعد طلاقة الحديث ولباقة المفاوض في إدارة الحوار التفاوضي وكياسته في حسن اختيار الألفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من التفاوض، فذلك يعد أحد الأسباب والعوامل الرئيسية في نجاح المفاوض في تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والإنصات للطرف الآخر في لحظة تامة، للاستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر التي يعتمد عليها في حوار التفاوض لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

#### ■ قوة التحمل ونضج الشخصية:

يجب أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناجحة وجذابة بحيث لا يؤدي إلى نفور المحطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي وقوة الشخصية تعتمد على إدراك المفاوض أنه الطرف الذي يتفاوض معه هو إنسان، ومن ثم يجب أن يتحلى بقوة التحمل والصبر، وهذا يعني أن يدرّب نفسه على أن يتحمل الجهد والضغط المتواصل لمدة كبيرة، وتظهر قوة التحمل في مدى هدوء وقوة أعصاب المتفاوض، ويجب أن يستخدم أيضاً الضغط والعصبية ضد الخصم وذلك للضغط عليه لتنفيذ ما يريد من رغبات وهدف يريد تحقيقه من التفاوض.

#### مبادئ المفاوض الناجح:

تعد هذه المبادئ القاعدة الأساسية التي يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريصاً بشكل عام وتام، وبحيث يحاول دائماً أن تكون متوفرة لديه، وهي مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضي، وبكافة جوانبه ولذلك فإن من الأهمية أن نشير إليها ونعرض لها من التفصيل على النحو التالي:

## المبدأ الأول: كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت:

ومحور هذا المبدأ يقوم على التحفيز الدائم لقدرات المفاوض، والإنماء المستمر لكل مواهبه وشخصيته، بحيث يظل متأهباً متحفزاً ومستعداً لما يمكن أن يقوم به الخصم المفاوض من محاولة جره إلى مائدة المفاوضات مستغلاً عنصر جديد اعتقد أنه يمكن الاستفادة به في العملية التفاوضية.

وعلى هذا الأساس يتطلب التفاوض أن يكون المفاوض على إمام كامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثوابت التي تؤثر على القضية التفاوضية، وعلى سير عملية التفاوض ذاتها، وعلى الأطراف المباشرة وغير المباشرة التي لهم مصلحة في القضية التفاوضية، خاصة فيما يتصل بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الأطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح.

ويساعد هذا المبدأ المفاوض على تمكينه من الجلوس إلى مائدة المفاوضات في أسرع وقت، وإن لم يكن فوراً، لأنه ليس من الممكن أن يرفض أي طرف فرصة للتفاوض أتاحتها له الطرف الآخر، خاصة إذا كانت مناسبة ومقبولة ويمكن أن تسفر عن تحقيق مكاسب وبصفة خاصة إذا ما كان الطرف الآخر واقع تحت ضغط ما للجلوس إلى مائدة المفاوضات ومن ثم فإنه يكون مستعداً أكثر لتقديم التنازلات.

## المبدأ الثاني: أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً:

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول، ومحوره إذا لم تكن مستعداً ومؤهلاً للجلوس إلى مائدة المفاوضات، فإن عليك ألا تعلن ذلك أبداً، وإلا استطاع الخصم المفاوض تدميرك تماماً، ولكن ضع من الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة التفاوض وأنت غير مستعد.

وعلى هذا الأساس أيضاً ينبغي على المفاوض أن يعمل على تنمية قدراته، وتحفيز مهاراته التفاوضية وتنميتها عن طريق التدريب النظري والعملي والمعلومات، وبحيث لا يتم البدء في جولة تفاوضية بشكل جدي دون إعداد واستعداد كاف لها، وإذا أُجبرت على التفاوض مع الطرف الآخر دون استعداد، فعلى التعامل معهم بتكتيكات كسب

الوقت، والتسويق، والإرجاء، حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدي والفعال الذي يكفل لنا تحقيق الهدف المطلوب.

### **المبدأ الثالث: التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب:**

يجب أن يتحلى المفاوض الناجح بهدوء الأعصاب، وأن يكون بعيداً جداً عن الانفعال حتى يتوفر له في كافة الأحوال التوافق النفسي والاتزان العاطفي، وكلاهما عاملان شديدي الأهمية للمفاوض، ويمكن تحقيقهما للمفاوض بأن يصرف عنه أي ميول عدوانية مسبقة، وكذا أي استعداد للانفعال اللحظي الذي يحدث كرد فعل عشوائي بدون تمييز، وغالباً ما قد يكون هناك مجالاً في التفاوض للانفعال المخطط الذي يتم بناء على خطة محكمة يكون الهدف منها إحراج الطرف الآخر وإظهاره بمظهر المتعنت، أو دفع كمية هائلة من المعلومات غير الصحيحة، لتظهر بمظهر المعلومات الحقيقية ويقوم الطرف الآخر بالاعتماد عليها في استراتيجياته، معتقداً أنك أدليت بها دون أن تشعر تحت تأثير الانفعال أو الغضب أو فقدان الشعور والأعصاب.

### **المبدأ الرابع: عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه:**

كثيراً ما يعتمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيجية الضعيف التي يظهر من خلالها أنه أقل قوة أو أصغر حجماً مما ينبغي بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الآخر، ومفاجأته للتغلب عليه إذا لزم الأمر وإظهار الفقر من قبيل التواضع وعدم التكبر من قبيل الوازع الديني، أو السلوك العقائدي.

ومن ثم فإنه يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته أياً كان حجمه على أنه طرف قوى، ولكن من الممكن التغلب عليه، وهذا يتطلب أيضاً عدم السخرية من هذا الخصم أو التقليل من شأنه وأشعاره دائماً أنه موضع حفاوة وتقدير وأكبار وهو أسلوب يجعله لا يتبين مواضع الضعف ومواطن الخلل وبواعث الزلل الذي يتم من خلالها التغلب عليه.

### **المبدأ الخامس: لا تتسرع في اتخاذ قرار، وأكسب وقتاً للتفكير فيه:**

يجب عدم التسرع في اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض لأي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر أثناء العملية التفاوضية، ويجب إخضاع هذه المبادرة أو الاقتراح لمزيد

من الدراسة التحليلية المتعمقة لاستشفاف جوانبه الخافية والإحاطة بخباياه وأبعاده حتى يكون القرار المتخذ قراراً سليماً ومناسباً تماماً.

ويفضل أن لا يكون قرارك قاطعاً، بل ضع في هذا القرار من المرونة التي تمكن من الإفلات من القرار إذا كان القرار غير مناسباً، ويجب التحذير أن لا تكون هذه المرونة شديدة حتى لا يكون القرار مطاطاً عديم الجدوى ويتصل هذا المبدأ أساساً بعامل الوقت، حيث يفضل المفاوض الناجح استخدامه في كسب الوقت حتى تتضح الظروف المحيطة أو يتم إثراء المتغيرات الإيجابية وتقليص أثر المتغيرات السلبية وتحسين الموقف التفاوضي ومن ثم ممارسة ضغط أكبر على الطرف الآخر، خاصة إذا كان القرار لا يمثل مكسباً حقيقياً كبيراً أو يمكن تأجيله.

### **المبدأ السادس: أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية**

يرتبط هذا المبدأ أساساً بقدرة المفاوض على الإنصات والترقب والحذر لعل وعسى يستطيع أن يحصل من الطرف المتفاوض معه على كافة البيانات والمعلومات التي يريدها دون أن يقدم له ما يقابلها.

### **المبدأ السابع ليست هناك صداقة دائمة ولكن هناك دائماً مصالح دائمة:**

أن مسألة الصداقة والعداء في الحياة الإنسانية سواء بين الجماعة أو الدول هي مسألة ظرفية بحتة تستمر باستمرار الظروف وتخفت باختلافها ولما كانت الظروف تتغير بمرور الوقت فإن الوقت كفيل أن يغير ويبدل المواقف ويصبح صديق الأمس عدواً اليوم وعدو الأمس صديق اليوم.

ومن ثم فإن من الضروري على المفاوض الذكي أن لا يفرط في الصداقة وأن لا يفرط في العداء وأن من الواجب عليه دائماً أن يكسب صداقات جديدة وأن يخسر عداءات قائمه بتحويلها إلى أطراف محايدة أو أطراف صديقة إذا استطاع ومن ثم فإن من الضروري تحديد العلاقة التي تربط بين طرفي الصراع وبناء عليه يتم الاختيار بين أدوات التعاون أو الاستغراق في أدوات الصراع.

## **المبدأ الثامن: الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية:**

يجب أن يكون المفاوض على إيمان بعدالة وصدق قضيته التفاوضية ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعي في تحقيق أهدافه من التفاوض.

ومن ثم تتوفر لديه الرغبة في النجاح والإصرار على تحقيقه، وفي الوقت ذاته يمثل هذا حاجز أمان يجعله يرفض أي محاولة للضغط أو الابتزاز من جانب الخصم، أو حتى للأغراء من جوانب قوى أخرى استطاع الخصم استمالتها إليه ويستمد المفاوض سلامة منطقة وطلاقه حوار ه من مدي إمامه بقضيته التفاوضية ومدى وعيه بعدالة القضية ومشروعية مطالبه ومن مدى ضرورة تحقيق المصلحة أو المنفعة التي يستهدف الوصول إليها عن طريق التفاوض.

## **المبدأ التاسع: الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة:**

يرتبط الحذر والحرص من جانب المفاوض بصفة أخرى أساسية (الغموض) حيث يجب أن يكون المفاوض (غامضا) إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر فإذا نجح في ذلك استطاع أن يشتت جهد هذا الطرف، ما يبين اكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه.

ومن ثم فإن الخداع والمكر والدهاء، يقوم أساسا على حجب المعلومات كمرحلة أولى أساسية ثم التزييف ودس المعلومات الكاذبة كمرحلة ثانية وهي كلها من التكتيكات التفاوضية التي تمارس لمنهج الصراع، على أن يؤخذ في الحسبان حماية الأسرار ومحاربة أي قصور في الجهاز الأمني لحماية المعلومات وتداولها وحفظها واستخدامها.

## **المبدأ العاشر: لا أحد يحفظ أسرارك سوى شففتيك:**

وهذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب أن تعيها كمفاوض يرغب في نجاح عمله التفاوضي، فشففتيك هي حاجز الأمان الوحيد لحفظ أسرارك، وغيرها لا يوجد بل أن غيرها لا يحفظها لك وسيكون على استعداد لبيع هذه الأسرار لأول مشتري يدفع الثمن المناسب ومن هنا فإن احتفاظك بأسرارك داخلك يكون أفضل من البوح بها حتى إلى أقرب الأصدقاء، ولعل عظمة وقوة تمثال أبو الهول لا تكمن في حجمه او في جماله

الخارجي بل أنها تكمن في أنه لا ينطق أو يبوح بأسراره، ومن ثم اتخذ مثالا شعبيا يطلق على الإنسان الكتوم الذي يحتفظ بأسراره، وبالتالي لا يعطى لأعدائه فرصة الانقضاض عليه أو معرفة مواطن ضعفه لاستغلالها ضده .

### **المبدأ الحادي عشر: تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات:**

وهذا يستدعى تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم أي الطرف الآخر وعدم الاستغراق في تبريرها استنادا على التمنيات والأمني أو على تصورات ومؤشرات غير واقعية أو على الوعود الكاذبة أو على وحي الخيال، بل يجب أن يتم تحليل كل موقف منها على أسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التي لها صفة الثبات وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضي، ومن ثم يمكنك وضع استراتيجيتك المناسبة، وسياساتك المثلى وتكتيكاتك الفعالة وتكسب الجولات التفاوضية.

### **المبدأ الثاني عشر: أن نتفاوض من مركز قوة:**

وهو من أهم المبادئ التفاوضية، أن لم يكن أهمها على الإطلاق وعلى القوة هي أمر نسبي تحكمي، وإدراكي في الوقت نفسه حيث أن المفاوض الناجح هو الذي يحول كافة نقاط التفويض إلى عناصر قوة بالنسبة له، بل أن النقاط التي يحسبها الآخرين نقاط ضعف، يستطيع هو بما لديه من خبرة وقدرة أن يحولها إلى نقاط قوة ويستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية كبرى.

### **المبدأ الثالث عشر: الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به:**

يقوم الحوار التفاوضي على مقارعة الحجة بالحجة والرأي بالرأي، ومن ثم يجب على رجل التفاوض الذكي مناقشة الآراء التي يراها مناسبة بينة وبين نفسه أولاً.

## **المبدأ الرابع عشر: أستخدم الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك**

ويعد هذا المبدأ أكثر المبادئ التفاوضية أهمية فالتعامل مع خصم عنيد أو مكابر بصورة مباشرة يجعله أكثر عندا ومكابرة، ومن ثم فإن على المفاوض الذكي اختيار أساليب تفاوضية لا قناعة بصورة غير مباشرة مثل استخدام الضغط الإعلامي العالمي لتكوين مجموعة قناعات مؤيدة لنا ومستعدة لتبنى وجهة نظرنا واقناع الخصم بها أو ممارسة الضغط التفاوضي على هذا الخصم للاستجابة لمطالبنا المشروعة.

## **المبدأ الخامس عشر: ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه:**

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات أهمها:

- أن تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وأشعاره بأهميته ومن ثم كسب ثقته
- إشعاره بأهمية آرائهم وأننا سعداء بمعرفة خلاصة تجاربهم
- إبداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتم الطرف الآخر
- تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الآخر
- أن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه وأنتك استندت من أساليب هذا النجاح.

## **المبدأ السادس عشر: هدوء الأعصاب والابتسام مفتاح النجاح في التفاوض:**

يجب أن يتحلى المفاوض الذكي بهدوء الأعصاب وان يكون دائم الابتسام ليعكس جو من الإشراف والتفائل وان لا يظهر أي قلق وان لا يلجا إلى الانفعال او فرض الآراء دون مناقشة من الطرف الآخر.

كما يلزم للمفاوض الذكي أن يكون مدربا ومعدا نفسه للتعامل مع المواقف الحرجة بهدوء وأن لا ينفعل مهما كانت شدة هذه المواقف بل أن يكون رشيدا في قراراته

يخضعها للحسابات الدقيقة ومن خلال عمليات التكلفة والعائد الناجمة عن كل قرار أو بديل من البدائل التي عليه الاختيار بينها.

وتعد الابتسامة المرححة أو اللطيفة والدافئة والتي تعكس إشراقا وتفاؤلا ووثوقا واعتزاز بالنفس من أهم وأكثر المجالات الإنسانية والشخصية التي يجب على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على أن يحوزها ويحتفظ بها في كافة الظروف

### **المبدأ السابع عشر: التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة:**

بعد التفاؤل الدائم أحد أسلحة الدفاع التفاوضي الذي به يتم معالجة أي اختراق من جانب الخصم وإعطاء روح التفاؤل لدى أعضاء فريقنا التفاوضي، وخاصة وان التشاؤم سيكون أداة معول هدم في تجانس وانسجام أعضاء الفريق وازدياد حالة التوتر والقلق لديهم وأضعاف قدرتهم التفاوضية.

وقد تكون هذه الثورات العارمة والانتقادات الظالمة من جانب رئيس الفريق لعضو من أعضائه أو من جانب السلطة التي أوفدت الفريق وهذا غالبا ما يحدث لسبب أو لاخر وهنا يتعين مقابلة هذه الحالات برباط الجأش وعدم الانفعال، بل السكون المطلق والإنصات إليها بأدب بالغ، والهدوء والحذر، والتصرف معها بعقلانية رشيدة، لعدم تصعيد حالة التوتر أو الانتقال بها إلى جميع أعضاء فريق التفاوض والوصول إلى اللاعودة.

### **المبدأ الثامن عشر: التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي:**

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنة، وعملية التفاوض غير مملة بل يبعث فيها بالحياة المتدفقة الفنية التي تساعد على كسب المواقف التفاوضية وفي الوقت نفسه تقضى على الرتابة والسكون والتقليدية التي تتسم وتتصف بها عمليات التفاوض التقليدية، خاصة أن اعتياد الطرف الآخر على نمط معين من استراتيجيات وسياسات

وتكتيكات التفاوض تجعله يعرف بوضوح أين، ومتى، وكيف، وبماذا يكسب الموقف التفاوضي، ومن ثم يكون سهلاً عليه ذلك.

### **المبدأ التاسع عشر: عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان:**

كما سبق أن أوضحنا أن التفاوض هو حوار فكري جاد، ومعركة ذهنية ذكية وليس من الذكاء بالطبع في أول جلسات التفاوض إعلان قدرتنا ومعرفة التفاوضية باستخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية واستخدام تعبيرات الكراهية والتحدي والعدوان، حيث سينعكس هذا على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً بل قد تدفعه إلى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء إلى الوسائل الأشد عنفاً محل النزاع التفاوضي.

### **المبدأ العشرون: التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية:**

ويستلزم هذا المبدأ أن يكون رجل التفاوض حريصاً على حسن مظهره العام، وأن يعمل دائماً على الظهور بمظهر أنيق متناسق وقور يضيف عليه هالة من الاحترام والتبجيل والالتزان.

أما إذا كان المفاوض لا يبدي أي اهتمام بمظهره أو بسلوكه أثناء جلسات التفاوض، كثير الضحك والفكاهة والضحك والضحيج والصخب دون أن يتطلب الموقف التفاوضي ذلك، فإنه سيكون من الصعب أن يبادله الطرف الآخر الاحترام، بل سيكون محل ازدراء وسخرية من هذا الطرف، وبالطبع يصعب أن يكون بينهما أي تفاوض.

### **المبدأ الحادي والعشرين: الاستمتاع بالعمل التفاوضي:**

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفة أو مهنة إلى هواية، ومن هواية إلى متعة يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفاعلية، حيث يصبح النجاح التفاوضي محور اهتمامه، وتصبح براعة الإبداع التفاوضي صفة مكتسبة ولازمة له كظله.

كما أن شعور رجل التفاوض بأن متعته هي مهنته وهي الحرفة التي يجيدها سوف تجعله دائم الصقل لمواهبه، والشحن لأفكاره، والسعي نحو تنمية قدراته ومهاراته والارتقاء بأدائه التفاوضي استهدافا الوصول إلى الكمال التفاوضي

**المبدأ الثاني والعشرين: لا يأس في التفاوض، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه:**

فالتفاوض أيا كانت نتيجته، فهي نتيجة مؤقتة زمنية، ومهما كان تشدد الطرف الآخر ومهما كانت قوته وخطورته فهي أيضاً وقتية وليست دائمة، بل أن بقائها على نفس القوة أمر مشكوك فيه، لأن القوة في حد ذاتها هي قوة وقتية وليست دائمة، وأن بقائها واستمرارها مرتين باستمرار وبقاء العوامل التي هي دائمة التغير والتبدل.

**المبدأ الثالث والعشرون: عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها:**

كثير ما يجنح الطرف الآخر إلى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفي من ورائه رغباته ودوافعه الحقيقية، خاصة إذا ما كان متبعاً إحدى استراتيجيات منهج الصراع. ومن ثم يتعين الحرص وعدم الاندفاع العاطفي وراء هذه المظاهر الوهمية الخادعة حيث قد تكون شرك خادع لاجتذابنا ويكون فيه خسارة عنيفة.

## **صفات المفاوض الناجح:**

في كثيرٍ من الأحيان نجد المفاوضين لا يفلحون في عملية التفاوض حتى مع الدورات العديدة التي يتلقونها، ما السبب يا ترى؟ لماذا نجد بعض المفاوضين أنجح من غيرهم؟ الأسباب كثيرة ومتشعبة، سأقوم بسردها من خلال عناصر رئيسية مع تفصيل كل عنصر على حده ليسهل الفهم والاسترجاع المتناسب مع أجزاء العقل البشري المبني على أساس الاستيعاب الجزئي لا الكلي.

## ■ الموقف: Attitude

المفاوض الناجح لديه القدرة على تحصيل النتائج الإيجابية بواسطة مواقفه الإيجابية تجاه الطرف الآخر وتفكيره الإيجابي لما يرى ويسمع.

المفاوض الناجح دائماً ينظر إلى نصف الكأس الممتلئ ويتجاهل النصف الفارغ، لا بد من إدراك أن كل تفاوض ينتج عنه أحد الاحتمالات التالية: (خسارة- خسارة)، (فوز- خسارة)، (خسارة- فوز)، (فوز- فوز)، المفاوض الناجح يضع نصب عينيه نتائج (فوز- فوز) عندما يدخل المفاوضات، ولا يرضى بالخسارة لا لنفسه ولا للطرف الآخر، ليس من الاحترافية ولا من أخلاقيات العمل والتفاوض أن يشعر الطرف الآخر أو العميل أنه تم خداعه أو التحايل عليه، كما أن أحد الطرفين لن يشعر أنه قد حصل على صفقة جيدة أو أن أحدهم قد حصل على أكثر مما يستحق، هذا لن يجدي لا على المدى القريب ولا البعيد.

## ■ الخبرة: Experience

بكل تأكيد أن الخبرة تلعب الدور الأهم في فن التفاوض، فالمفاوض الناجح هو المفاوض المحنك صاحب الخبرة ذو الطموح العالي و الفهم الحقيقي لمصادر القوة التفاوضية الثمانية مهما كان موضوع التفاوض، فعليه أن يتمتع بقدرة تحكم بنفسه تحت ضغط المفاوضات ويُبقي ذهنه نقياً مهما اشتدت الوطأة عليه، ويُبقي عقله مُنفتحاً مع مرونة في التعامل، ويُدرك أن التنازل في بعض الأحيان لكسب أمور أكثر أهمية ليس ضعفاً أو انهزاماً، فهو لا يقوم بتنازلات كبيرة تفقده معنى التفاوض، وإن تنازل... فهو يتنازل عن الأمور الصغيرة التي لا تُذكر، ويُصورها للطرف الآخر على أنها تنازلات ضخمة لا بد من تقديرها، فالتمرس والعمل الطويل يُكسب المفاوض خبرة في استخدام مصادر القوة الثمانية، و لو خرجنا من النطاق النظري و انتقلنا إلى النطاق العملي على أرض الواقع لوجدنا أن استخدام مصادر القوة التفاوضية الثمانية ليس بالأمر السهل، فهي تحتاج إلى خبرة عملية حقيقية ليتمكن المفاوض من إدارة التفاوض كما ينبغي وفق الأسس و المعايير المهنية العريقة و المُعتَبَرة.

## ■ التخطيط : Planning

المفاوض الناجح يتجهز لمفاوضاته ويفهمها قبل الوقت المحدد ولا يجعل من نفسه ضحية للوقت، ضعف التخطيط يجعل المفاوض يتنازل عن أمور مهمة وكبيرة بالفعل مما يجعله يندم عليها فيما بعد، لا بد من دراسة الأحداث الحقيقية للصفقة وفهمها قبل الشروع في التفاوض، وهذا يتطلب فهم ومراجعة ماضي التعاملات مع العميل، حتى تفهم الأحداث المهمة وتبني عليها خططك، لا تذهب إلى التفاوض وأنت لا تعلم الماضي الحقيقي للتعاملات بين شركتك والعميل.

## ■ العمل الجماعي : Team Working

العمل الجماعي مع فريق عمل متخصص قبل وبعد عملية التفاوض من الأمور المهمة بكل تأكيد، وهي تعتمد على حجم الصفقة وأهميتها التي من المفترض التفاوض عليها، فلا بد من عقد جلسات عصف ذهني داخلية للخروج بأفضل أجندة للتفاوض، فلا ينبغي للمفاوض أن يخطط أو يذهب وحده للتفاوض، على الأقل لا بد أن يكون هنالك شخصين آخرين معه، واحد لكتابة النقاط المهمة للاجتماع، والآخر للاستماع ومراقبة الحوار التفاوضي، لأنه غالباً ما يفقد المفاوض الرئيسي التركيز على بعض النقاط المهمة والأمور التي قد تطرأ على النقاش بسبب انشغاله في تجهيز الردود، فيقوم المراقب بإبلاغ ملاحظاته للمفاوض في فترات الاستراحة، أو يكتبها مباشرة ويضعها أمامه على ورقة إن كان الأمر طارئاً لا يحتمل التأجيل.

## ■ الأولوية : Priority

المفاوض الناجح يبحث عن القوة في التفاوض ويبدأ من النقاط الأقوى، لأنه مُدرك لدورة حياة التفاوض من الألف إلى الياء، كما أنه مدرك لنقاط القوة والضعف لدى الطرفين، فهو لا ينبغي له أن يركز على سفايف الأمور التي لا تجدي نفعاً، لا بد له من التركيز على الأمور الكبيرة والمهمة لكلا الطرفين، لا بد له من ترتيب أولويات الحوار، وهذا يتطلب تجهيزات مسبقة مع العميل ودراستها مع مديره وأعضاء فريقه في التفاوض حتى يكون التفاوض مثمراً وذو نتيجة نافعة.

## ■ الاتصال: Communication

المفاوضات حالها حال إدارة المشروعات والعلوم الإدارية الأخرى، إذ أنّ الكثير من المفاوضات قد تفشل بسبب سوء التواصل مع العميل، فلا بد من إتقان فنون التواصل مع الطرف الآخر وعلى رأسها حسن الإنصات الذي يمكن المفاوض من القدرة على الفهم وتبادل الحوار، فلا بد للمفاوض من أن يضع نفسه في مكان العميل حتى يتفهم موقفه ويقترح عليه حلاً مُجديةً إن كان بالمقدور، وهذا كله يتطلب إتقان فنون التواصل مع الإصغاء التام للطرف الآخر والتعبير بشكل محترف مما يجعله يوصل المعلومة إلى العميل دون أدنى مشقة.

## ■ لغة الجسد: Body Language

من فنون التواصل التي يجب على المفاوض إتقانها هي لغة الجسد، ففهم حركات وتصرفات وإيماءات الطرف الآخر ستمكنك من فهم حالة العميل، بالمقابل، لغة الجسد ستمكن الطرف الآخر من فهم مدى قبولك له ورغبتك في التفاوض معه، كما تمكنه من أن يفهم الموقع الذي ترى نفسك فيه، أهو موقع قوة أم ضعف، واعلم عزيزي القارئ أن الدراسات قد أثبتت أنّ لغة الجسد تُشكل 66% من حجم الاتصال مع العميل، كما يُشكل الاتصال الصوتي 27% منه، والاتصال اللفظي 7%.

## ■ الاعتراضات: Objections

لابد للمفاوض المتمكن من إدارة الموانع والاعتراضات التي قد تظهر خلال عملية التفاوض والتي قد تؤثر سلباً على المجرى بحيث تفشل كل محاولات التفاوض، الاستسلام مباشرة دون فهم الأسباب يهدم فكرة التفاوض نفسها ويفقدها معناها، إذ جعل التفاوض للنقاش والتباحث والإكثار من الأسئلة التفصيلية، فلعل أحد الطرفين ممتنع بهدف الحصول على ميزة ما وهو لا يريد أن يقولها صراحة حتى لا تُحسب عليه نقطة، فإذا تابعت معه النقاش ولو كان ذلك في جلسات متعددة، ستعلم منه ما الذي يريده حقاً، ولك أن تُقرر وقتها إن كان شيئاً مهماً لك بالفعل أم لا، لعله شيء بسيط لن يكلفك شيئاً، امنحه إياه واكسب نقاط قوة لصالحك، المفاوض الناجح يعلم أنه كما يأخذ يُعطي، حسب

الزمن والمكان والظروف المتاحة، وأحياناً لا بد له من أن يُبادر بالعبء البسيط لكسب ثقة الطرف الآخر وإثبات حسن النية ومدى الجديّة في التفاوض، التفاوض عملية متبادلة بين الطرفين من ناحية التنازلات حسب تواجد نقاط القوة والضعف لكلا الطرفين. غالباً ما يحدث في المفاوضات عوائق تمنع كلا الطرفين من الوصول إلى اتفاق، وهذا ما يجعل الدورة الحياتية لعملية التفاوض صعبة للغاية، لاحظ أنك تستخدم المصادر الثمانيّة للقوة التفاوضية بشكل رائع و تتفهم لغة جسد العميل، ومع ذلك مازال هنالك عوائق تمنع من الوصول إلى اتفاق لعقد صفقة، المفاوضات الناجح هو الذي عندما يصل إلى مرحلة الانغلاق والاعتراض من قِبَل الطرف الآخر، يستمر في التفاوض ويصرّ على الوصول إلى اتفاق نهائي ذو معنى، فلا بد من أن يستمر في محاوره العميل ويكافح من أجل فهم وجهة نظره، ولماذا هذه العوائق موجودة، هل لأنّ العميل لديه سعر أفضل؟ أم أنه غير مقتنع بالمنتج؟ أم أنه يعتقد أن الصفقة غير مجدية وليس فيها أي عوامل نجاح لصالحه أو ضرورة حقيقية؟ أم أنّ الوقت غير مناسب؟ أم أنه لديه موقف ما سلبي تجاه المفاوضات؟ من الممكن أن تستمر المفاوضات أياماً طويلة بهدف عقد الصفقة أو الوصول إلى حل بخصوص مشكلة ما، لكن الأمر يتطلب فهم الموانع والاعتراضات التي تجعل العميل يمتنع عن الوصول إلى حل يرضي الطرفين، كما أنه من الطبيعي في بعض المواقف ألا يصل الطرفان إلى اتفاق، وهذا يحدث حتى مع المفاوضات الناجح.

### ■ البديهة: Intuition

المفاوض الناجح يمتلك سرعة بديهة متميزة وحاضرة دائماً في المواقف المهمة، بعض النقاط في التفاوض تستلزم حضور البديهة التي تُعين على التقاط النقاط المهمة بدلاً من السهو عنها أو إغفالها.

### ■ الثقافة: Culture

بالطبع كما هو الحال في إدارة المشروعات والعلوم الإدارية الأخرى، لا بد للمفاوض الناجح من فهم ثقافة الطرف الآخر قبل الحكم على سلوكه وردّات فعله اللفظية

والجسدية، فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى، فالقدرة على التواصل ستتحسن إن استطاع المفاوض أن يتفهم ثقافة وعادات الطرف الآخر في التعامل مع: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الخصوصية، المصطلحات والتعبير، القبول والخضوع ... إلخ فكلما تفهمت ثقافة الطرف الآخر كلما تمكنت من التفاوض بشكل أفضل.

### **كيف تفاوض بأسلوب حديث:**

المفاوضة هي طريقة متحوّزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما بين طرفين أو أكثر؛ سواء أكانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهي تمكّن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته. وغالباً ما يفرضي التفاوض إلى نتيجة ترضي كل الأطراف المعنية له وبنسب مختلفة، وهو عادة لا يوجد مقياساً محدّداً لهذه النسبة، ولكن باتباع خطوات التفاوض الأساسية تصل إلى ما يرضيك ويرضي غيرك.

هذه الخطوات المهمة متمثلة في المهارات والمقاربات الأساسية التي يستخدمها المفاوضون المتمرسون والتي تساعد على إنجاز صفقات أفضل لكل الفرقاء.

### **نعمل هذه الخطوات في المراحل التالية:**

- 1 - الحاجة إلى المفاوضات
- 2 - فهم أصول المفاوضة
- 3 - دراسة الأهداف والغايات
- 4 - على طاولة المفاوضات
- 5 - الاتصالات
- 6 - لغة الجسد
- 7 - الاستراتيجيات والخطط
- 8 - إنجاز الصفقة وتأكيداتها
- 9 - تقييم الأداء ومتابعة النمو.

وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل:

## 1- الحاجة إلى المفاوضات:

قد لا نحتاج إلى كثير من التفصيل لمعرفة مدى الحاجة إلى المفاوضات في أي مجال تجاري كان لا لشيء إلا أن التفاوض يهدف أولاً وأخيراً للتوصل إلى نتائج مشتركة ترضي أطراف التفاوض، والتفاوض الناجح عملية قاسية جداً، وتتجلى النتيجة النهائية للمفاوضات الناجحة في الاتفاق.

والواقع أن التقنيات المستخدمة لبلوغ فوائد مشتركة، هي نفسها في كل أساليب التفاوض الفعّال، إنها تشمل الاتصال الجيد والاصغاء والتحضير والتصميم. والأهم أنها موقف عقلي يؤدي إلى تفادي الأمور السلبية.

## 2 - فهم أصول المفاوضة:

إن الصفقة الجيدة تكون كذلك عندما يشعر كل أطرافها بأنها جيدة. وهكذا فإن المفاوضة الناجحة هي عملية الحصول على ما تريده من الآخرين، وفي الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه هم، لأن الهدف الإجمالي للمفاوضة هو الحصول على حل مفيد للجميع ومتبادل، مما يعطي الطرفين درجة من الرضى والقبول بها ثم الاتفاق عليها.

- والهدف الأول المهم في المفاوضة هو الشعور بالعدل والانصاف.
- أما الهدف الثاني فهو الوصول إلى اتفاق ينظر إليه كصفقة عادلة.
- المفاوضة على مشروع تنفيذي مشترك: هنا قد تكون أنت الشخص الذي أوجد الفرصة الكبيرة لتطوير أفكار جديدة، بينما يملك شريكك المحتمل القدرة على إجراء الاتصالات اللازمة وسمعة ممتازة، واستقراراً مالياً، وكذا يوجد توازن للقوى، لأن كلا الطرفين معه شيء لا يملكه الطرف الآخر وتوجد مصلحة في إقامة تحالف.

### 3 - دراسة الأهداف والغايات:

إن أبرز ما يجب فعله قبل التفاوض هو تخصيص القليل من الوقت الإضافي للأعداد والبحث.

- تعتبر كل صفقة استثماراً للمال والمصداقية والفرص، وعليه فإن تخصيص الوقت اللازم مرتبط بقيمة الصفقة.
- يعتبر كل اجتماع استثماراً لمصداقيتك وسمعتك مع الزملاء والأصدقاء والشركاء المفاوضين. مما قد يؤثر على مستقبلك المهني.
- الوقت والطاقة هما من المصادر النادرة، فالاجتماع بشخصين أو ثلاثة قد يستغرق ساعة واحدة فقط من وقتهم، فيما تحتاج المتابعة والمناقشة وتسجيل النتائج إلى عدة أضعاف ذلك الوقت.

كيف تحدد الأهداف؟ إبدأ من القمة، وحدد ماذا تريد أنت أو مؤسستك تحديده من هذه المفاوضات؟

هذه «الحاجات» هي الأهداف التي ستؤدي لاحقاً إلى مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي ترى أنها تساعدك في بلوغها، **ويجب أن تكون الأهداف:**

- **عقلانية** - هل الرغبة بكسب نقاط أكثر من الفريق الآخر مهما كلف الثمن أمر عقلائي؟
  - **متناغمة** - هل الأهداف المحددة متناغمة مع اهتماماتك ومع بعضها البعض؟
  - **ممکن بلوغها** - إن تحديد أهداف لا يمكن بلوغها في المفاوضات هو أمر عادي وهو حقاً مضيعة للوقت.
  - **متربطة** - يجب أن تكون الأهداف واضحة ما فيه الكفاية لتحويلها إلى خطط عمل.
  - **ممکن قياسها** - إن كنت لا تستطيع قياس أهدافك كيف ستعرف متى تحققها؟
- ما هو المهم بالنسبة إليك غير الثمن؟ ماذا عن الخدمة والنوعية ووقت التسليم؟ حدد وقيم كل واحد من الأهداف الأخرى.

ما هو مستوى الخدمة المقبول وما هو المستوى الذي تود نيله؟ أعتز على طريقة لتحديده.

قد ترغب في معدات موضوعة في الخدمة 97 % من الوقت طوال السنة أو معدات لا تتوقف أبداً عن العمل أكثر من ساعتين، ومهما كنت مفاوضاً ذا خبرة، من الأفضل تدوين أهدافك باختصار على ورقة.

#### 4 - على طاولة المفاوضات:

بعد فهم أصول المفاوضات ودراسة الأهداف والغايات جيداً بات أطراف التفاوض على قاب قوسين أو أدنى من الجلوس على طاولة المفاوضات، ولقد عرفنا كيف أن التحضير الجيد ضروري لأي مفاوضات فعّالة، فعلى ماذا تركز أنت على طاولة المفاوضات كي تبقى في المنحى السليم إلى النهاية؟

**إن أهم عاملين يجب أن تصب اهتمامك على إدراكهما، هما:**

أولاً: افتتاح الاجتماع

ثانياً: الكلام والأصغاء

**أولاً: افتتاح اجتماع المفاوضات:**

إن إيجاد الجو الملائم في اجتماع المفاوضات مهم للغاية إذا كان على المراحل اللاحقة منه أن تؤدي إلى اتفاق، وهنا يمكن تمييز المسائل الصعبة دون الوصول إلى جو جامد منذ البداية، وفي حال لم يعرف الفرقاء بعضهم قد تكون الافتتاحية ملائمة لحصول ذلك التعارف وترسيخ جو من الثقة.

كيف يتم ترسيخ العلاقة بين المفاوضين؟ يترافق لقاء الأشخاص لأول مرة باختيار الكلمات والأفعال الملائمة، هذا الاختيار هو شيء مهم إذا حسنت الكيفية التي قام على أساسها.

ويشمل ذلك مخاطبة الآخر باسمه ولقبه والتصافح بالأيدي كتعبير عن العلاقة الجيدة.

جدول الأعمال: غالباً ما يلتقي أطراف التفاوض معاً - عند توافر الرغبة في الاجتماع - دون أن يكون هناك جدول أعمال مشتركة منذ البداية، وسبب ذلك هو أن كل مفاوض يميل إلى التفكير بجدول أعماله فقط، ويعطيه أهمية فائقة وربما متفوقة على اهتمامات ومصالح الفريق الآخر.

وإذا كان لا بد للاجتماع أن يكون توافقياً، عندها يكون من المهم توفير الفرص لكلا الفريقين المشاركين في الاجتماع لوضع جدول الأعمال الخاص بهما، ومن المهم أن يراجع كل فريق جدول أعمال الفريق الآخر ويجري مقارنة مع جدول أعماله ليعرف ويتوقع سلفاً ما هي المسائل التي ستثار في اجتماع المفاوضات. ولكن هذا لا يعني أن كل بند في جدول الأعمال أو كل هدف يجب كشفه منذ بداية الاجتماع.

لكن عدم فعل ذلك، قد يدعو إلى التساؤل عن المغزى من إخفاء بعض البنود وهل حصل ذلك بسبب النسيان أو لاستغلال ميزة معينة.

### ثانياً: الكلام والأصغاء:

يقال في المثل (إن المتحدث الجيد هو المستمع الجيد)، فلاستماع أحد مهارات الاتصال التي يمكن تنميتها من خلال اكتساب عادات الإنصات الجيد، ويساعد في توضيح المشكلة عن طريق التداعي الحر في التعبير عن المشكلة من كافة جوانبها، كما يساعد الإنصات على تحقيق أهداف سيكولوجية وعلاجية مثل إشعار العميل بالطمأنينة ويخفف من حدة القلق والتوتر خاصة في المقابلات الأولى بين المفاوضين. توقف عن الكلام (وهي النصيحة الأولى والأخيرة) إذا أردت أن تسمع فلن تستطيع إن كنت تتكلم.

### 5- الاتصالات:

الاتصالات هي كل ما يتبادله المتفاوضون أثناء مرحلة التفاوض، وهي تضم بالإضافة إلى الإصغاء والكلام - وهو ما تطرقنا له أعلاه - طرح الأسئلة المتعلقة بالمفاوضات.

فما هي الطريقة المثلى لطرح الأسئلة؟ يكتشف المفاوضون الناجحون أموراً كثيرة عن الفريق الآخر قبل الاجتماعات وخلالها، يمكنك طرح أسئلة فعّالة بالتوازي مع الاتفاق، لكن كن حذراً.

فهذا ليس استجواباً، لاحظ أن المفاوضين الناجحين باستمرار يعتمدون الطريقة المذكورة أدناه بطريقة غير واعية غالباً.

إبدا بالأسئلة الشاملة، وحاول معرفة كل الخلفية المرتبطة بالفريق الآخر، ثم باشر في الاستعلامات المحددة وناقش المسائل المهمة التي توفر مادة أولية للمقايضة.

## 6 - لغة الجسد:

تشير العديد من الدراسات إلى أن أكثر من 70 % من الرسائل التي نبعث بها تتم بواسطة الحركات والتعبير والوضعية، هذا بالإضافة إلى الرسائل التي توجه بواسطة نبرة الصوت.

وسواء أ كنا نضرب الطاولة بعنف بقبضتنا، أو نوجه نظرة غاضبة أو نبذو مرتبكين، يصعب إنكار أهمية هذا الجانب من الاتصال، والواقع أن المفاوض الذكي يدرك دوماً أهمية لغة الجسد، لكنه لا يركز عليها كثيراً بحيث لا تنتبه إلى ما قيل فعلاً.

أنظر واسمع وفكر في ما يقوله الشخص الآخر، وكيف يقوله وماذا يفعل، وأدرك نفسك جيداً أيضاً.

فإذا تعرفت على توقف في المكان الخطأ أو عبارة تدل على الضعف، ابحث فوراً على طريقة لمقاومة الأثر الناتج، فاللعبة لا تنتهي إلا عند انتهاء الصدام.

واللافت أن العديد من هذه الإشارات لا يتطلب دراسة معمقة لعلم النفس، بل يستلزم الوعي، وبعض الفطرة السليمة لإدراك المعنى، وإضافة إلى الجهوزية لعمل شيء ما بشأن الإشارات المرسلة والمستقبلية.

إن بعض التعبيرات والحركات تخص ثقافات محددة، فيما البعض الآخر شائع لدى كل الجنس البشري، مثل الابتسام أو الأسنان الكاشفة عن الغضب، قد تكون الابتسامة زائفة وتخفي الغضب والعدوانية.

إلا أنه يصعب التحكم في طريقة وقوفنا وتحريك أيدينا، وهناك طبقة أخرى من إشارات الجسد، ذات رقة أكبر، مثل ضيق العينين وشكل الابتسامة وحتى انقباض بؤبؤ العين، يمكنها أيضاً أن تخفي المشاعر الحقيقية للمفاوض المبتسم، واللافت أن معظم هذه الحركات هي عالمية، فإن استطعنا تفسير هذا التعليق اللاإرادي، يكون موقفنا التفاوضي أقوى.

## 7- الاستراتيجيات والخطط:

تُعتبر المعضلة الأبدية في العملية التفاوضية، الإشكالية العالقة بين ما إذا كانت تجب المزايدة أو المناقصة.

### أولاً: المزايدة:

إن المزايدة الأولى القريبة من حدك الأقصى تهدف إلى إبعاد المنافسين وإجراء المزيد من التفاوض.

مثلاً: «هذا عرضي النهائي وعلينا إنجازَه بحلول يوم الجمعة القادم»، لقد قُلِّصت فرصة إعادة المزايدة وضاعفت خطر خسارة الصفقة، فالفريق الآخر قد لا يؤمن أن هذا هو حدك الأقصى ويزيد من توقعاته.

لذا، عليك إقناعه بأن هذه هي مزايدتك الأخيرة، وتحتاج الفرق المشاركة في معظم المفاوضات إلى ارتياح نفسي لتحسين الصفقة، وهذا سبب لإفساح بعض المجال أمام المساومة.

## ثانياً: المناقصة:

إن السبب الأساسي الكامن وراء المناقصة هو منحك أفضلية الترتي إلى الأعلى للوصول إلى السعر الأقصى الذي قررت دفعه، والنظرية هنا هي حصولك على نتيجة أفضل.

لكن حين تريد المناقصة، اجعلها في مستوى يمكن الدفاع عنه، هكذا، تتوافق المساومة مع تبرير وتصميم لكيفية تسليمها، قد يشير العرض المتدني إلى علامات محنة لدى الفريق الآخر: لاحق العرض المتدني بهدف الحفاظ على المبادرة، لكن لا تفقد أعصابك! فالفريق الآخر قد يصرف النظر عن عرضك المتدني.

## 8- إنجاز الصفقة وتأكيدهما:

لا يوجد داعٍ لاستثمار الوقت في اجتماعات مخصصة للمفاوضات إذا لم تتمكن من ختم هذه المفاوضات وإنهائها باتفاقيات مرضية، ولكن هنالك الكثير من الأشخاص في عالم التجارة والأعمال يقدمون العروض رغبة في بيع سلعة أو خدمة، أو مشتريين يستثمرون الوقت في الاجتماع مع ممثلي مبيعات ولا يصلون إلى نتائج أو توقيع عقود بيع. والسؤال هنا هو: هل يكتشف هؤلاء، لماذا لم يمكنهم إنجاز صفقة أفضل؟ وهل يمكنهم فعل أي شيء بهذا الخصوص.

غالباً ما يتدرب موظفو المبيعات على إنجاز صفقة البيع باتباع أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد على ذلك.

ولكن إذا كان المفاوضات قد قاموا بمهمتهم جيداً فإن الاجتماع ينتهي تلقائياً إلى نتيجة ما.

وأفضل هذه النتائج تحصل عندما ينجز الفريقان ما إتفقا على إنجازَه (ضمن ثوابت أهدافهم) وكل ما يبقى فعله هو جعل الاتفاق رسمياً.

قد لا يحصل ذلك دائماً وقد يكون من الضروري، في بعض الأحيان، دفع الاجتماع بلطف نحو الخاتمة.

## 9 - تقييم الأداء ومتابعة النمو:

رغم أنه لا فائدة من البكاء على الماضي، لكن ما من شك أنه لا يمكننا التعلّم من الأخطاء السابقة.

والحق أنه من المحتمل أن يرتكب المفاوضون أخطاء من حين لآخر، ولكن ما هو غير قابل للسماح جعل تلك الأخطاء تتكرر.

### متابعة النمو:

المفاوضة هي مهارة تطبيقية، وهي تخضع لنفس مزايا المهارات الأخرى - بحيث أنها (تصدأ) إذا لم تُستعمل، وتتحسن وتصبح أفضل بالممارسة المتكررة. وهكذا يوجد عدد من الخطوات التي يمكن للمفاوض اتخاذها لتقوية تلك المهارات، وهي:

- 1 - استغلال كل فرصة للمفاوضة
  - 2 - التحدث عن المفاوضة مع أشخاص متمرسين داخل وخارج الشركة
  - 3 - القراءة الخاصة بالمفاوضات في:
    - المقالات الصحفية
    - المجالات التجارية (للمصادر التقنية)
    - الكتب والمقالات
  - 4 - مراجعة الصفقات بعناية وعمق
  - 5 - حضور درس تدريبي يمكّنك من الحصول على تغذية مرتجعة عن أسلوبك ومهاراتك.
- في النهاية نقول: إنه نادراً ما تكون الحقيقة مُرضية للنفس، ومن غير المفيد اتباع عملية مراجعة إذا كان الشخص ينوي خداع نفسه، لذلك لا بد من التدقيق بالأهداف، خاصة تلك المتعلقة بالفريق الآخر، والتأكد من أنك لن ترتكب الأخطاء ذاتها مرتين.

## كيف تتفاوض صامتاً وتحقق أهدافك؟

اعتدنا جميعاً على النظر إلى عملية التفاوض على أنها تتطلب الكثير من الكلام والجدال، وربما أيضاً رفع الصوت والصراخ. كيف لا والتفاوض يوجب علينا إيصال مطالبنا إلى الطرف الآخر، طرح الأدلة المؤيدة لوجهة نظرنا، وتنفيذ الحجج المقدمة من الطرف الآخر.

سأطرح عليكم تقنيات ست، ستزيد من فعاليتكم التفاوضية وقوتكم على الإقناع وتحقيق أهدافكم بشكل كبير في حال إتقانكم لها، ودون أن يتطلب ذلك منكم التفوه بأي كلمة، نعم لن تحتاجوا للكلام ولا لرفع صوتكم أبداً، ما تحتاجون إليه فعلاً هو الصمت وبعضاً من لغة الجسد، إليكم هذه التقنيات الست:

### 1-الإجابة المدروسة:

بعد أن يتقدم إليك الطرف الآخر بعرضه، اصمت، نعم اصمت تماماً، لا تظهر أي رد فعل، لا إيجابي ولا سلبي، لا تجب بنعم ولا بلا، أمسك بورقة وقلم، وتظاهر بأنك تقوم ببعض العمليات الحسابية.

بعد برهة من الوقت أجب الطرف الآخر برفضك لعرضه، سيكون رفضك حينها أكثر إقناعاً، ولن يكون بإمكان الطرف الآخر مجادلتك كثيراً، فأنت قمت بحساباتك وقدرت موقفك وبعدها رفضت عرضه، مما يعني أن رفضك مبني على أسس عقلانية ومنطقية، وأنك لم تتعنت في موقفك، ولم ترفض لمجرد الرفض.

### 2-لا تقبل العرض الأول أبداً:

جميعنا يبدأ التفاوض بطلب أكثر مما يرغب به أو مما هو مستعد لتقديمه فعلاً، ولم لا، فنحن واثقون من أن الطرف الآخر سيفاوضنا على موقفنا وسيطلب منا تقديم بعض التنازلات، وإن لم يفعل ذلك فهذا يوم حظنا، فقد حظينا بأكثر مما كنا نرغب به.

بناءً على ما سبق، ولو كان العرض المقدم إليك من الطرف الآخر محققاً لأهدافك وطموحاتك، فلا تقبل به، فالطرف الآخر مستعد لتقديم عرض أفضل في أغلب الأحيان، وفي الأحيان الأخرى، ولو لم يكن الطرف الآخر مستعداً لتقديم أي تنازل عن عرضه، مجرد إظهار انزعاجك من هذا العرض وعدم استحسانك له، ومن ثم قبولك به (نظراً لكونه في الحقيقة مرضياً لك منذ البداية) سيجعل الطرف الآخر يخرج من التفاوض وهو يشعر بأنه قد حقق انتصاراً، رغم أنه قد أعطاك ما ترغب به من دون علمه بذلك علماً أنك لو قبلت عرضه منذ البداية، فإن الاتفاق سيتم، ولكن الطرف الآخر سيشعر حينها بشيء من الحسرة في أنه لم يطلب أكثر مما كان قد طلبه منك، فأنت قبلت بسرعة كبيرة، ربما لأن مهارتك التفاوضية ضعيفة كما سيظن، مما يعني أنه خسر شيئاً كان يمكنه الحصول عليه لو رفع سقف مطالبه قليلاً. إن خروج الطرف الآخر من التفاوض حزناً هو آخر ما ترغب به، فالوصول لاتفاق أمر، وتنفيذ هذا الاتفاق أمر آخر، وغالباً ما يساعد في التنفيذ رضا الطرفين عن الاتفاق وسعادتهما به.

### 3- أظهر الدهشة:

بعد أن يتقدم الطرف الآخر بعرضه إليك، ارفع حواجبك، أظهر دهشتك بما ينبئ عن استغرابك وتعجبك بعدم منطقيّة العرض المقدم إليك، وأن العرض خارج حدود المعقول لدرجة تعفك ليس فقط من قبوله، بل حتى من مجرد مناقشته أو الرد عليه، سينتج عن تصرفك هبوط سقف طلبات وتوقعات الطرف الآخر، وسيبدأ بالشك بنفسه وبموقفه، وسيكون أكثر استعداداً لقبول طلباتك وما ترمي إلى تحقيقه من التفاوض.

### 4- تمسك بموقفك:

بعد أن تقدم عرضك للطرف الآخر، سيحاول الطرف الآخر جهده لجعلك تقدم تنازلات عن عرضك تزيد من مكاسبه التي سيحققها، تمسك بموقفك، لا تستجب لطلباته ولا لمحاولاته، ولو كان عرضك أعلى مما ترغب به تاركاً لنفسك المجال بتقديم بعض التنازلات، قاوم لأطول فترة ممكنة وستزيد من قوة موقفك.

إن تمسكك بموقفك يوحى للطرف الآخر بأن موقفك مدروس بعناية وأنت فعلاً لا تستطيع إجابته لما يرغب به ويطلبه، فإذا كنت تتبع شيئاً مثلاً فإن تمسكك بموقفك يعني بأن تكاليفك ربما تكون عالية بما لا يسمح لك بتقديم سعر أقل، مما يجعله مهيناً نفسياً لإبرام اتفاق مطابق لعرضك. وهنا وبعد الرفض الطويل، وبعد أن يتعب الطرف الآخر ويميل، قدم له تنازلاً صغيراً فقط، سيشعر حينها بأنه قد حقق انتصاراً كبيراً عليك وأنه قد جلب لنفسه نصراً كان قريباً من المستحيل، وأن ذلك كله عائد لكونه مفاوض بارع متمرس!

### 5-الزم الصمت:

عند التواصل مع الآخرين، لا نشعر بالارتياح عادةً عندما يسود جوٌّ من الصمت المطبق، وغالباً ما نجد أنفسنا نتجه بشكل غير شعوري لملء هذا الصمت بكلامٍ قد يترتب عليه آثار لم نحسب لها حساباً لذلك، أنصحك وفريقك في التفاوض عندما تتفاوضون كمجموعات بالصمت التام عندما يتكلم الطرف الآخر بعرض غير مناسب لكم، سيشعر الطرف الآخر بعدم الارتياح نتيجةً لهذا الصمت، وسيكسر هذا الصمت ببعض العبارات والكلمات. قد تكون هذه الكلمات تنازلاً من طرفه أو قد تشكل معلومات يمكنك الاستفادة منها في تقوية موقفك التفاوضي وفي جر الطرف الآخر للقبول بطلباتك.

### 6-تصرف متمنعاً:

أظهر للطرف الآخر عدم رغبتك بالتفاوض وعدم تمسكك به (ولو كانت حقيقتك خلاف ذلك).

تصرف وكأنك تجهز نفسك لمغادرة المكان دون الوصول لاتفاق. بمجرد شعور الطرف الآخر بذلك، فإن ذلك سيزيد من تمسكه بالعملية التفاوضية (مفترضين أن الهدف الذي يسعى إليه ذو قيمة بالنسبة له ويصعب عليه الحصول عليه من خلال بدائل أخرى)، وسيكون أكثر استعداداً حينها لتقديم تنازلات أكبر تحقق أهدافك، وذلك لكي يضمن استمرارك في التفاوض.

## من أسرار الأشخاص الناجحين:

### ■ المجهود الشديد وحده لا يكفي:

هل تذكر كيف كانت تبدأ المذاكرة من أجل الامتحان بعض الطلاب يذاكرون بكل مل ومل ولا يؤدون الامتحان بشكل جيد، والبعض الآخر لا يذاكر على الإطلاق تقريبا ويحققون درجات عالية.

إذا ممكن أن تبذل جهدا هائلا بغير كفاءة وتحصيل على ما تريد. الغرض مما تفعل هو أن تحقق تقدما لا أن تستهلك نفسك فحسب

### ■ الإبداع ينبع من داخلك:

الإبداع لا يأتي مقابل مال أو مكافآت ولكنه يأتي عندما نركز اهتمامنا على شيء معين برغبة منا في ذلك.

وأن المكافآت المالية ليست لها علاقة بقدره الناس على طرح أفكار مبتكرة والإبداع يكون على الدوام نتاج اهتمام حقيقي للمشكلة.

### ■ حقق انتصارات صغيرة :

السعي وراء تحقيق أهدافك يشبه إلى حد كبير تجميع صور متقطعة لتصل إلى الصورة النهائية وبينما تسعى في النهاية إلى تحقيق النتيجة النهائية مازال عليك العمل قطعة بقطعة.

أغتنم البهجة من هذه العملية واستخدم النجاحات الصغيرة التي تحققها في تزويدك بالوقود لمواصلة جهودك المستمرة.

### ■ إذا كنت تشك في قدراتك فسوف تفشل...

الثقة تشبه فيروس ينتشر في جسدك كله، إذا كنت تتحلى بها فإنها سوف تصيب كل شيء بطريقة إيجابية وإذا كنت لا تتحلى بها فإنها تحط من قيمة أي شيء تفعله.

### ■ حدد أهدافك على الورق:

إن كتابة خططك وأهدافك وأفكارك على الورق تجعلها أكثر واقعية بالنسبة لك إن كل خطوة تأخذها لتحديد ما تريد وتحتاج إلى عمله من أهداف تزيد فرصتك في السعي وراء هذه الأهداف وتحقيقها.

### ■ الناجحون لديهم حلم:

يتميز الأشخاص الناجحون بتحديد أهدافهم وغايتهم.

### ■ الناجحون لديهم طموح:

فهم يرغبون في تحقيق شيء ما وهم على استعداد للعمل بجد ولديهم رغبة شديدة في النجاح.

### ■ لديهم الشجاعة للاعتراف أخطأهم:

فهم يعترفون بأخطائهم ويحاولون تلافيها مستقبلاً فيستفيدوا من أخطائهم خبرات.

### ■ يعمل الناجحون ويتعاونوا مع الغير:

أي أنهم اجتماعيين ويعملوا مع الغير لتحقيق مرادهم، تفاوض بثقة أو لا تتفاوض أصلاً:

### ■ الإبداع ينبع من داخلك فأستكشفه:

كل إنسان يرغب في التفكير في شيء جديد أو يحل مشكلة لا يستطيع أي شخص آخر حلها أو يطرح فكرة قيمة لم يفكر فيها غيره، وإن بعض أصحاب المشاريع يقدم مكافآت مالية لموظفيه على الأفكار الإبداعية ولهذا يجب أن تنهمر فيض من الأفكار الإبداعية المبتكرة أليس كذلك.

وهكذا فإن الإبداع لا يأتي مقابل مال أو مكافآت وإنما يأتي عندما نركز اهتماماتنا على شيء معين لرغبة منا في ذلك، والإبداع لا وطن له ولا حدود ولكن حاول أن تستكشفه أنت.

## ■ إننا نصنع النجاح ولا نولد به:

الناجحون يصلون إلى ما وصلوا إليه من النجاح عن طريق اتباع خطة استراتيجية وإنهم يتعلمون ما يتطلبه الأمر للفوز بالنجاح، إذا سقطت فأنهض وحاول من جديد ولا تبقى حيث سقطت:

أي أنهض وحاول من جديد ولا تكرر الخطأ الذي سقطت من أجله.

## ثلاثون طريقة للتأثير بالآخرين :

أصبح التفاوض الاجتماعي والسياسي علما له أصوله ومناهجه ونظرياته وأساليبه، ومع أنه علم جديد أخذ في التشكل، إلا أنه يحظى باهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية، لتعلقه بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على النحو الأفضل، وتفعيل عملية التواصل داخل المجتمعات وفيما بينها على المستوى العالمي، فقد تشابكت مصالح بني البشر، وأصبحوا يعيشون في قرية كونية واحدة، مع تنوعاتهم المختلفة، واشتداد حدة التنافس فيما بينهم كأفراد ومجتمعات على المواقع والمكاسب والمصالح.

ومما يجعلهم بحاجة أكبر إلى تطوير قدراتهم على التفاهم، والتوفيق بين الإرادات المتنافسة، والتوجهات المختلفة، تجنباً للأزمات، وتفجير الصراعات والنزاعات. وتنعكس آثار هذا العلم ونتائج بحوثه على ميادين كثيرة من النشاط الإنساني الاجتماعي، حيث يستفيد منه السياسيون في مجال المفاوضات الدبلوماسية، ورجال المال والأعمال في صفقاتهم الاقتصادية، والإداريون لإنجاح مهامهم القيادية، وسائر الحقول والميادين التي تتعدد فيها الإرادات والقوى.

وسوف نستعرض ثلاثون طريقة يستطيع أن يستفيد منها الجميع مهما كان مركزهم الاجتماعي أو العائلي أو الإداري للوصول من خلالها إلى حل لكثير من المشاكل الاجتماعية والأسرية والعملية وهي كما يلي:

## 1 - امتنع من قول الكلام القاسي أو السلبي:

خاصة حينما تُستثار أو تكون منهكًا، إن نجاحك في الامتناع عن هذا في الظروف المذكورة هو شكل راقٍ من ضبط النفس، إننا ننجح في عمل هذا حينما نمتنع من قذف الكلمات التي هي من صنع فورة الهيجان.

## 2 - مارس الصبر مع الآخرين:

في أوقات الضغط النفسي، يكون فقدان الصبر لدينا طافياً على السطح، متحرفاً ليجعلنا نقول ما لا نقصد. وقد يظهر فقدان الصبر على شكل التجهم والتقطيب، وقد لا يكون هذا أفصح من الكلمات، إن الصبر هو التعبير العملي عن الثقة والأمل والحكمة، وليس الصبر شيئاً سلبياً، بل هو سلوك عملي، إنه ليس الصمت الغاضب، إنه قبول لحقيقة التقدم والنمو الطبيعي، وفي الحياة مواقف كثيرة تظهر فيها قدرتنا على الصبر، مثل انتظار شخص متأخر، والاستماع الصبور للصغير وهو يفرغ عواطفه برغم إلحاح المشاغل.

## 3 - ميز بين الشخص وسلوكه أو فعاليته:

إن من الواجب أن نبقى على التواصل مع الإنسان على فرض أن له قيمته الذاتية، وهذا لا يعني أن نعص النظر عن سلوكه الخاطيء أو الشائن.

## 4 - قدم خدمات لا يدري أحد أنك أنت الذي قدمتها:

إننا كلما قدمنا أعمالاً طيبة للآخرين دون أن يدروا بمن قدمها فإن شعورنا بقيمتنا الأصلية يزداد، كما يزداد احترام الذات لدينا. كما إن مثل هذه الخدمة هي من أهم عوامل التأثير على الآخرين.

## 5 - ليقع اختيارك على الرد الإيجابي:

لماذا يقصر ما يفعله أكثرنا عما يعمله؟ إن السبب أننا لا نمارس قدرتنا على اختيار استجاباتنا. إن الاختيار يعني أننا نحصل على رؤية للأمر المطروح ثم نقرر ما سنفعله،

كما إن الاختيار يعني قبولنا للمسؤولية عن مواقفنا وسلوكنا، وأننا نرفض إلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف.

#### **6 - حافظ على ما قطعته من وعود:**

إن محافظتنا على الوعود تعني أن يكون لنا تأثير على الآخرين. وحتى نعطي الوعود التي سوف نفي بها نحتاج أن نفهم أنفسنا، وهذا يعني أننا نقوم بعملية انتقاء دقيق لما سنعطيه من وعود، إن قدرتنا على إعطاء الوعود والوفاء بها هو أحد مقاييس سلامة شخصيتنا.

#### **7 - ركز على دائرة التأثير:**

حينما نركز على المجال الذي نستطيع أن نتحكم فيه فإن دائرة تأثيرنا تتوسع. مثال على ذلك: يشكو كثيرون أن رئيسهم في العمل لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم. ولكن نفس الذين يشكون قد لا يحاولون أن يعدلوا عرضًا يتوافق مع عقل الرئيس ومشكلاته، بحيث لا بد أن يستمع إليه.

#### **8 - تمثل قانون الحب:**

حينما نتمثل قانون الحب فإننا نشجع الناس على قبول قوانين الحياة، إن الناس لديهم جانب من الليونة في داخلهم، خاصة أولئك الذين يتظاهرون بالشدّة. وحينما نعرف كيف نستمع ونصغي إليهم نحصل على تجاوبهم، ويزداد تأثيرنا إذا أبدينا حبًا غير مشروط، أما العلاقات السطحية ومحاولة التحكم فإنها تفقد الناس الثقة، العلاقة: أن تفهم الآخر وتشعر بالاهتمام به.

#### **9 - افترض أفضل الاحتمالات في الآخرين:**

إن افتراض حسن النية يؤدي إلى نتائج طيبة، وحينما يكون تعاملك مع الآخرين على افتراض أنهم يفعلون أحسن ما لديهم بحسب ما يرون الأمور يعطيك القدرة على أن تستثيرهم على فعل أفضل ما يستطيعون فعله. بينما بالمقابل حينما نجهد لنصنف الآخرين ونصدر عليهم أحكامنا فإن هذا يدل على أننا لا نشعر بالأمان. إن لكل إنسان

أبعادًا كثيرة، بعضها ظاهر وأكثرها هاجع كامن، ويميل الناس إلى أن تكون استجاباتهم لنا بحسب ما نعتقده عنهم. فلا تسء الظن في الأكثرين بسبب الأقلين.

### **10 - حاول أولاً أن تفهم:**

لتكن محاولتك أن تفهم الآخر قبل رغبتك في أن يفهمك الآخر. تقمص دور من أمامك، أي افهم كيف يفكر ولو لبعض الوقت. مثل هذا السلوك يتطلب شجاعة وصبرًا وشعورًا بالأمان.

### **11 - كافي الكلام والأسئلة المخلصة:**

من المؤسف أن الناس يسيئون إلى من يتكلم بانفتاح واستقامة، وأكبر عقبة في العلاقات المثمرة المستقيمة إصدار الأحكام والانتقاد.

### **12 - أشعر الآخر أنك تفهم عليه:**

فحين تفعل ذلك تنبني علاقات الثقة في أثناء التواصل، ولكن مثل هذا التجاوب يجب أن يكون موقفًا صادقًا، وليس تلاعبًا بسحنة الوجه والكلام.

### **13 - إذا أساء إليك أحد فكن المبادر بإصلاح العلاقة:**

فإن من أحس بالإساءة وانكب بتفكيره عليها سوف يجعل المشكلة تتضخم حتى تخرج عن السيطرة، وحينما تصلح العلاقة فافعل ذلك بطيب نفس، دون أن يكون في قلبك غضب وغيظ.

### **14 - اعترف بأخطائك، واعتذر، واطلب الصفح:**

حينما تتأزم العلاقات فعلاً فقد يكون الحل أن نعترف أننا مسؤولون على الأقل عن الأزمة. ولا يكفي أن نشعر هذا في السر، بل كثيرًا ما يكون الحل الوحيد أن نعترف بالخطأ ونعتذر، ولا نقدم أعذارًا ودفاعات.

### **15 - دع الجدل يفرغ نفسه بنفسه:**

في حال صدور اتهامات غير مسؤولة وجدال متعنت من الآخر فلا تفعل مثله، دعه يتكلم حتى يفرغ ما في جعبته، استمر في عمل ما عليك عمله بهدوء، وهذا سيجعل

الأخر يواجه النتيجة الطبيعية لجداله. أما إذا انسقت إلى دائرة الجدل فإنك ستدوق الحسرة مثلما سيدوقها الآخر، كما أن دخولك في ذلك سوف يهيئ بذور مزيد من التباعد في المستقبل.

## 16 - أعط الأولوية للعلاقة الشخصية:

قد تجد مدير أعمال له نشاط كبير في عمله وفي مساعدة كثير من الناس، ولكنه لم ينجح في تطوير علاقة عميقة مثمرة مع زوجته أو مع أبنائه. إن النجاح في تطوير هذا يتطلب نبلاً في الشخصية وتواضعاً وصبراً أكثر مما يتطلبه النجاح مع المجتمع. وقد يدافع المرء عن نفسه بقوله إنه أهمل الواحد لينجح مع عدد كبير، وهذا يخفي رغبته في الحصول على التقدير والامتنان.

إننا ندرك أننا بحاجة إلى أن نخصص وقتاً نعطي فيه كل اهتمامنا لشخص محدد.

## 17 - أعد بلا ملل ذكر الجوانب التي تجمع بينك وبين الآخرين:

سلط الضوء على الجوانب التي توحد بينك وبين أصدقائك وعائلتك والعاملين معك. لا تجعل دور المشكلات أكبر من جوانب التوحيد وأعمق المشاعر.

## 18 - اجعل تأثير الآخرين عليك سابقاً على تأثيرك عليهم:

إن تأثيرنا على الآخرين يوازي شعورهم بتأثيرهم علينا. إن اهتمامك بمشكلات الآخر الخاصة تجعله يعلم بتأثيرك بشؤونهم، وعندها سيفتح لك قلبه بشكل مدهش.

## 19 - تقبل الشخص كما هو:

إن أول خطوة في تغيير الآخر أن تتقبله كما هو. فإذا لم تتقبله فإنه سيتخذ موقفاً دفاعياً ويتوقف استماعه لك. ولا يعني التقبل أنك تقبل بالعيب الذي لديه، ولكنه يعني إدراك قيمته الأصلية.

## 20 - كن مستعداً في قلبك وعقلك قبل أن تكون مستعداً بلسانك:

إن طريقة قولنا للأشياء قد تكون أهم مما نقوله، فقبل أن يعود أطفالك من المدرسة وكل منهم سيعرض حاجاته فكر واضبط نفسك، قرر أن تكون لطيفاً مرحاً، وقرر أن تستمع

إليهم بكل اهتمام. وهكذا قبل أن تلقى زوجتك (أو زوجك)، راجع قدراتك على أن تدخل على الآخر السرور، مثل هذا القرار سيمكنك من التغلب على عنائك ويستثير قدراتك.

### 21 - تجنب مواقف الهجوم أو الدفاع:

في حالات الخلاف تجنب ما يفعله كثير من الناس حينما يحيلون الخلاف إلى عنف، سواء أكان العنف بالغضب الظاهر أو بالكلام الساخر أو بالعبارات الجارحة أو بالانتقاد. وتجنب كذلك الدفاع سواء أكان بصورة الانسحاب والحسرة، والدليل لكل ذلك هو الحديث الهادف لإنهاء الخلاف.

### 22 - اختر الوقت الصحيح للتعليم:

ليس كل وقت مناسبًا للتعليم، فالناس مستعدون للتعليم حينما لا يشعرون أن هناك ما يهددهم، وحينما لا تكون أنت غاضبًا أو في حالة إحباط، وإنما تظهر احترامًا وعتفًا وتكون أنت في أمان في داخل نفسك، ولا يناسب التعليم كذلك حينما يحتاج الآخر إلى المساعدة، تذكر من جهة أخرى أننا نقوم بالتعليم غير المباشر كل الوقت؛ لأننا نشع باستمرار ما يدل على حقيقتنا.

### 23 - اتفق مع الآخر على الحدود والقواعد والتوقعات والنتائج:

إن شعورنا بالأمان يرجع إلى حد بعيد إلى شعورنا بالإنصاف والعدل، وبالعكس فإن الحياة يفقد فيها الأمان حينما تكون القواعد والتوقعات مفاجئة مزاجية.

### 24 - لا تستسلم ولا تياس:

ليس من الرفق بالناس أن نحميمهم من نتائج أعمالهم، فمثل هذه الحماية تمكن للسلوك غير المسؤول وتعلم الناس أن يسمحوا لأنفسهم أن تكون رغباتهم هي النظام السائد، ومن جهة أخرى فحينما نتغافل عن محاولات الناس فنحن نشبط محاولاتهم.

### 25 - كن حاضرًا عند مفترقات الطرق:

قد يتخذ من نحبيهم ويهمنا أمرهم قرارات لها آثار بعيدة المدى على أساس رؤى انفعالية آنية، فكيف نحميمهم؟ إن أول ما علينا فعله أن نفكر قبل أن نبدي رد فعلنا، فلا ننساق وراء الانفعال نحن كذلك، وإلا أضربنا بما لنا من تأثير عليهم، وعلينا ثانيًا أن نعرف

أن المشاعر تحرك دوافع الناس أكثر من التفكير، فعلينا أن نتعلم اللغة التي تؤثر فيهم كما نتعلم لغة أجنبية، فلا ندينهم ولا ننبتهم.

## 26 - استخدم كلاً من لغتي المنطق والمشاعر:

إن هاتين اللغتين تختلف إحداهما عن الأخرى كما تختلف اللغة العربية عن الصينية، حينما لا يحدث التواصل الجيد بينك وبين الآخر فامنحه الوقت الكافي وأصغ إليه بإخلاص، وعبر عن مشاعرك بصدق.

## 27 - فوض الآخر بالعمل بثقة:

إن تفويضنا الآخر بالعمل ومنحه الثقة ليتصرف يدل على الشجاعة من قبلنا؛ لأنه سيعمل أخطاء أثناء العمل، وسنتحمل بعض الخطأ نحن وإذا أحسن فسيأخذ من سمعتنا وربما ما لنا، ويجب أن يكون التفويض بالاتجاهين، أنت تعطيه المسؤولية، وهو يحمل المسؤولية.

## 28 - أدخل الناس في مشاريع ذات قيمة:

إن مشاركة الإنسان في مشاريع ذات قيمة له أثر حميد على نفسيته، ولكن المشروع الذي له قيمة عند الرئيس قد لا يكون له قيمة عند المرؤوس، فالمشروع الذي له قيمة هو الذي يشارك فيه الفرد في التخطيط والتفكير، إن كلاً منا يحتاج أن يشارك في رسالة لحياته، وإلا فقدت الحياة معناها. فالحياة هي توتر بين ما نحن عليه وبين ما نصبو إليه.

## 29 - دربهم على قانون الحصاد:

لنعلم من حولنا قانون إعداد الأرض ونثر البذور والعناية بالنبات وسقايته وإزالة الأعشاب الضارة والحصاد، فهذه الطريقة الطبيعية تعلمنا أننا نحصد ما زرناه.

## 30 - دع النتائج الطبيعية تُعلم من حولك السلوك المسؤول:

إن من أنفع ما نقوم به أن نترك النتائج الطبيعية لسلوك الناس تعلمهم السلوك المسؤول، قد لا يحبون أن يواجهوا هذا وقد لا يحبوننا حينما نتركهم لنتائج عملهم، ولكن كسب الشعبية أمر زائل لا يعتمد عليه، فليكن العدل هو مطلبنا، وحينما نترك العدل يأخذ

مجراه فإننا نكون قد منحنا الآخرين حبًا أكثر من عرقلة طريق العدل، فترك العدل يترك مجراه الذي يؤمن نموًا سليماً وأماناً على المدى الطويل.

### ثلاثة أخطاء يجب التغلب عليها:

هناك ثلاثة أخطاء شائعة في مجال التأثير على الآخرين:

#### الخطأ الأول: أن ننصح قبل أن نفهم:

قبل أن تؤثر فيّ لا بد أن تفهمني، إن لي وضعي الخاص ومشاعري الفريدة، فقبل أن تحاول التأثير عليّ يجب أن تتأثر أنت بوضعي الفريد.

#### الخطأ الثاني: محاولة إصلاح العلاقة من دون إصلاح الموقف أو السلوك:

لقد كان (إيمرسون) حكيماً حينما قال (إن ما أنت عليه يصيح في أذني بصوت يمنعني من أن أسمع ما تقول)

#### الخطأ الثالث: افتراض أن القدوة الطيبة والعلاقة أمر كافٍ:

حينما نخطئ هذا الخطأ نغفل أهمية التعليم الواضح، والحل أن نتحدث كثيراً عن الرؤية والمهمة والأدوار والغايات والمقاييس.

ونهاية المطاف هنا أن حقيقتنا هي ما يحقق التواصل بشكل أكثر فعالية وأكثر إقناعاً مما نقول.

### تقنيات إدارة التفاوض:

هناك تقنيات هامة لإدارة التفاوض التي نوجزها بالنقاط السبعة التالية وسنتناولها بالشرح:

1. أطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه
2. أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول
3. لا تقول نعم للعرض الأول مهما يكن
4. لا تجعل تنازلك الأول كبيراً
5. لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل

6. استخدم تقنية (شخص طيب / شخص شرير)

7. لا تبدأ ولا توافق على تقسيم الفرق المالي.

**النقطة الأولى من تقنيات إدارة التفاوض: أطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه:**

والتي تعد واحدة من أهم تقنيات قوة التفاوض، وهي أنك لا بد من أن تطلب دائماً من الطرف الآخر في جلسة التفاوض الأولية أكثر مما تتوقع الحصول عليه، لأن الأمور المرجو تحصيلها لا تتسنى إلاً بذلك، لماذا يجب على أن أطلب أكثر مما أتوقع الحصول عليه؟ فكر معي في بعض الأسباب التالية:

1. لماذا يجب عليك أن تطلب من البائع خصومات أكثر من التي تتوقع أن تحصل عليها؟

2. لماذا يجب عليك أن تطلب من مديرك أن يمنحك جناحاً ملكياً في الفندق الذي تنزل فيه في رحلات العمل، مع أنك تعتقد أنك ستكون محظوظاً لو حصلت على مكتب خاص لك في عملك؟

3. إذا كنت في مقابلة عمل، لماذا يجب عليك أن تطلب راتباً أكبر مع ميزات إضافية أكثر من التي تعتقد أنه بمقدورهم أن يوفروها؟

4. إذا كنت غير راضٍ عن وجبة الطعام في المطعم، لماذا يجب عليك أن تطلب من مدير المطعم أن يلغي كل الفاتورة، رغم أنك تعلم أنهم سيلغون من الفاتورة الجزء الذي لم يحظى بالرضى؟

**وعلى صعيد المال والأعمال، إن كنت رجل مبيعات إسأل نفسك التالي:**

1. إذا كنت مقتنعاً أن العميل يرغب في توزيع العطاءات على أكثر من مقاول، لماذا يجب عليك أن تسأله بأن يمنحك كل العطاءات؟

2. لماذا تقدم للعميل قائمة بالأسعار الكاملة لمنتجاتك، رغم أنك تعلم أنها أعلى مما يدفعه العميل؟

3. لماذا يجب عليك أن تطلب من العميل الاستثمار في منتجاتك الباهظة وأنت متأكد من أنه لا يملك ميزانية مالية لذلك وليس من الممكن له أبداً إنفاق تلك المبالغ؟

4. لماذا يجب عليك الافتراض أن العميل يرغب في تمديد فترة ضمان الخدمات رغم علمك أنه لم يسبق له أن فعل ذلك من قبل؟

إذا أمعنت النظر في الأسئلة السابقة، من المحتمل أن تنتهي ببعض الأسباب المقنعة وراء ذلك، وستتمكن من طلب أكثر مما تتوقع في المفاوضات القادمة، والجواب البديهي أنك بطلبك أكثر مما يتوقع الجميع يجعل لك مجالاً واسعاً في التفاوض، فإذا كنت تتبيع، يمكنك دائماً النزول ولا يمكنك أبداً الصعود، وإذا كنت تشتري، فيمكنك دائماً الصعود ولا يمكنك أبداً النزول، ولا بد من فهم هذه النظرية بحيث أنه يمكنك أن تطير وتبالغ في المطالب، ولكن يتوجب عليك طلب الحد الأقصى لما هو معقول في موقفك، فأنت لا تريد أن تكون أضحوكة للطرف الآخر أو سبباً في إلغاء المفاوضات قبل شروعها.

لكن ما الذي يجعلك فعلاً تطلب أكثر مما تتوقع في المفاوضات؟ تعال معي لنرى الدوافع الحقيقية وراء هذه التقنية، هنالك مبدأ تفاوضي يقول (كلما قلت معرفتك بالطرف الآخر، كلما توجب عليك زيادة مطالبك في بدايات التفاوض وذلك لسببين):

1. إذا بدأت التفاوض مع عميل، من الممكن أن تكون افتراضاتك في غير محلها إذا كنت لا تعرفه ولا تعرف احتياجاته جيداً، قد يكون على استعداد لدفع أكثر مما تعتقد، وبالمقابل إذا كنت أنت العميل، فعمل البائع على استعداد لأخذ أقل بكثير مما تظن.
2. إذا كانت علاقتك بالعميل جديدة، سوف تكون قادراً على تقديم تنازلات أكبر والظهور بمظهر المتعاون، هذا المظهر الذي يحبه العميل كثيراً، لذلك كلما استطعت معرفة احتياجات العميل، كلما استطعت تعديل موقفك التفاوضي، وعلى العكس من ذلك، إذا كان الطرف الآخر لا يعرفك، فمن الممكن أن تكون مطالبه الأولية أكثر إفراطاً وإجحافاً في حقك.

أختم هذه التقنية بنقطة نفسية مهمة، فمن الأسباب التي تجعلك تطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه، هو خلقك لمناخ يشعر فيه الطرف الآخر أنه انتصر عندما بدأت أنت بالتنازل، لأنك إذا ذهبت إلى العميل بأفضل سعر، فلن تترك له أي مجال يشعر من خلاله أنه انتصر أو حصل على شيء ثمين.

**دعونا نلخص النقاط الرئيسية لتقنية (طلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه في إدارة المفاوضات):**

1. من المحتمل أن تحصل فعلاً على ما طلبته من أول مرة
2. تعطيك مجال أكبر في التفاوض
3. ترفع من قيمة المنتج في تصور العميل
4. تمنع استمرار الاعتراضات أو طُرُق مسدودة
5. تضيي جواً من النصر لدى الطرف الآخر.

**النقطة الثانية من تقنيات إدارة التفاوض: أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول:**

ففي وقت عرض المقترحات وبالتحديد عندما يقوم الطرف الآخر بعرض مقترحه، وبدون أن تنطق بكلمة أظهر نوعاً من الدهشة والانبهار معتمداً على حركات الوجه وإيماءات الجسد، هذا سيعطي انطبعاا للطرف الآخر أنك تعتقد بأن عرضه ليس منطقياً وغير مقبول من قِبَلِك، فالمفاوضين المحنكين يعلمون تماماً أنه لا بد لهم دائماً من إجمال ردة فعلهم الأولى مع إظهار الانبهار والدهشة لمقترحات الطرف الآخر.

من الممتع في التفاوض أن تفاوض وأنت على دراية بعرض الطرف الآخر، فالتفاوض يبدأ وكلا الطرفين يحاول أن يجعل الطرف الآخر يُلقي بما في جعبته على الطاولة أولاً، ولكن بعد حين لا بد لأحد الطرفين أن يُذيب الجليد ويبدأ بالطرح، الاندهاش في ردات الفعل مهمة وحرارة جداً، لأن معظم الأشخاص يؤمنون بما يرون أكثر مما يسمعون، والحاسة البصرية تهيمن على معظم الأشخاص الذين تتعامل معهم أكثر من الحاسة

السمعية، فمن الأفضل والأكثر أماناً لك أن تفترض بأن من تفاوضهم هم من البصريين، لأن دراسات البرمجة اللغوية العصبية تشير إلى أن 70% من الناس بصريون.

**استذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول:**

- من المحتمل أن الطرف الآخر لا يتوقع الحصول على ما طلبه من الوهلة الأولى، ولكن إذا لم تُظهر اندهاشا وإجفالأ في ردات فعلك على عرضه، فمن المحتمل أن يحصل على ما طلبه بالفعل.
- تنازل الطرف الآخر عادةً ما يكون بعد إظهار الاندهاش والجفول من قبلك، فإذا لم تفعل ... ستتمكن من أن يكون مفاوضاً صارماً.
- افترض دائماً بأن الطرف الآخر بصري، ما لم يكن لديك شيء آخر تعلمه عنه يمكنك أن تعتمد.
- حتى لو لم تكن المفاوضات مع الطرف الآخر وجهاً لوجه، مازال بإمكانك إظهار الاندهاش عبر المحادثة الهاتفية والتي من الممكن أن تكون فعّالة جداً أيضاً.

**النقطة الثالثة من تقنيات إدارة التفاوض: لا تقل نعم للعرض الأول مهما يكن:**

فحتى تكسب مزيداً من السلطة في إدارة التفاوض وتكون مفاوضاً قوياً، إياك أن تقول نعم أو موافق للعرض الأول، لأنّ هذا القبول السريع سيطلق وبشكل مباشر فكرتان في ذهن الطرف الآخر سنتطرق لهما لاحقاً، تصور ماذا يمكن أن يحدث في عملية شراء ما، لنقل أنك تفكر في شراء سيارة ثانية، وقد قرأت إعلاناً منشوراً عن بيع سيارة بقيمة 100 ألف جنيه، والسعر لمواصفات المركبة خيالي ورائع، وأخذك الحماس بحيث أنك هرعت إلى الاتصال بصاحب الإعلان خوفاً من أن يسبقك أحد إليه، وبعد تحديد موعد اللقاء وأنت في الطريق إليه، أخذت تفكر بأنه من الخطأ أن توافق مباشرة على سعر السيارة المعروف، وفي النهاية قررت أن تعرض عليهم مبلغ 80 ألف جنيه وهو الحد الأدنى لما يمكن أن يعكسه ثمن السيارة في السوق لترى ردة فعل

البائع على العرض، وفي النهاية وصلت إلى منزل صاحب السيارة وأخذت تقليب النظر فيها وتفتحصها، ومن ثم تفحصت كيفية قيادتها وسيرها وقلت للبائع الذي رافقك في فحص القيادة هو وزوجته: (في الحقيقة هذه ليست السيارة التي أبحث عنها ولكني سأعطيك مقابلها إن وافقتم 80 ألف جنيه)، وانتظرت بعدها أن ينفجر غضبهم عليك لرخص ما عرضت، ولكن ما حدث فعلياً أن البائع نظر إلى زوجته وقال لها: (ماذا تعتقدين يا عزيزتي؟)، ردت الزوجة: (لنوافق على العرض وننتهي من مسألة بيعها)، أليس هذا التبادل يجعلك تفقر من الفرح؟ ألا يسودك اعتقاد في هذه اللحظة أنك لا تصدق فعلاً ما فعلته من إنجاز في رفضك للعرض الأول والذي كنت تعتقد أنه ليس بمقدورك تخفيضه جنيهاً واحداً؟ ما الذي سيخطر ببالك على الفور؟ أعتقد أنك ستفكر وقتها في أمرين إثنيين لا ثالث لهما:

1. كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك.

2. شيء ما ليس على ما يرام.

**دعونا ننظر في كل من هذه الردود على حدا:**

■ ردة الفعل الأولى (كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك): (الشيء الجدير بالاهتمام هنا أن هذا الأمر لا يمتّ للسعر بأي صلة، ولكنه يعتمد على ردة فعل الطرف الآخر – البائع – على العرض، فكر معي، ماذا لو عرضت على صاحب المركبة مبلغ 60 ألف جنيه أو 50 ألف جنيه، ووافق مباشرة في التو واللحظة؟ أَلن تبقى معتقداً أنه كان بمقدورك أن تفاوض أفضل؟ وقس ذلك على تفاوض موظف جديد لراتب ووظيفة ما، عندما تحصل على موافقة مباشرة على الراتب الذي طلبت من قبَل الشركة التي تقابلك، أَلن تبقى معتقداً أنه كان بمقدورك أن تصل إلى راتب أفضل؟

■ ردة الفعل الثانية (شيء ما ليس على ما يرام): (عندما تحصل على الموافقة المباشرة من الطرف الآخر، سيخطر ببالك أن هناك شيئاً ما في هذه الصفقة لا تفهمه، ربما بالسيارة شيء رديء وأنت لا تعلم، وتذهب بعدها إلى مركز

خدمات المركبات لفحصها فحصاً دقيقاً ولا يظهر بها أي عطل أو خلل، وقد  
تعلنها بعد ذلك للبيع بما يزيد عن 60 ألف جنيه وتكسب فيها جيداً.

ردود الفعل هذه ستخطر على بال أي شخص إذا قال أو قيل له "نعم" من المرة الأولى  
للعرض الأول، هذا مبدأ سهل الفهم في التفاوض، ولكن من الصعب أن نتذكره عندما  
نكون في غمرة التفاوض، فمن الممكن أن تكون قد برمجت نفسك مسبقاً وشكلت صورة  
في ذهنك عن كيفية الرد المتوقع من قِبَل الطرف الآخر والتصور بهذا الشكل غاية في  
الخطورة.

على سبيل المثال، أنت صاحب قطعة أرض تحاول أن تبيعها بأفضل سعر، وقد طلبت  
فيها 100 ألف جنيه، وجاءك مشتري يعرض عليك 80 ألف جنيه، وأنت رفضت الـ  
80 ألف جنيه التي عرضها، ونزلت إلى 90 ألف جنيه، وقد كنت تعتقد أنك من الممكن  
أن تنتهي مع المشتري إلى غاية 85 ألف جنيه ولكن تفاجئت أن المشتري وافق فوراً  
على عرض الـ 90 ألف جنيه، اعترف أنك مازالت تعتقد بما أنهم قد قفزوا لغاية الـ 90  
ألف جنيه هل كان بمقدورك القفز بهم أكثر؟ أو أنّ هنالك خطب ما قد تغير في سوق  
العقار وأنا لا أدري به، فمن الممكن أن تكون قطعة الأرض التي عرضتها أصبحت  
تستحق أكثر من 100 ألف جنيه.

**المفاوضون المحنكون حذرون جداً بالألأ يقفوا في شرك قول كلمة "نعم" بسرعة على  
العرض الأول أو حتى اللاحق، والتي ستطلق مباشرة فكرتان في ذهن الطرف الآخر:**

1. كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك: المفاوض المحنك لن يقول لأحد  
عن شعوره بأنه قد خسر في التفاوض، ولكنه سيحفرها في ذهنه معتقداً: في  
المررة القادمة التي أتعامل فيها مع هذا الشخص، سأكون مفاوضاً صارماً، ولن  
أترك له مال على الطاولة.

2. شيء ما ليس على ما يرام: رفض العرض الأول قد يكون صعباً، لا سيما إذا  
كنت أنت الشخص الذي يدعو الطرف الآخر منذ أشهر للتفاوض، وعندما كدت

أن تفقد الأمل، جاءك الطرف الآخر بعرضه مجيباً دعوتك، فاعلم أنه سيجرب أن ينتزع منك ما يقدر عليه، كن مفاوضاً قوياً وتذكر ألا تقول "نعم" بسرعة.

### تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تقل نعم للعرض الأول مهما يكن):

1. إيَّاك أن تقول "نعم" لعرض الطرف الآخر الأول، لأنها ستُطلق مباشرة فكرتان في ذهنك: (كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك) و (شيء ما ليس على ما يرام).
2. الخطر الكبير يكمن في تشكيلك لصورة مسبقة في ذهنك عن كيفية الرد المتوقع من قِبَل الطرف الآخر على عرضك في حين أن ردوده قد تكون مغايرة بشكل كبير لما توقعت، كن جاهزاً لهذه الاحتمالية، ولا تدعه يأخذك على حين غرة.

### التقنية الرابعة من تقنيات إدارة التفاوض: لا تجعل تنازلك الأول كبيراً:

حتى تربح المفاوضات، تعلّم كيفية تضيق فرص التنازل لديك، كن حذراً في الفترة التفاوضية الممتدة حول السعر، بحيث أنك لا تخلق نمطاً معيَّناً في الطريقة التي تقدم فيها التنازلات. لنقل أنك في مرحلة بيع سيارة مستعملة، وكنت قد ذهبت للتفاوض بسعر 60 ألف جنيه وبإمكانك أن تخفض السعر إلى 55 ألف جنيه كحد أدنى إن احتاج الأمر ذلك، إذا أنت تملك خمسة آلاف جنيه رصيد تفاوضي للتنازل، وما يجب الانتباه إليه أن الطريقة التي سيتم التنازل بها عن الخمسة آلاف جنيه حرجة جداً، فهناك العديد من الأخطاء التي يقع فيها الكثير لابد من تجنبها:

1- المساواة في حجم التنازل: هذا يعني أن تخليك عن الخمسة آلاف جنيه في التفاوض يساوي خمسة أضعاف قيمة الألف جنيه، تخيل ماذا يعتقد الطرف الآخر عندما تفعل ذلك، فهو لا يعلم رصيدك التفاوضي ولا إلى أي مدى يمكنه دفعك للتنازل، كل ما يعلمه أنه في كل مرة يدفعك فيها للتنازل يحصل على الألف جنيه الأخرى، لذلك سيبقى الطرف الآخر يحاول جاهداً دفعك للتنازل بكل ما أوتي من قوة، وفي الحقيقة من الخطأ أن تجعل تنازلك الثنائي على سبيل المثال مساوٍ لرصيدك التفاوضي كاملاً – الخمسة

آلاف جنيه تخيل لو كنت أنت من سيشتري المركبة، وصاحب المركبة أقدم على تنازل بمقدار الألف جنيه ، وعندما ضغطت أنت عليه في التفاوض تنازل عن الألف جنيه أخرى، ألا تراهن أن تنازله القادم سيكون الألف جنيه أيضاً؟

**2-التنازل النهائي كبير:** لنقل أنك قمت بالتنازل عن ألفان جنيه ومن ثم ألحققتها بالتنازل عن ألف جنيه أخرى، وخلال التفاوض أبلغت الطرف الآخر ما يلي: ( هذا هو الحد الأدنى الذي يمكننا الوصول إليه، لا يمكنني التنازل عن جنيه واحد بعد ذلك )، المشكلة هنا أن تنازلك عن الألف جنيه كنتنازل نهائي هو تنازل كبير، الاحتمالية الآن أن الطرف الآخر يعتقد جازماً أن تنازلك عن ألفان جنيه ومن ثم إلحاقها بالألف جنيه أخرى سيمكنه من الحصول على مبلغ لا يقل عن 500 جنيه أخرى من رصيدك التفاوضي، فقال لك: (نحن نقترح من الاتفاق على سعر يرضينا جميعاً إذ إستطعت أن تتنازل عن 500 جنيه أخرى)، أنت بطبيعة الحال رفضت وقلت له أنك لا تستطيع أن تخفض سعرك ولو بـ 100 جنيه ، لأنك قلت له أن هذا هو الحد الأدنى الذي يمكنك الوصول إليه، وردك هذا أدى إلى انزعاج الطرف الآخر الذي يعتقد أن تنازلك عن مبلغ الألف جنيه يمكنك من التنازل عن مبلغ 100 جنيه تافهة، وأصبح يرى أنك صعب بشكل غير منطقي! إذاً إحترس من أن تجعل تنازلك النهائي كبيراً حتى لا تخلق عدائية لدى الطرف الآخر.

**3-لا تضع أبداً رصيدك التفاوضي كله على الطاولة:** نموذج آخر من نماذج التفاوض على السعر، وهو أن تضع كل رصيدك التفاوضي الخمسة آلاف جنيه على الطاولة كنتنازل واحد وتخبر الطرف الآخر بكل إخلاص: (توفيراً للوقت والجهد، هذا كل ما أستطيع التنازل عنه)، إن التفاوض على السعر بمثل هذه الطريقة يعتبر مشئوماً لا خير فيه، وستفاجأ عزيزي القارئ عندما تعلم أن الغالبية العظمى من المفاوضين الغير محنكين يستخدمون هذه الطريقة في التفاوض على السعر، يقول "روجر داوسون" مؤلف كتاب أسرار قوة التفاوض عن هذه الطريقة بأنها(نزع السلاح من جانب واحد).

ولعلك ستفكر الآن: (من هو الشخص الذي يعيش على هذه الكرة الأرضية الذي من شأنه أن يكون قادراً على أن يجعلني أقوم بمثل هذا الفعل الغبي؟).

الجواب سهل جداً، شخص ما تفقد مركبتك في الأمس وهاتفك اليوم قائلاً: (أنا بصدد شراء مركبة من ثلاث مركبات متساوية معروضة علي، من ضمنهم مركبتك، وقد جمعت الأسعار النهائية لكل مركبة، وبقي أن أعرف سعر النهائي الذي يمكنك الوصول إليه حتى يتسنى لي المقارنة بين الأسعار المنافسة وأختار واحدة)، فإذا لم تكن من المفاوضين المهرة، ستفزع وتخفض سعرك حتى العظام، على الرغم من أن المتصل لم يعطي أي ضمان لك أنه لن تكون هنالك جولة تفاوضية أخرى.

**4-منح تنازل صغير لجس النبض:** إعطاء تنازل صغير في بداية التفاوض لمعرفة ما يمكن أن يحدث يجعلك مغرٍ للطرف الآخر وفريسة سهلة له، بحيث أن تقول للطرف الآخر في بداية التفاوض: (من الممكن أن أعصر نفسي وأمنحك 1000 جنيه خصم من السعر، ولكن هذا حدي الأدنى)، إذا ما رفض الطرف الآخر، ستقول في نفسك: (هذا ليس سهلاً كما اعتقدت)، وتجد نفسك بعدها تعرض 200 جنيه تنازلاً عن السعر الرئيسي، ومع ذلك لم يقبل الطرف الآخر بعرضك لشراء السيارة، فتذهب بجولة أخرى بتنازل 300 جنيه، ومن ثم 400 جنيه ولم يتبقى لك شيء في رصيدك التفاوضي تفاوض عليه، إذا أنت أعطيتهم كل شيء، أترى ما الذي فعلته هنا؟ أنت بدأت بتنازل صغير ومن ثم بدأ التنازل يكبر، فبهذه الطريقة لن تفلح في الوصول إلى صفقة، لأنه في كل مرة يسألك الطرف الآخر مزيداً من التنازلات، ما يصب في صالح الطرف الآخر أكثر وأكثر، أنت بهذه الطريقة تبني نمطاً من التوقعات في ذهن الطرف الآخر. فالطريقة المثلى لعرض التنازلات هو أنت تبدأ بتنازل معقول من الممكن أن يضمن لك الصفقة، فمن الممكن أن تكون الـ 400 جنيه ليست بعيدة عن خط المرمى، وتأكد بعدها إذا اضطررت لعرض المزيد من التنازلات المستقبلية، أن تكون أصغر وأصغر، فالتنازل الثاني يكون 300 جنيه، ثم 200 جنيه، ومن ثم 100 جنيه، بتقليص حجم

تنازلاتك ستتمكن من إقناع الطرف الآخر أنه قد تمكن فعلاً من دفعك إلى أبعد ما يمكنك الوصول إليه في التنازلات.

**تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تجعل تنازلك الأول كبيراً):**

1. طريقتك في التنازل تخلق نمطاً من التوقعات في ذهن الطرف الآخر.
2. لا تجعل رصيدك التفاوضي للتنازل متساوياً، لأن الطرف الآخر سيبقى يدفعك للتنازل أكثر.
3. لا تجعل تنازلك النهائي كبيراً، لأنه يخلق شعوراً عدائياً لدى الطرف الآخر.
4. لا تفصح عن حجم رصيدك التفاوضي للطرف الآخر فقط لأنه يطلب منك العرض النهائي والأخير، أو لأنه يدعي أنه لا يحب التفاوض.
5. ضيق فرص تنازلك حتى تشعر الطرف الآخر أنه قد حصل على أفضل عرض لديك.

**التقنية الخامسة من تقنيات إدارة التفاوض : لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل :**

المفاوض المتمكن يعلم أنه في أي وقت يطلب منه الطرف الآخر التنازل في المفاوضات، فإنه يجب عليه تلقائياً أن يطلب شيئاً ما بالمقابل، دعونا ننظر في عدة طرق لاستخدام مناورة المقايضة في التفاوض:

**الحالة الأولى:** لنقل أنك بعت منزلك وطلب منك المشتري أن ينقل بعض قطع أثاثه إلى مدخل المنزل قبل دخول موعد تسليم المنزل بثلاثة أيام، على الرغم من أنك لا تريد السماح له بالانتقال إلى المنزل قبل حلول موعد التسليم، إلا أنك ترى أن هنالك ميزة في السماح له باستخدام المدخل الخاص بالمنزل، حيث أنك ستحصل على مشاركة عاطفية من قبل المشتري تساعدك في تقليل المشكلات والعقبات التي من المرجح أن تطفو على السطح لحظة إغلاق الصفقة، إذ أنت على الأغلب متشجع لهذا التنازل،

ولكن عزيزي القارئ أريدك أن تتذكر القاعدة التالية: "مهما كان التنازل صغيراً وبسيطاً الذي يطلبه الطرف الآخر، دائماً أطلب شيئاً بالمقابل"، أخبر المشتري أنك ستناقش طلبه مع عائلتك لترى ماذا يعتقدون إزاءه، واسأله أيضاً: "إذا فعلنا ذلك لك، ماذا ستفعل لنا؟".

**الحالة الثانية:** إفترض أنك تبيع معدات رافعة للبناء، وقد قمت ببيع صفقة كبيرة لمتجر معدات بناء، وقد تم الاتفاق على موعد التوريد بناءً على طلب العميل في منتصف شهر أغسطس، أي قبل موعد الإفتتاح بـ 300 يوماً، وبعد ذلك اتصل بك مدير العمليات لدي العميل وأبلغك بأنهم قد أنهوا أعمال بناء المتجر باكراً، وهم يرغبون الآن بتبكير موعد الإفتتاح ليكون في يوم عيد العمال بداية شهر مايو القادم، ويسألك: "هل هنالك أي طريقة تمكّنك من توريد الرافعات يوم الأربعاء المقبل؟"، من المحتمل أنك ستسعد في داخلك لهذا الطلب الذي يعني أنك ستحصل على المال أسرع مما توقعت، وتقول في نفسك "بالطبع يمكنني ذلك، فالرافعات قابعة في مستودعاتنا، بل يمكنني توريدها غداً إن شئت"، وعلى الرغم من رغبتك بقبول ذلك الطلب من العميل، إلا أنني مازلت عزيزي القارئ أرغب منك إستخدام مناورة المقايضة في التفاوض، أريدك أن تقول: "بكل صراحة، أنا لا أدري إن كان بالإمكان توريد الرافعات الأربعاء المقبل، يلزمي أن أتحقق من توفر الرافعات في المستودعات أولاً ومن مواعيد التسليم الأخرى، ولكن إسمح لي أن أسألك: إذا إستطعنا تنفيذ طلبك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟".

**إعلم عزيزي القارئ أنه واحدة من ثلاثة أشياء ستحدث عندما تسأل شيء بالمقابل:**

1. من الممكن الحصول على شيء فوراً: من الممكن لمشتري منزلك أن يزيد الدفعة المالية الأولى، أو أن يشتري أثاثك القديم في المدخل، أما صاحب المتجر سيفكر فيما يمكنه أن يغريك كي تورد الرافعات قبل مواعدها، فيقول لك: "سأطلب من المحاسب أن يحرر لك شيكاً بالمبلغ اليوم"، أو أهتم بتوريد هذه الرافعات قبل مواعدها، وأنا سأقوم بالعمل معك مجدداً عند إفتتاح متجرني الجديد في ديسمبر المقبل.

2. طلبك لشيء بالمقابل يرفع من قيمة تنازلك :عندما نكون في لحظة التفاوض، لماذا نتجاهل تنازلاتنا؟ دائماً لجعل الصفقة الكبرى تنتج منها، لعلك ستحتاج لها لاحقاً.

بعد شحن مشتري المنزل لأثاثه إلى المدخل، خرجت معه في جولة حول المنزل وقد لاحظ المشتري أنّ أحد مفاتيح الإنارة لا يعمل، وقد لاحظت أنّ المشتري أخذ يتمم أنه غير راض عما رأى، يمكنك القول: "هل تعلم كم سببت لنا إزعاجاً عندما أتحنا لك نقل أثاثك إلى المدخل، لقد فعلناه لأجلك أنت، والآن أريدك أن تتغاضى عن هذه المشكلة الصغيرة". قد تحتاج في وقت لاحق الذهاب إلى صاحب متجر المعدات لتقول له: "هل تذكر شهر أغسطس الماضي عندما احتجت أن أورد لك الرافعات باكرأ؟ هل تعلم كم كان من الصعب إقناع إدارتي على إعادة وضع جدول زمني لجميع الشحنات؟ فعلنا ذلك من أجلك، لذلك لا تجعلني أنتظر نقودي، حرر لي شيكاً بالمبلغ واجعلني أقبض مالي اليوم". عندما ترفع من قيمة تنازلك، يمكنك أن تستفيد منه لاحقاً في المناورات التفاوضية.

3. توقف طاحونة الطلب المستمر في التنازل :هذا هو السبب الرئيسي لاستخدام مناورة المقايضة في التفاوض، فإذا علم الطرف الآخر أنك في كل مرة يطلب فيها تنازلاً من طرفك ستطلب شيئاً بالمقابل، سيتوقف عن طلب المزيد من التنازلات لأنها عملية مكلفة، وبهذا ستتوقف عملية الطحن التفاوضية في طلب المزيد والمزيد من التنازلات.

أرجو منك عزيزي المفاوض استخدام كلمات مناورة المقايضة حرفياً كما ذكرتها لك دون تغيير، إذا قمت بتغيير كلمة واحدة منها، من الممكن أن تحدث الجملة تغييراً هائلاً في المعنى، على سبيل المثال قمت بتغيير الجملة من: "إذا استطعنا فعل ذلك لك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟" إلى "إذا فعلنا ذلك لك، لا بد من أن تفعل ذلك لنا"، بهذا التغيير

العنيف ستحدث صدئ سلبياً على مجريات التفاوض وتقلب الطاولة عليك، أنت قلبت التفاوض إلى مواجهة قاسية في لحظة حساسة جداً للطرف الآخر الذي يتعرض للضغط ويطلب منك أن تُسدي له خدمة بالطبع إذا حاولت أن تستفيد من الموقف إيجابياً بطلب شيء بعينه بالمقابل، قد ينفجر التفاوض في وجهك، ولكن عندما تسأل ما يجب عليهم أن يعطوك بالمقابل، لا تتكلم بصيغة الجزم والقدرة، ولكن ناور قائلاً: "أنا لا أعتقد أنني قادر على جعل الإدارة توافق على ذلك، إلا إذا كنت موافقاً على دفع نفقات التوريد" أو "إلا إذا كنت جاهزاً على تكبير موعد الدفعات المالية".

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل):

1. دائماً أطلب شيئاً من الطرف الآخر مقابل التنازلات الصغيرة.
2. استخدم هذا التعبير: "إذا استطعنا فعل ذلك لك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟".
3. دائماً يمكنك أخذ شيء بالمقابل، أو رفع قيمة تنازلك أمام الطرف الآخر من أجل مفاوضة لاحقة.
4. أهم شيء أن توقف طاحونة طلب التنازل المستمر من قِبَل الطرف الآخر.
5. لا تغيّر كلمات طلب المفاوضة وتساءل عن شيء بعينه بالمقابل، لأنك ستحول التفاوض إلى مواجهة قاسية.

### التقنية السادسة من تقنيات إدارة التفاوض: شخص طيب / شخص شرير:

والتي تعتبر من أفضل تقنيات إدارة التفاوض ومناوراته، وأول من كتب عن هذه التقنية هو الكاتب والروائي الإنجليزي "تشارلز ديكنز" 1870 - 1812 م "في روايته الشهيرة "توقعات كبيرة".

في المشهد الافتتاحي للرواية، يكون الشاب بطل الرواية في المقبرة عندما يخرج عليه من بين الضباب رجل شرير كبير الحجم ... مرعب جداً، هذا الرجل سجين ومُدان بجريمة، وقد كانت السلاسل تقيد قدماه. طلب السجين من الشاب أن يذهب إلى القرية

ويأتي له بطعام ومبرّد حتى يتمكن من إزالة السلاسل. لقد كان السجين في معضلة، ولكنه أراد أن يُخيف الشاب ليستجيب إلى طلبه، وبالمقابل يجب على السجين ألا يضع كثيراً من الضغوط على الشاب حتى لا يتجمد في مكانه من الخوف، أو ينطلق كالسهم ليبلغ شرطة البلدة.

الحلّ لمشكلة السجين هو استخدام حيلة (شخص طيب/ شخص شرير)، فقال السجين ليؤثر على الشاب: "في الحقيقة أنت تروق لي، وإستحالة أن أقوم بأي عمل يؤذيك، ولكن يجب أن أقول لك أنه خلف هذا الضباب يوجد صديق لي ينتظر، ومن الممكن أن يكون شريراً ومؤذياً، وأنا وحدي من يستطيع التصدي له والتحكم به، فإذا لم تساعدني لكي أتحرر من هذه السلاسل، فمن الممكن أن يقوم صديقي بمطاردتك، لذلك يجب عليك مساعدتي، هل أنت تفهمني؟" (شخص طيب/ شخص شرير) حيلة أكثر من رائعة لوضع العبء على الطرف الآخر وبدون مواجهة أو عداوة.

أنا متأكد عزيزي القارئ من أنك قد شاهدت مثل تلك الحيل في أفلام هوليود البوليسية، مذنب يؤتى به إلى قسم الشرطة، ويقوم الشرطي الأول باستجوابه بانتظام وبكل خشونة وقساوة مع نظرات وضيعة وحاقدة، كما تتوالى التهديدات على المتهم بما سيلحقه من عقوبات إذا لم يُقر ويعترف، ومن ثم ينسحب الشرطي الأول من غرفة التحقيق بسبب هاتف جاءه، وبعدها وبثوان معدودة، يأتي الشرطي الثاني اللطيف وبكل رقة يعرض على المتهم سيجارة وكوب من القهوة، مع نظرات رحيمة يجالسه، ويصبح الحديث شيقاً وكأن المتهم صديق قديم للشرطي ويقول له: "إسمع يا صديقي، ليس الأمر بهذا السوء الذي تراه، أنا أعلم القيود التي عليك، ولكنك تروق لي، لماذا لا تدعني أساعدك؟". إنه إغراء حقيقي عندما تعتقد أن الـ (الشخص الطيب) يقف إلى جانبك، والحقيقة بطبيعة الحال عكس ذلك تماماً، وبعد ذلك يمضي الشرطي اللطيف قُدماً ليقترّب أكثر من النقاط الصغيرة كما يُعرّفها رجال المبيعات ويقول: "كل ما يريد زميلي الشرطي معرفته هو المكان الذي إبتعت منه السلاح؟" أو "أين خبأت الجثة؟" يبدأ بنقاط صغيرة ومن ثم ينطلق إلى ما هو أكبر منها، طريقة رائعة ... أليس كذلك؟

أنظر كيف تعمل هذه التقنية في عالم المبيعات، بائع مركبات يخاطب زبون محتمل لم يقرر الشراء بعد: "سيدي، إذا إقتنيت هذه المركبة، ما سيكون لونها ... الأزرق أم الرمادي؟" أو " هل ستقتنيها بفرشها المعتاد أم أنك تفضل الجلد؟"، يستخدم المفاوضون المحنكون مناورات مضادة مختلفة للرد على تقنية (شخص طيب / شخص شرير) ومنها:

■ أدرك مناورة الطرف الآخر: على الرغم من أنه يوجد طرق كثيرة مختلفة للتعامل مع المشكلات، إلا أن هذه من أفضل المناورات إذا لم تكن الوحيدة التي يجب تعلمها، (شخص طيب/ شخص شرير) من المعروف أنها تُربك الناس ليقعوا في الفخ، فعندما تلاحظ أن الطرف الآخر يستخدمها عليك، كل ما عليك فعله هو أن تبتسم وتقول: "أوه دعك من هذا، أنت لن تلعب معي (شخص طيب/ شخص شرير)؟ هيا إجلس ودعنا نعمل سويا على إنهاء ما بدأناه"، هذا الأسلوب عادة ما يسبب إخراجاً للطرف الآخر ويجعله يتراجع عن موقفه.

■ كن أنت الشخص الطيب، وشركتك الشخص السيء: قل لهم أنك ترغب كثيراً بتلبية رغباتهم، ولكن يوجد أناس في مكتبك الرئيسي فلقون بتطبيق عروض الشركة حسب المعايير المعتمدة. يمكنك دائماً إظهار شخص سيء وهمي من طرفك يفوق سوءه الجالس أمامك في المفاوضات.

■ تخطى من أمامك لمن هو أعلى: إذا كنت تتعامل مع المشتري، يمكنك أن تتصل بمديره لتخبره أن فريقه يلعبون معك (شخص طيب/ شخص شرير)، وأخبره أنك لا تعتقد أنه يوافق على مثل هذه التصرفات. ولكن يجب عليك دائماً أن تكون حذراً في مثل هذا التجاوز، فمن الممكن أن تنقلب الاستراتيجية عليك وتشتعل النار قبل أوانها بسبب الشعور السيء الذي من الممكن أن ينشب في نفس الطرف الآخر.

- **كلام الشخص السيء يحل المشكلة:** في بعض الأحيان مجرد نطق الشخص الشيء يحل المشكلة، خصوصاً إذا كان بغيضاً، لأنه غالباً ما يتعب منه فريقه ويطلبون منه التوقف.
- **الاثنان سيئان:** يمكنك أن ترد بشكل مضاد على الـ (شخص طيب/ شخص سيء) بالقول للشخص الطيب: "اسمع، أنا أتفهم تماماً ما تحاولان القيام به معي، ومن الآن فصاعداً، أي شيء يقوله لي – الشخص السيء – سأعتبرك أنك أنت الذي قتلته". الآن أنت لديك شخصين سيئين للتعامل معهم مما يساعد على إبطال المناورة. في بعض الأحيان عندما تتخيلهم في عقلك أنهم الاثنان سيئان سيسهل عليك التعامل معهم من دون أن توجه تهمة لأيٍّ منهم.
- **احتكر دور الشخص السيء:** إذا ظهر الطرف الآخر مع محام مثلاً ليمثل بكل تأكيد دور الشخص السيء، اقفز مباشرة واحتكر دوره وقل له: "أنا متأكد من أنك هنا لتلعب دور الشخص السيء، ولكن دعنا لا نسلك ذلك المنحى، أنا تَوَاق لإيجاد حل لهذا الموقف مثلك تماماً، إذاً لماذا لا ننهج جميعنا مبدأ فوز – فوز، أليس ذلك عادلاً؟". هكذا تكون قد سبّرت الرياح في عكس سفنهم.

#### تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (شخص طيب / شخص شرير):

- يستخدم الناس تقنية (شخص طيب/ شخص شرير) عليك أكثر بكثير مما قد تعتقده، إنتبه لذلك كلما كنت تتفاوض مع إثنين أو أكثر من شخص.
- إنها وسيلة فعالة جداً أن تضع العبء على الطرف الآخر للضغط عليه دون خلق مواجهة أو عداوة
- كن ضد هذه الحيلة بفهمها، فهذا التكتيك ظاهر جداً، فعندما توقع بالطرف الآخر بإظهار فهمك وإدراكك لما يقوم به ... يتراجع فوراً.
- لا تكثر كثيراً لإدراك الطرف الآخر لما تفعله، حتى لو كان يعلم ما تفعله تبقى هذه التقنية تكتيكاً قوياً وفعّالاً. في الحقيقة عندما تتفاوض مع شخص يفهم

كل هذه المناورات والتكتيكات، يصبح التفاوض ممتعاً أكثر كلعبة الشطرنج عندما تنافس شخصاً يوازيك بالقوة بدلاً من منافسة شخص ضعيف.

### التقنية السابعة من تقنيات إدارة التفاوض: لا تبدأ بطلب تقسيم الفرق:

عندما يكاد يكون الطرف الآخر دائماً على استعداد لتقسيم الفرق، أطلب أكثر من نصف الفرق، وغالباً ما يمكنك النجاح، فأول شيء يجب أن نتذكره هو أن لا نبدأ بطلب تقسيم الفرق، وعوضاً عن ذلك، نشجع الطرف الآخر أن يبدأ هو بذلك ... ما معنى هذا وكيف يعمل؟

لنفترض أنك مقاول بناء، تعمل على الفوز بعطاء إعادة بناء بناية تقدمت لها بعرض قيمته 860 ألف جنيه، بينما كان عرض العميل 750 ألف جنيه، كنت قد بدأت التفاوض معهم لفترة وجيزة وتمكنت من خلالها رفع قيمة عرض المالك إلى 800 ألف جنيه، وخفضت قيمة عرضك إلى 840 ألف جنيه، والآن تسأل نفسك ... ماذا أفعل؟ لديك شعور قوي بأنك لو عرضت على المالك تقسيم الفرق - 40 ألف جنيه - سيوافق على الفور بحيث يصبح قيمة العرض 820 ألف جنيه.

فبدلاً من عرض تقسيم الفرق، قم بإخبار المالك ما يلي: (أعتقد أن الأمور لن تتقدم هكذا، لقد أنفقنا وقتاً وجهداً مضمينين لصالح هذه المناقصة، حيث اقترينا من إتمامها بمبلغ يُرضي كلينا ويبدو أنه من المؤسف أن كل شيء سوف ينهار بسبب 40 ألف جنيه فقط)، إذا واصلت التذمر متحججاً بالوقت والجهد الذي بذلته على إعداد هذا العرض والمال الذي أنفقته، ستجد المالك يقول لك في نهاية المطاف: (لماذا لا نقسم الفرق علينا نحن الإثنين وننهني المسألة؟)، فتقول له فوراً: (ماذا تعني بتقسيم الفرق؟ قيمة عرضي 840 ألف جنيه، وقيمة عرضك 800 ألف جنيه، هل معنى كلامك أن قيمة العرض ستصبح 820 ألف جنيه؟ هل هذا ما قصدته؟)، سيقول لك: (نعم، إذا خفضت عرضك حتى 820 ألف جنيه سنصل إلى إتفاق).

ماذا يعني ذلك؟ لقد قمت بعمل رائع، لقد رفعت للتو سقف التفاوض من 800 ألف جنيه إلى 840 ألف جنيه، فقد أصبح نطاق التفاوض بين 820 – 840 ألف جنيه، وأنت لم تتنازل جنيه واحد بعد هذا إنجاز!

عندها قل للمالك: (بالطبع أن 820 ألف جنيه أفضل من 800 ألف، ولكن أعطني المجال لأستشير شريكي في المناقصة لنرى هل باستطاعتنا الموافقة على هذا المبلغ أم لا، وغداً أبلغك النتيجة)، وفي اليوم التالي اتصل به وقل له: (يا للهول، إن شريكي عنيد جداً، وقد أمضيت أمس بأكمله في إقناعه بالموافقة على مبلغ الـ 820 ألف جنيه، ولكن هذا كلفنا عملاً مضمناً من جديد، فقد أعدنا حسابتنا كاملة لنغطي الفرق، ولكنه بقي مصراً على أننا سنخسر إن خفضنا جنيهاً واحداً عن مبلغ الـ 840 ألف جنيه، ولكنّ الخلاف بيننا الآن أصبح على الـ 20 ألف جنيه بدلاً من الـ 40 ألف، ولا أعتقد أننا سنترك الأمور تنهار بسبب 20 ألف جنيه. إذا كان بمقدورك أن تحافظ على هذه الوتيرة من المناورات لأطول فترة ممكنة، ففي نهاية المطاف ستجبر المالك على تقسيم الفرق – الـ 20 ألف جنيه – مرة أخرى، هذه المناورة جعلتك تكسب 10 آلاف جنيه إضافية، وحتى إن لم تستطع تقسيم الفرق المتبقي مجدداً وانتهيت إلى مبلغ 820 ألف جنيه، فإن شيئاً ما مهماً قد حدث، ألا وهو أنّ المالك سيعتقد أنه قد ربح التفاوض بجعلك توافق على تقسيم الفرق، وأنّ شريكك قد وافق على مضمض.

تذكر أنّ جوهر قوة التفاوض دائماً يكمن في ترك الطرف الآخر يشعر بأنه قد انتصر، إذاً، فإن قاعدة ما تقدم ذكره هو أن لا نبدأ أبداً بطلب تقسيم الفرق، بدلاً من ذلك نعمل على تشجيع الطرف الآخر ليبدأ ذلك.

**تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تبدأ بطلب تقسيم الفرق):**

- لا تقع في شرك التفكير بأنّ تقسيم الفرق هو شيء عادل وجيد.
- تقسيم الفرق لا يعني التنازل عن نصف قيمة العرض، تذكر أنك يمكنك القيام بذلك أكثر من مرة.

■ **يَاك أن تبدأ بطلب تقسيم الفرق بنفسك، وبدلاً من ذلك اعمل على تشجيع الطرف الآخر بطلب ذلك، مع جعل الطرف الآخر يبدأ بطلب تقسيم الفرق، تكون قد وضعتة في موقف المقترح للحل الوسط، وقتها إظهر بمظهر الموافق على مضمض، مما يجعل الطرف الآخر يشعر بالانتصار.**

## **مهارات الاتصال الشخصي التسع:**

### **المهارة الأولى: اتصال العين:**

يقول رالف والدوايموسون، العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين كالركل أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة. وبالتالي:

1. أين تنتظر عندما تتحدث إلى شخص آخر؟

2. أين تنتظر عندما تستمع إلى شخص آخر؟

3. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وحبها لوجهه؟

4. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما نتحدث إلى جمهور كبير؟

5. أين تنتظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟

### **كيف تحسن اتصالك بالعين؟:**

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة – الألفة: أو التخويف: أو المشاركة:

الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.

أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من 90% من اتصالننا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنتظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني

قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو ألف شخص.

**أحذر من:**

- أن تنظر إلى أي شارع وفي كل جانب، إلا مستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمأنينة
- إن تغمض عينك لمدة ثانييتين أو أكثر فإنك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.
- أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

### **المهارة الثانية/ مهارة الوضع والحركة:**

**بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك:**

- س1 / هل تتكئ على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيرة؟
  - س2 / هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف نتحدث بشكل غير رسمي؟
  - س3 / هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً؟
  - س3 هل اكتافك في خط مستقيم أو متقوسة إلى الداخل نحو صدرك؟
  - س4 / عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة؟
  - س5 / هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى أحد؟
  - س6 / هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة؟
  - س7 / هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟
- تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً لا أن تكون مغلقاً في وضعية متوترة هذا

ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم لثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة.

إن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسماً يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون. قف منتصباً: مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأى الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغيير هذا الرأي.

راقب الجزء الأسفل من جسمك، عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعك من خلال لغة الجسم غير الملائمة.

**ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي:**

**1. التراجع إلى الخلف**

**2. الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى.** استعمل وضع الاستعداد لمحاربة هذه العادات السلبيّة خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام – فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة، تحرك في أرجاء المكان.

الاتصال والطاقة لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.

عندما نتحدث إلى الآخرين، تحرك في أرجاء المكان – اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي – هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك وذراعيك وتحرك يمينه ويسره – لا تتبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية لكل أسلوبه الخاص.

ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق ومن هذه المفاهيم مفهومان هما:

1. الوقوف منتصباً.

2. الميل بوزنك إلى الإمام.

### المهارة الثالثة / ملامح وتعابير الوجه: -

في الواقع أننا أحيانا لا نعرف عن الطرف الآخر الكثير ولذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع ونمعن النظر في ملامح وتعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات الأولية ونبني عليها حكماً على شخصية هذا المفاوض أو ذاك. إذا فنحن نعتمد على حدسنا وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا ونحترمها.

الآن نضع بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك:

1. هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهم؟

2. عندما نتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس؟

3. هل عندك حركة تعبير عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يدل عندما نتحدث تحت ضغط؟

4. هل تتكئ للأمام وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً؟

5. هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع؟

6. هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة؟

لكي تكون فعالاً في الاتصال الشخصي:

1. يجب أن تكون يداك وذراعيك مستريحة وطبيعية بجانبك.

2. يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً.

3. يجب أن تتعلم أن تبتسم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

تحسين ملامح وتعابير وجهك: ما الذي يفيد في هذا؟

لكي تتواصل بشكل فعال فإنك تحتاج إلى:

1. أن تكون مبتهجا في وجهك وإيماءاتك.

2. تفعل ذلك وكأنه شيء طبيعي.

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل:

1. اكتشف كيف تنظر إلى الآخرين عندما تكون تحت ضغوط واجعل هذا في مستوى

الوعي لديك وان تعرف الشيء الطبيعي والشيء غير الطبيعي وتذكر الفرق بينهما.

2. كلنا لديه (إشارات عصبية) تجعل الواحد منا يذهب ببديه هنا وهناك عندما نتكلم

وليس أمامنا أو بجانبنا أي شيء نمسك به.

■ اكتشف تلك الإشارات الرئيسية وبعد ذلك احرص على ألا تعمل تلك الإشارات.

■ حاول ألا تومئ أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فان الإيماءات ليست جيدة (ركز على ألا تقوم بإشاراتك العصبية).

■ حاول أن تجعل يديك بجانبك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة وعندما تريد التأكيد بصورة نابعة من الحماسة الطبيعية سيحدث ذلك طبيعياً لكن لا يمكن أن يكون ذلك إذا كانت يداك متحركة بشكل مستمر لإشارات عصبية عندها لم يعد المستمع يدرك متي تكون النقطة حماسية وهامة من عدمها.

3. ابتسم بغض النظر عن الفئة إلى أنت فيها.

الناس ثلاثة أصناف:

■ وجوه بطبعها منفتحة ومبتسمة

■ وجوا محايد يمكن أن تتحول من ابتسامة إلى نظرة حارة وحادة

■ وجوه جديه وحارة سواء اعتقدوا بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون.

## اكتشف من أي هذه الأنواع أنت؟

فان كنت من الصنف الأول فإنك ستكون متميزاً في اتصالك مع الآخرين. إذا كنت من الصنف الثاني وتستطيع أن تتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جدي فإنك تتمتع بمرونة جيدة. وإذا كنت من الصنف الثالث فيجب أن تهتم بالأمر وتعمل بجد في هذا المجال لتحسين قدرتك على الاتصال فمن المحتمل أن تبتسم من الداخل ولكن وجهك يعكس كآبة من الخارج – وهذه الكآبة هي طريقتك في الاتصال بالآخرين، إن ما يدركه الآخرين في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم. الخلاصة: إن إشاراتك خصوصاً تعابير وجهك ستظهر إنك متفتح وقريب أو منغلق.

## المهارة الرابعة/ اللبس والمظهر: -

أن تلبس وتترزين وتظهر بمظهر لائق لنفسك وللبيئة التي أنت فيها. يجب أن تعلم إن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة نعم أو لا أمام كل سؤال:

- س1 / هل تبدو أفضل وملابسك مصفوفة بطريقة معينة؟
- س2 / هل نظارتك تمنع من التواصل الفعال بالعين؟
- س3 / هل تبدو مختلفاً بالنظارات؟
- س4 / هل هناك فرص في التأثير؟
- س5 / هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية؟
- س6 / هل تلبس ملابسك لجذب انتباه الناس أو للتأثير عليهم أو لأي سبب آخر غير تغطية جسمك؟

س7 / هل أنت دائماً متنبه لمظهرك؟

س8 / هل أظفرك مقصوصة ونظيفة؟

س9 / هل ملابسك دائماً نظيفة ومكوية؟

تتكون لدينا انطباعات أنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها، ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعاتنا (السلبى أو الايجابى) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى، وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا.

إن العشرة بالمائة غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا وأحياناً غطاء الرأس، وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس.

كن لائقاً: الكلمتان الأكثر أهمية للباس المؤثر هما – كن لائقاً:

اللبس في المستوى الواعى

خذ نظرة فاحصة إلى طريقة لبسك وتزينك....

### المهارة الخامسة / الصوت والتنوع الصوتي: -

أن تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية كاللائمة، فهل صوتك ثروة؟

**حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي:**

س1/ هل تبرز وتيرة صوتك للآخرين أم أنك فقط تتكلم بطريقة معتادة؟

س2/ هل تعرف إذا كان عندك صوت رنان منخفض أو ذو غنة عالية أو بين هذين الصوتين؟

س3/ هل تعرف متي يصبح صوتك باهتاً، وما هي الأسباب؟

س4/ هل سبق لأي شخص أن مدحك على صوتك اللطيف؟

س5/ إذا كان الأمر كذلك لماذا؟ وان لم يكن كذلك لماذا؟

س6/ هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي؟

س7/ إذا كانت الإجابة بنعم، هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على الهاتف؟

س8/ هل تعرف كيف تصنع ابتسامة في صوتك؟

س9/ عندما تسمع شخصا يجيب على الهاتف في إحدى المؤسسات فهل تعرف نوع الصورة التي يحملها؟

س10/ ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوي رسالتك؟

### مهارة تحسين صوتك والتنوع الصوتي:

صوتك: هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك انه مثل وسيلة النقل. صوتك رسول الحيوية والطاقة.

يجب أن ينقل صوتك بشكل الإثارة والحماس اللتان تشعر بهما اغلبنا يصبح بشكل سريع حبيسا لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها.

بينما في الحقيقة أنه يمكن أن نغير عاداتنا ونتعلم عادات جديدة. نغماتك الصوتية ونوعيتها تشكل 84% من رسالتك كما أشار إلى ذلك دكتور مهربان في دراسته.

بمعنى آخر إن نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل 84% من المصادقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلا.

أصوات الكلمة الواحدة:

الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثرا مما نعتقد، ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الثواني الأولى القليلة.

### سمات الصوت الأربع:

المكونات الأربع التي تكون تعبيرك الصوتي هي:

1. الاسترخاء
2. طريقة التنفس
3. الإلقاء
4. تأكيد المقاطع.

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي.

### استعمل التنوع الصوتي:

التنوع الصوتي وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون ومنشغلين به. تدريب على تسجيل صوتك بالة تسجيل. سجل بصوت مرتفع وآخر منخفض وحاول أن تنوع في الحديث هذا التدريب سيجعلك تدرك رتبة الصوت ويساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك .

### لا تقرأ الخطابات:

يكن أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عال، إن الكتابة والقراءة والكلام وسائط اتصال مختلفة لذا ننصحك باستعمال الملاحظات ومخطط الأفكار الرئيسة عندما تتكلم هذا سيسمح لك بأن تترك لذهنك حرية الكلمات المنتقاة، وهذا أيضا سيجبر صوتك على أن يكون نشيطاً وطبيعياً ومليئاً بالحركة لأنك تفكر باستمرار وتكيف وتعديل محتوى رسالتك وأفكارك.

### المهارة السادسة/اللغة غير المنطوقة (وقفات، كلمات) :

يجب استعمال لغة واضحة وملائمة مع مستمعك بوقفات مخطط لها مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معنى لها.

### حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة لا أو نعم أما السؤال:

س1/هل تعرف مرات توقفك ومدتها عندما تتحدث في مناسبات رسمية؟

س2/هل تستعمل اللغة العامية أو كلمات لها رموز خاصة أو لغة خاصة في محادثاتك الطبيعية دون أدراك ذلك؟

س3/هل تتذكر آخر مرة بحثت فيها عن كلمة في القاموس؟

س4/هل تعرف بالضبط الطول المعتاد للتوقف (أي الزمان المعتاد والذي تستغرقه الوقفات) أثناء حديثك؟

س5/هل تستعمل الوقفات ألياً؟

س6/هل تستطيع أن تتوقف من اجل أحداث نتيجة مثيرة؟

س7/هل تعرف الأساليب غير المنطوقة ((الأكثر شيوعاً))؟

تحسين استعمال اللغة/إضافة الوقفات المناسبة والتخلص من الأصوات التي لا معنى لها.

تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة، يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة التي يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلاً.

الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك (آه ... -أوه..... - يعني -كما تعرف - حسناً).

**الوقفات عنصر مكمل للغة، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد؟**

المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.

**اللغة المباشرة:**

حدد ما تعنيه أسأل عما تريده بشكل واضح أن تقول مثلاً (سأحاول وأتى بجواب لك) قل (سأبحث في المرجع وسأنتصل بك لإخبارك قبل الثانية والنصف ظهراً). تتكون الثروة اللغوية بالاستعمال.

تزداد مفردات الأطفال اللغوية من خلال الأسرة والمدرسة أما البالغين فليس لديهم التدرج في مستوى معين لأنه لا يقومهم أحد لكن مستوى تعلمنا وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد مفرداتنا خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة أحذر من المصطلحات.

احذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس، فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريفة سهلة ومختصرة

ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب وإن كانت مفهومة للفئة المتخصصة إلا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

### الوقففة أداة مهمة:

نعم تستطيع أن تتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها وعندما نقوم بها فإن الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا.

إذا حاول أن تمارس وقفات طبيعية ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات، حاول المبالغة في الوقفات في التمرين وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية.

تخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدلها بالوقفات.

بقي لنا أن نتخلص من الأساليب غير المرغوبة والزائدة عن الحاجة والتي تمثل حواجز

تمنع الاتصال لا تستعمل ((المهمة)) وتخلص من أي وقفات غير ضرورية، سجل

نفسك على شريط مسموع أو مرئي واطلب رأى الآخرين حتى تتعرف على أساليبك

غير المفهومة وبعد ركز بوعي على التخلص منها.

### المهارة السابعة / إشراك المستمع:

القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما نقول.

تقوم من خلال مهام عمك بممارسة الاتصال مع الآخرين كمتحدث في اجتماع أو جمع

من الناس انطلاقاً من هذه الخبرة حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

س1/ ما هي الأشكال الثلاثة للسؤال؟

س2/ هل تتحرك عندما تتحدث؟

س3/ هل تدرك الحاجة لتشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعك؟

س4/ إذا كنت تقدم الكثير من المعلومات فهل ستحصل على إشارة تدل على استجابة

جمهورك واشترآكهم في الاتصال؟

س5/ ما هما العنصرين المهمين لمحتوى ما نقول والذين يمكنك عن طريقهما إشراك المستمع وأنت تتحدث؟

### تحسين مهارة إشراك المستمع:

عندما نتكلم وتشارك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري فإنك تتوجه إلى مجال ضيق جداً. حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ والمتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق و الأرقام) ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحيانا لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة، فالناس يقرأون بسرعة خمسة أضعاف ما تتحدث، عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فإنك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة، وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعك فإنك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير، وفي حقيقة الأمر المستمعون سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلاً مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

### دوامات :

ونقصد بالدوامة أي شيء تفعله ينتج منه لحظة انهماك في عقول مستمعك، ويمكن إنارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المستمع والتي ستعرض فيما يلي: تسع آليات لإشراك المستمع والتأثير عليه :

هذه الآليات تتمحور حول ثلاثة مجالات رئيسية ويمكن تكييف وتعديل هذه الآليات لقوائم المجموعة الكبيرة والاتصال الفردي، والمحاور الرئيسية هي:

أ/ الأسلوب      ب / التفاعل      ج / المحتوى

## أ/ الأسلوب

### ■ الجانب المسرحي:

ابداً حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه، كما يمكن أن تصرح تصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مدهشة.

ضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات ونيرة عالمية مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الأثارة.

اختم اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو ببناء قوى للعمل الجاد

### ■ اتصال العين:

اعمل مسحاً شاملاً لكل مستمعك وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة.

حافظ على إبقاء مستمعك منمكين ومنشغلين معك بقدر الإمكان.

لا تنس الدرجة السياحية منهم في إطراف الغرفة أو القاعة أو على جوانب طاولة المتحدثين.

قس ردود أفعال مستمعك خلال تقديم عرضك هل هم موافقون؟ أم متضايقون، أم يشعرون بالملل؟ وهل لديهم أسئلة؟

### ■ الحركة:

غير إلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك.

لا تتراجع عن مستمعك. تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

### ■ الأدوات البصرية:

أضف تنوعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية. أعط مستمعك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك؟

استعمل أنواعا مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.  
مثال/ استعمل الشفافية/الكتابة على السبورة الورقية/استعمل البوربوينت ... الخ.  
- تدرب على هذه الأشياء مسبقاً حتى يكون استعمالك لها سهلاً وغير صارف للاهتمام.  
إشراك مستمعك أو أحدهم إشراكا عفويا دون سابق إعداد مثل، كتابة ملاحظات المستمعين على السبورة الخشبية أو الورقية، كتابتها على شفافية لمناقشتها.

## ب/التفاعل:

### ■ الأسئلة:

هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع. وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة.  
الأسئلة الجدلية، ستبقي على مستمعك نشطين ومفكرين وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل.  
اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة ويجعل الحياة تسري في الجميع.  
أطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة فانه سيشعر كبتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين.

### ■ العرض:

خطط سلفاً لكل خطوة أو إجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية.  
خذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.

### ■ الألعاب والحيل:

أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير والحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعك وإشراكهم معك دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيس، وبحيث تبقى مسيطراً على الجلسة.

استعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع، لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل مع هذه الأمور.

### ج /المحتوى:

#### ■ الاهتمام

قبل أن تتكلم راجع ما تود أن تقوله بسؤال (كيف أفيد مستمعي).  
تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه، استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام، استخدم الأمثلة، الفكاهة، الأدوات البصرية، الحركة لجذب اهتمام مستمعيك.

#### ■ المرح:

ابدأ بتعليق حميمي وودي.  
اجعل دعابتك ذات صلة بمستمعيك ولها علاقة بموضوع الحديث.  
كن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب.  
صور إحساس المرح وروح الدعاية، ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.

### المهارة الثامنة / استخدام المرح: -

القدرة على أن تجعل بينك وبين مستمعيك علاقة واتصال جيد ومساعدتهم في التمتع بالاستمتاع إليك.  
من خلال تجاربك الطويلة وتقف كثيراً أمام فرد أو مجموعة من الدارسين للتدريب أو غير ذلك، انطلاقاً من هذه التجربة حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:  
س1/هل أنت مرح؟ وهل تسخر من نفسك؟  
س2/هل تقول أكثر من نكتتين في الأسبوع؟  
س3/هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك؟  
س 4/هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك؟

## تحسين استعمالك لروح الدعابة:

الدعابة واحدة من أكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال لكنها في الوقت نفسه واحدة من أكبر أساليب المراوغة.

بعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم وآخرون يجب أن يتعلموا ليكونوا كذلك وروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

## تنبيهات:

### ■ لا تروى النكات:

قليلون هم الذين يجيدون رواية النكات وأضعافهم يعتقدون أن بإمكانهم رواية النكات جيداً. ولذا فإن لم تكن من هؤلاء ولا من أولئك فلا تحاول رواية النكات في المواقف الرسمية.

### ■ الفكاهة ليست هدفاً بحد ذاتها:

في أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي، وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة) ويتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية، الثقة، الإراحة.

### ■ ابتسامتك هي ما يراه الناس:

عندما نتحدث فالناس ينظرون إلى وجوهنا وميزتنا السائدة هي ابتسامتنا، هذه السمة المهمة من سيماء وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل حالاتنا. الناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة، ولا تنسى أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإيصال رسالتك وأن باستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن والجانب الأيسر من الدماغ لمستمعك باستعمال المرح وروح الدعابة و المواقف الإنسانية الإيجابية.

## المهارة التاسعة /الذات الطبيعية:

وذلك من خلال ما يلي:

1. إن تكون أصيلاً صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال.
  2. إن تفهم قواك الطبيعية وتستعملها في الاتصال.
  3. إن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.
  4. إن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.
- قف مع نفسك قليلاً وحاول أن تجب على هذه الأسئلة بواقعية من خلال شخصيتك :
- س1/ هل تتكلم بارتياح أكثر إلى المجموعة الصغيرة من الناس أو أمام جمهور كبير؟
- س2/ هل تتكلم بارتياح أكثر تحت الضغط؟
- س3/ هل تعرف في أي من مراحل التكلم الأربع أنت الآن؟
- س4/ هل تعرف أقوى ثلاث مهارات اتصال لديك؟
- س5/ هل يمكن أن تعدد نقاط قوتك وضعفك في الاتصال؟
- س6/ هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟

## الاستماع ودوره في إنجاح التفاهم والحوار:

عندما نتحدث نحب أن يستمع إلينا الآخرون، لعل هذه طبيعة عامة فينا جميعاً، لأن الاستماع يشعرنا بالثقة والاحترام ويحسننا بالأهمية.

وقد أثبت علماء النفس الاجتماعي أن الاستماع الجيد إلى الآخرين ليس بالضرورة ينتهي إلى التأثير الكامل عليهم إلا أنه يزيد من أواصر المحبة والتقارب الروحي والعاطفي بين الناس.

كما أن من أبرز سمات العظماء وأصحاب النفوذ والتأثير في المجتمعات هي الاستماع والإصغاء إلى كلام الآخرين.

فليس كثرة الكلام دليلاً على قوة الشخصية ولا قوة التأثير بل ربما – أو في الغالب – ينتهي كثرة الكلام إلى ما لا يحمد عقباه من النتائج.

فإن الكلام الكثير يعرض صاحبه إلى الوقوع في الأخطاء الكثيرة أيضاً والدخول في مجالات بعضها هامشية قد تضر ولا نفع مضافاً إلى أن الملل الناجم منه ربما ينزل بمستوى الحديث إلى مصاف الحديث العادي والكلمات فاقدة القيمة أو الشعارات التي تفتقد إلى المزيد من الواقعية..

وبالتالي فإن من كثر كلامه كثرت أخطأه..

### تخفيف التوتر

هل جربت الدخول في محاوره مع شخص كثير الكلام؟!

- ما هو شعورك وهو يتحدث إليك مسهباً؟!

- وهل جربت محاوره أناس يستمعون أكثر مما يتكلمون ما هو شعورك معهم؟

لا شك أنك تشعر أحياناً بأن الثاني قوي الشخصية والتأثير واسع المدى وواثق الخطى بينما الأول يشعرك بالمزيد من الملل والسأم وبالتالي لا يستطيع أن يحقق أهدافه المرجوة، لأن الكلام وسيلة للتعبير والتفاهم وخير الكلام ما قلّ ودل.

فإذا زاد الكلام عن حدّه ابتلي بالترار وتوضيح الواضحات التي هي من مستهجنات البلاغة وبالعكس من ذلك الاستماع فقد أورت التجارب العديدة - فضلاً عما ورد في الأخبار الشريفة وما أثبتته علماء النفس الاجتماعي - المزيد من القناعة في أن الاستماع الجيد من أهم الأدوات الرئيسية للوصول إلى قلوب الآخرين والتفاهم المثمر معهم..

وخاصة في مواقع الخلاف والتوتر. وفي الواقع لوحظ أنها تؤدي دوراً كبيراً في التخفيف من التشنجات وتهدئ من الميول العدوانية واستعمال العنف في لحظات الانفعال.

فعندما نستمع بانتباه وهدوء إلى محدثينا محاولين فهم مما يقولونه فإن من الصعب أن نقع أسرى الإثارات والاستفزات التي يمكن أن نتعرض لها..

كما أن من الصعب في الغالب أن نواجههم بالعنف أو نمارس معهم شكلاً من أشكال السيطرة، أو نتعصب لأرائنا فقط ونتصرف وكأننا وحدنا على حق، أو نقوم بتغيير الموضوع أو استعمال المغالطة في طريق الحوار.

إذا الإصغاء الفعّال والمدرّوس يشكل صمام أمان يحمينا من الوقوع في أسارة أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا الحارة، فكيف إذا مارس طرفنا الآخر الأساليب نفسها وقابلنا بالهدوء والثقة واستمع إلينا جيداً أيضاً؟

في الأجواء العادية المريحة – كمحادثة صديق حميم أو قريب في شؤون الحياة – نستمتع إلى محدثينا بشكل جيد وهادئ، ونحس وكأننا نحتاج إلى المزيد من الاستماع إلى كلامهم.

وباختصار نسمح لهم أن يقولوا ما عندهم ونحاول نحن أيضاً أن نتعاطف مع ما يقولون ونشعرهم بالاهتمام والتفاعل بل ونساعدهم على طرح مشاكلهم بوضوح وأمان، لأننا نستمتع بكلامهم، أو نحب أن نكسب ودّهم ونحافظ على علاقاتنا معهم بشكل جيد ووطيد. وأما عندما تكون الأجواء متوترة ومشحونة بالانفعالات – وهو الذي يحصل في مواقف الخلاف غالباً – فإن العديد منا ينسى إمكاناته الكبيرة في احتواء الأزمة فيتورط فيها بل وربما يزيدها اشتعالاً، إذا لم يبد من نفسه اهتماماً للإصغاء وفهم ما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد؟





## الفصل الخامس عشر: أنماط المفاوضين



## مقدمة:

إن التعامل مع الآخرين مهارة يحتاجها جميع الأفراد العاملين في جميع المجالات، يتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الأفراد في جميع المجالات، وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح أو الفشل فقليلاً ما نحاول أن نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح أو هذا الفشل، فلو أننا نجحنا في تحقيق هدفنا، فنحن في الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية في التفاوض وقوة إقناعنا، ولو إننا فشلنا في التوصل لاتفاق، فلن نعتبر أنفسنا - بالطبع - المسؤولين عن هذا الفشل، بل سنتهم الطرف الآخر بالتشدد والتحجر.

## لماذا التعرف على أنماط المفاوضين؟

بل لماذا يجب التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم؟

كي نعزف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال.

- عندما تعرف نمط من أمامك تتخلى عن نمطك مؤقتاً حتى تحدث عملية الاتصال
  - خذ من كلامه وأكمل الحديث
  - لا تخطئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية
  - أنصت له باهتمام.
  - لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك
  - لا تظهر له جهله ببعض الأمور
  - قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت
- هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح ومن ثم تستطيع قيادته.

وسوف نستعرض أنماط المفاوضين وخصائصهم وكيفية التعامل معهم:

## 1-المفاوض الواقعي :

### خصائصه:

- يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت
- وهو الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك
- الدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له
- يتصفون بأنهم منظمون
- يميلون للتعامل الرسمي.

### كيفية التعامل معه؟

- عليك ان تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت
- عليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات
- يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

## 2-النمط المقاتل:

### خصائصه

- تجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر
- لا يهتمون به أو باحتياجاته
- لا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع
- فهم يريدون أن يكونون هم الكاسيين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال).

### كيفية التعامل معه؟

- كن هادئاً
- لا تقدم أي تنازلات

### 3-المفاوض الإنفتاحي الودود المتعاون :

#### خصائصه:

- يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل
- يجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل
- تجده متساهل أثناء تفاوضه.
- يمتازون بحبهم للناس.
- تجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس.

#### كيفية التعامل معه؟

- مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك
  - لأنه في بداية تفاوضه معك
  - لن يتخذ أي قرار إلا بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك
  - تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات
  - يكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان
  - هذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالبا
  - يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة
  - انفعاليون نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض
  - قادرون على اتخاذ القرار عادة وفورا دون تردد
  - تجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف
  - أنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك
- لتحقيق صفقة
- تستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه
  - إذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه
  - عليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم

- أن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية
- عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين
- فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وإحجامهم عن اتخاذ القرار.

#### 4- النمط التحليلي :

##### خصائصه:

- هذا النوع لا يقتنع ابدأ بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل
- بالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم
- تتسم المفاوضات معهم بالبط.
- يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل
- لا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات
- يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره.

##### كيف نتعامل معه؟

- عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة.
- وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها.
- ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

#### 5- النمط الهجومي:

##### خصائصه:

- وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات.

## كيف نتعامل معه؟

- عندما نتعامل معه عليك بأسلوب الإقحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه.
- أو من خلال توريثه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.

## 6- الإنسان الودود ذو الشخصية البسيطة:

### خصائصه:

- هادئ وبشوش وتتميز أعصابه بالاسترخاء
- يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه
- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين
- طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين
- غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة عنده
- حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح
- لديه الشعور بالأمان
- يتحاشى الحديث حول العمل
- يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضاً.

### كيف نتعامل معه؟

- قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد
- المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه
- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود
- تصرف بجدية عند الحاجة
- حاول المحافظة على المواعيد، وأفهمه مدى أهمية الوقت.

## 7- الإنسان الخشن:

### خصائصه:

- قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً
- لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه
- يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته
- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه
- لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره
- يرى نفسه أنه بخير ولكن الآخرين ليسوا بخير.

### كيفية التعامل معه؟

- أعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدوئك
- حاول أن تصغي إليه جيداً
- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه
- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن
- حاول أن تستخدم معلوماته وأفكاره
- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك
- أفهمه إن الإنسان محترم على قدر احترامه للآخرين
- ردد على مسامحة الآيات والأحاديث المناسبة
- استعمل معه أسلوب: نعم ..... ولكن.

## 8- الشخص المتردد:

### خصائصه:

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل والقلق

- تتصف مواقفه غالباً بالتردد
- يجد صعوبة في اتخاذ القرار
- يضيع وسط البدائل العديدة
- يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة
- كثير الوعود ولا يهتم بالوقت
- يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات
- يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير

#### كيف نتعامل معه؟

- محاولة زرع الثقة في نفسه
- التخفيف من درجة القلق والخجل بأسلوب الوالدية الراحية
- ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوئ التأخير في ذلك
- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده
- أعطه مزيداً من التأكيدات
- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين
- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته وقدرته على اتخاذ القرار.

### 9- الشخص الذي تتصف ردود فعله بالبطء والبرود:

#### خصائصه:

- يتميز بالبرود ويصعب التفاهم معه
- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات
- لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة
- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه
- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي

## كيف نتعامل معه؟

- عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد
- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة
- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة
- لتكن بطيئاً في التعامل معه ولا تتسرع في خطواتك
- اظهر له الاحترام والود.

## 10-الشخص الثرثار:

### خصائصه:

- كثير الكلام ويتحدث عن كل شيء وفي كل شيء
- يعتقد أنه مهم
- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع
- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث
- يقع في الأخطاء العديدة
- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره

### كيف نتعامل معه؟

- قاطعه في منتصف حديثه وعندما يحاول استعادة أنفاسه
- قل له: يا سيد ... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه؟
- أثبت له أهمية الوقت وأنتك حريص عليه
- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك ... و ... الخ.

## 11-الشخصية المعارضة دائماً:

### خصائصه:

- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم

- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره
- تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك
- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة
- عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات
- يذكر كثيراً تاريخه الماضي
- يلتزم باللوائح والأنظمة المرعية نصاً لا روحاً
- لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل.

### كيفية التعامل معه؟

- التعرف على وجهة نظره من خلال مواقفنا الإيجابية معه
- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته
- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك
- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة
- قدم أفكارك الجديدة بالتدرج
- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه
- استعمل أسلوب: نعم ..... ولكن.

## 12-الشخص مدعي المعرفة:

### خصائصه:

- لا يصدق كلام الآخرين ويبيد دائماً اعتراضه
- متعالي، ويحب السيطرة الكلامية ويميل إلى السخرية
- عنيد، رافض، و متمسك برأيه
- يفخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت
- شكاك، ويرتاب بدوافع الآخرين
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت.

### كيف نتعامل معه؟

- تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام
- تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تتأبر في عرض وجهة نظرك
- الجأ معه في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح
- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة
- لتكن واقعياً معه دائماً.
- لا تفكر في الانتقام منه أبداً
- استعمل أسلوب: نعم..... ولكن.

### 13-الشخص الخجول:

#### خصائصه:

- يفتقد إلى الثقة في نفس
- من السهولة إرباكه
- متحفظ ويتبدل لونه لأقل مؤثر
- يحاول الاختباء خلف الآخرين
- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية والخاصة.

#### كيف نتعامل معه؟

- أطلب منه تقديم وجهة نظره
- قل له: إن الإنسان يحترم لمعلوماته، وإظهارها للاستفادة منها
- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها
- لا تقدم إليه البدائل، وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.

## 14-الشخص العنيد:

### خصائصه:

- يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها
- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده
- صلب، قاس في تعامله
- ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم.

### كيف نتعامل معه؟

- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره
- أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق
- أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد
- استعمل أسلوب: نعم ..... ولكن.

## 15-الشخص المفكر الايجابي:

### خصائصه:

- يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة
- متحمس، ذكي، يهتم بالنتائج
- مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة
- يعترض بأسلوب لبق مقبول
- يصغي إصغاءً جيداً
- واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية.

### كيف نتعامل معه؟

- ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج واضح
- اتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه
- لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها

- كن أميناً في تعاملك معه
- تقبل تحدياته واستجب لها بفعالية.

## 16-الشخص المتعالي:

### خصائصه:

- يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق.
- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة.
- يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع.

### كيف نتعامل معه؟

- لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه.
- لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك ولأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.
- استعمل معه أسلوب: نعم .. ولكن.

## 17-الشخص كثير المطالب:

### خصائصه:

- صعب المراس، ولكنه ليس من الشاكين أو الغضبانيين
- يصعب التعامل معه بكثرة المطالب
- يجرئك بالحاحه بأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً.

### كيف نتعامل معه؟

- عالجه بالمرأوغة والتسويق: أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحديثه في شأنه لاحقاً
- وعندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره، قل له: إنني مرتبط بمواعيد كثيرة
- أرجو ألا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية.

## 18-الباحث عن الأخطاء:

### خصائصه:

- يتصيد الأخطاء على درجة عالية
- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين
- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء
- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.

### كيف نتعامل معه؟

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده
- أصغ إليه بدرجة عالية.
- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية
- استعمل معه أسلوب: نعم ..... ولكن.

## 19-الشخص كثير الشكوى:

### خصائصه:

- كثير الشكوى: إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول: يبدو لي عدم فهمك الأمر
- لو سألت، كيف حالك اليوم؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها
- (متاعبه مع عائلته، مشاكله المالية، متاعبه مع مديره) ..الخ.

### كيف نتعامل معه؟

- الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه، وصياغة مشكلته بجمل توحى إليه بأننا معه ونتفهم مشكلته.
- لا تحاول أن تسدي النصح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح.
- تقمص مشكلاته عاطفياً.

## تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان)
- الواقعي (لا مانع من أن تربح)

## تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون)
- من حيث فهمه للكلام (تحليلي – إجمالي)

## شخصيتك أنت:

نعود لشخصيتك أنت، فلا شك بان كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى اصح مشابه له، وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها، ولتتفادى ذلك عليك أن تعرف أولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتتال قبوله وتتقرب إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

## المأزق التفاوضي:

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج، وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل إليه معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أيًا كانت هذه الآلية، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلًا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلًا.

إذا لم تفجح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج، من الممكن ان تتنازل عن أشياء بسيطة مثلًا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية.

أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً ومؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقاً فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماماً عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماماً أن الاتفاق لن يتم. أحيانا المفاوضات يصل لنقطة تسمى نقطة اللاعودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطراً للمواصلة لأسباب عديدة. أحيانا يجد نفسه المفاوضات مضطراً للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذا مصداقية وخبرة في مجال التفاوض. **ختاماً:** قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجادته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوضات لا شك.

### **تعرف على نفسك بين المتفاوضين:**

بالرغم من أنه يمكن تحديد أربعة أنماط للمتفاوضين عامة، ونادراً ما يتصرف الشخص بأسلوب واحد فقط. لكل مفاوض نمط معين ولكنه يمكن ان يظهر عناصر من أي من الأنماط الأخرى. كل نمط من المفوضين له إيجابيات وسلبيات، وأحيانا يكون هناك حاجة لبعض جوانب كل نمط في حالات مختلفة.

**المفاوض المتمتر:** النمط الذي يسهل التعرف عليه هو المتمتر. فهو قوي، يجذب الاهتمام ولديه مستوى عال من الطاقة. طريقة عمله هو الدفع للعمل، عادة يتحدث بصوت عال، وتصادمي، انه غير حساس تماماً لمشاعر واحتياجات الآخرين، لديه الرغبة في تحقيق النتائج التي يريد بها أي طريقه. مزايا هذا الاسلوب هي أنه يجذب

الانتباه للنقطة الرئيسية، ويمكنه الوصول بالمفاوضات الى نهايتها سريعا، لسوء الحظ، فإن هذا النمط من المفاوضات يغيب عنه نقاط خفية في عملية التفاوض والتي يمكن أن تؤثر سلبا على النتيجة، لأنه لا ينظر للأمور الا بطريقته، التواصل الشفهي لهذا النوع انه يميل إلى الأمام بطريقة مبالغ فيها، والاتصال بالاستخدام المفرط الملفت، والمباشر جدا العين، هذا النمط محدود الفائدة جدا، وبالتأكيد لا يشجع على الوصول للنتيجة فوز الطرفين.

**المناور:** على الرغم من أنه لا يخلو من التعاطف مثل المتمتر، الا ان المناور ايضا يتجاهل مشاعر الآخرين. لديه مستوى منخفض من الطاقة، ولا يحافظ إلى حد كبير على منظره الخارجي، يتحدث بنوع من الصوت الا مبالى، وبنوع من التنازل تقريبا. طريقة العمل هي المناورة لجعل الطرف الآخر يكشف عن نقاط ضعفه وحمله على التنازل ليصل إلى النتائج المرجوة. انه يلعب لعبة القط والفأر بخبث. والمناور يوجه بسرعة الانتباه إلى التهديدات الحقيقية التي يمكن أن تؤثر على الاتفاق، ويمكن أن تثير الجدل. على الجانب السلبي، انه قد يشوه المعلومات و يلوى الحقيقة في الوقت الذي يستغل نقاط الضعف في الطرف الآخر. وتشمل الاتصال الشفهي، الجلوس باسترخاء مع الميل الى الوراء وبيده خلف رأسه، مع استخدام حركات العين بشكل عابر اثناء استعراضه للحضور، سواء فريقه او معارضيه.

**نمط الوثائق:** انه يعطي الاهتمام على قدم المساواة للحاضرين كما يفعل مع الموضوع قيد البحث، انه ينضح بالطاقة العالية ودائما يبحث عن أفضل السبل لجعل جميع الأطراف يتعاونوا معا، كثيرا ما يجد من السهل التركيز على النقاط الرئيسية، ويجب أن يناقش بصراحة الخيارات الممكنة، أسلوبه التفاوضي مرن ويتكيف مع هذا الوضع كما هو مطلوب، انه يعمل على تحقيق الفوز للطرفين في أحسن الأحوال، او حلا وسطا في أسوأ الأحوال، صوته لطيف على الرغم من انه يكسب الناس اليه، الا انه يمكن ان يظهر العدوانية بسبب حماسه، قد يفشل في الاستماع بشكل صحيح، التواصل

الشفهي لديه يشمل الجلوس معتدلاً أو يميل قليلاً إلى الأمام سواء في الجلوس أو الوقوف، والكثير من حركات اليد، وحسن التواصل البصري

**المقنع:** أسلوبه في التفاوض يهدئ الاجتماع، هذا الشخص لديه طاقة منخفضة، صوته هادئ ويقدم اقتراحات لطيفة عندما يتحدث، اهتمامه الرئيسي هو في التأكد على أن الجميع سعداء والعلاقات جيدة، والنتيجة تأتي في الدرجة التالية، هذا أسلوب مفيد جداً عندما يحدث النقاش في التفاوض، كما أنه أيضاً مفيد للنظر في بعض القضايا الأكثر عمقا، عيب هذا الأسلوب التفاوضي هو ان الطرف الآخر يمكن أن ينظر إليه على أنه لا طعم له حيث لا يهتم المقنع في التوصل إلى نتيجة، ويستمتع بعملية التفاوض لنفسها الاتصال الشفهي لديه يظهر موقف محايد، يقظ، ويستخدم يديه اثناء التحدث وعند التفكير.

هل تتعرف على نفسك في واحدة من هذه الأنواع؟ أي الخصائص هي الغالبة فيك، المتمتر، والمناور، والشخصية الواثقة، أم المقنع؟ قيم أيضاً الأشخاص الذين تعرفهم، لتتعرف على شخصياتهم؟ في المرة القادمة التي تكون فيها في حالة تفاوض كن على بينة من نفسك ومن الطرف الآخر، فإن كل قطعة إضافية من المعلومات ستساعدك في الحصول على النتيجة المرغوبة.

## مبادئ الاتصال الأساسية:

### المبدأ الأول: الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتألف معهم:

يقسم أنماط الناس من جهة استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم، إلى ثلاثة أقسام:

#### ■ البصري:

هذا الشخص يرى العالم حوله من خلال الصور والرؤية بالعين حتى أنه عند الحديث عن المعاني المجردة يحولها إلى صور مشاهدة فهو يركز أغلب انتباهه على صور وألوان التجربة، وعندما يصف حادثة معينة يصفها من خلال الصور، وتجد عباراته

يكثر فيها: أرى - أنظر - يظهر - مشهد - وضوح - لمعان - ملاحظة - مراقبة - منظر - ألوان - ظلام - ظلال - شروق.

هذا الشخص تجده سريعاً في حركته سريعاً في كلامه في أكله، حياته على نمط سريع وذلك بسبب تأثره بالنمط الصوري القائم على الصور المتلاحقة والضوء.

#### ■ السمعي:

هذا الشخص الحاسة الغالبة عليه في استقبال المعلومات وفي رؤية العالم من حوله هو السمع، هذا الشخص يحب الاستماع كثيراً وله مقدرة فائقة على الاستماع دون مقاطعة ويهتم كثيراً باختيار الألفاظ والعبارات وتجد كلامه بطيئاً، ويركز على نبرات صوته عند الكلام كما أنه يميل للمعاني التجريدية النظرية كثيراً، وتجد عباراته يكثر فيها: اسمع - أنصت - إصغاء - صوت - رنين - لهجة - ازعاج - صياح - همس - ثرثرة - سهيل - زئير - رعد.

الشخص السمعي يتأني في اتخاذ القرار ويجمع أكبر قدر من المعلومات قبل اتخاذه ويقفل إلى أدنى درجة مستوى المخاطرة، فهو رجل قرار حذر.

#### ■ الحسي:

هذا الشخص ينصب اهتمامه الرئيسي على الشعور والأحاسيس، وإذا حكى لك عن تجربة معينة سيحكى لك من خلال ما شعر به وما أحس به، ولذلك فإن قراراته مبنية على المشاعر والعواطف المستنبطة من التجربة. هذا الشخص تجد كلامه أكثر بطناً من سابقه ويستشعر ثقل المسؤولية أكثر من غيره ولذلك ينفعل للمبادئ ويندفع للعمل لها وتجد عباراته يكثر فيها:

شعور - إحساس - لمس - إمساك - حار - بارد - ضغط - شدة - ألم - حزن - سرور - ثقل - جرح - ضيق.

وهكذا إذا فهمت شخصية الآخر، وحددت نمط إدراكه، فإن هذا سيساعدك كثيراً في تحقيق التآلف معه.

## ونلخص المبدأ الأول في الخطوات التالية:

- 1- فهم شخصية الشخص الآخر هل هو بصري أم سمعي أم حسي؟
- 2- حقق التألف والتأزر من خلال مجاراة سلوك الشخص الآخر.
- 3- بعد الاطمئنان على تحقيق التألف قم بقيادة الشخص الآخر نحو ما تريد وتأكد من ذلك من خلال تغيير سلوكك وملاحظة رد فعل الشخص الآخر.

## المبدأ الثاني: ثلاثية الاتصال:

يعتقد بعض الناس أنه حتى يؤثر على الآخرين ويتصل بهم اتصالاً جيداً فسيركز على الكلمات المؤثرة ويرتبها بنظام معين على حسب شخصية الآخر، وبذلك قد أتم عملية الاتصال، والواقع أنه بذلك قد حصل 7% فقط من عملية الاتصال. فقد أجريت دراسات في بريطانيا في عام 1970م حول تأثير الكلام على الآخرين فوجدوا نسبة التأثير في الآخرين أنتت على الوجه التالي:

الكلمات والعبارات 7% من التأثير.

نبرات الصوت 38% من التأثير.

تعبيرات الجسم الأخرى من عيون ووجه وأيدي وجسم 55% من التأثير وعلى الرغم من هذه النسبة الضئيلة للكلمات والعبارات إلا أنها قد تبلغ 100% عند الشخص الآخر لذلك اختر كلماتك بعناية.

## المبدأ الثالث: أهمية الدقة اللغوية في الاتصال:

في عملية الاتصال نحتاج إلى أن تكون دقيقاً جداً في اللغة التي تستعملها، وعليك أن تركيب الجمل بصورة صحيحة محتوية على المعلومات المطلوبة من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة.

- ومن ناحية أخرى فإن الآخرين أثناء حديثهم وبدون أن يشعروا كثيراً ما يرتكبون أخطاء شنيعة في التعبير عما بداخلهم، أكثر الأخطاء التي تحدث هي: الحذف والتشويه

والإلغاء، لكنك تحتاج أثناء اتصالك بالناس إلى استدراك هذه الأخطاء من خلال السؤال والاستفسار والتأكد حتى تفهم الآخرين بصورة صحيحة، وتصل إليك المعلومات المقصودة، وإليك شرح للأخطاء الثلاثة الشائعة في استعمال اللغة:

### 1- الهدف:

قد يخاطب شخص ويحذف وسط الكلام معلومات أنت تحتاجها مثال [1] قُتِلَ الرجل!

نقول له: من القاتل؟ [2] قتله الأسد. نقول له: من المقتول؟

[3] أنا أكثر حكمة! نقول له: مقارنة بمن؟

### 2- التشويه:

[1] مثل أن يقول لك: إنه يؤذيني. نقول له: ما هو نوع الأذى؟

[2] أو يصدر حكماً معيناً فيقول مثلاً: من المؤكد أنك تفهم ما أقول.

فنقول: من المؤكد بالنسبة لمن؟ أو ما الذي جعله مؤكداً؟

[3] أو يربط سبباً بنتيجة: كأن يقول: أنت لا تتصل بي أنت لا تحبني.

فنقول: كيف أن مجرد عدم الاتصال يعني عدم المحبة؟

### 3- التعميم:

[1] مثل أن يقول: لم أنجح في أي شيء في حياتي.

فنقول له: في كل حياتك! هل نجحت في أي شيء في حياتك ولو مرة واحدة؟

[2] أو نقول: كل الرجال صنف خائن لم أقابل رجلاً أميناً.

فنقول لها: لا أحد على الإطلاق؟ ماذا عن والدك؟

كل هذه الأخطاء عزيزي القارئ تقتضي منك أن تكون في تركيز شديد أثناء اتصالك مع الآخرين جاعلاً حواسك منتبهة لما يحدث.

وقد لا يترتب على هذه الأخطاء ضرر يذكر في غالب الأحيان، ولكن هناك أحيان أخرى يكلف الخطأ فيها حياة الإنسان بل حياة أمة بأكملها.

وسوف نتناول في هذا الجزء أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين.

### القاعدة الأولى: قدر الشخص:

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر، كل البشر يرغبون في أن يكونوا شيئاً مذكوراً فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب فإذا تمكن من ذلك بحث عن الأمن، فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير فإذا تمكن من ذلك بحث عن الإنجاز. يقول الأستاذ جون ديوي 'أعمق واقع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً'.

وها هو أحد المديرين الناجحين يسمى تشارلي شواب يسأل عن سر نجاحه في التعامل مع الناس فيقول: 'إنني أعتبر مقدرتي على بث الحماسة في نفوس الناس هي أعظم ما أملك وسبيلي إلى ذلك هين وميسور فإني أجزل لهم المديح والثناء وأسرف في التقدير والتشجيع!'

إن الناس يبحثون عن من يقدرهم في هذه الحياة وإذا وجدوه تمسكوا به وأحبوه حباً شديداً. وإلى جانب ذلك فإن التقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جداً إلى الأمام، ويبني في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد والمحن. ولكن نذكرك ونبهك بأن يكون تقديرك مخلصاً وصادقاً وحقيقياً، ابتعد عن التزلق الزائف، وأخرج الكلام من قلبك، استخدم كلمات ساحرة مثل أن تقول للشخص: أنت رائع، يعجبني فيك القوة والإصرار، لقد تغيرت بالفعل إلى الأحسن، إننا نقطع شوطاً كبيراً في إنجاز ما نريد، أنت على ما يرام.

### القاعدة الثانية: اظهر اهتماماً حقيقياً بالشخص:

على قدر اهتمامك بالناس على قدر ما يهتم بك الناس، فالناس تبحث عن من يهتم بهم ويسأل عليهم لاسيما في هذا الزمان الذي انشغل فيه كل امرئ نفسه، وقد رأيت في حاجة الناس إلى من يهتم بهم العجب العجاب فبمجرد أن ترفع سماعة الهاتف لتسأل

على شخص أو ترسل إليه رسالة على الجوال حتى تجد هذا الشخص يمتن لك هذا الصنيع العظيم امتناناً عظيماً، ويطلب منك أن تزيد من هذا العمل بقدر استطاعتك.

**القاعدة الثالثة: إظهار الحب ..**

**القاعدة الرابعة: حدث الآخرين بمجال اهتمامهم: -**

فالفرد يميل إلى من يحاوره ويحدثه في الميدان الذي يتخصص فيه ويميل إليه

**القاعدة الخامسة: أحسن لمن تتعامل معهم تأسر عواطفهم: -**

كما قال الشاعر: أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم فطالما استعبد الإنسان إحساناً

**القاعدة السادسة: استخدم أسلوب المدح: -**

امدح الآخرين إذا أحسنوا فللمدح أثره في النفس ولكن لا تبالغ

**القاعدة السابعة: تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك..**

**القاعدة الثامنة: تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم..**

**القاعدة التاسعة: تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها ..**

**القاعدة العاشرة: وسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديقاً..**

**القاعدة الحادية عشر: اسعى لتنويع تخصصاتك واهتماماتك تتسع دائرة معارفك**

**وتتنوع صداقاتك ..**

**القاعدة الاثنا عشر: للناس أفراح وأتراح فشاركهم وجدانيا وللمشاركة في**

**المناسبات المختلفة مكانتها في نفوس الناس ..**

**القاعدة الثالثة عشر: حاول أن تكون واضحاً في تعاملك ..**

وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه .. فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتكتشف

أقنعتك وتصيح حينئذ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم

**القاعدة الرابعة عشر: حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها..**

فاحترامك لها معهم.. سيكون من احترامك لهم.. وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

### **القاعدة الخامسة عشر: لا تكن لحوماً في طلب حاجتك..**

لا تحاول إجراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما. كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضاوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة.

### **القاعدة السادسة عشر: اختر الأوقات المناسبة للزيارة..**

ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها، فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً.

### **القاعدة الثامنة عشر: ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات..**

ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان.. وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.

### **القاعدة التاسعة عشر: حاول أن تقلل من المزاح..**

فهو ليس مقبولاً عند كل الناس.. وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب.. وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك.

### **القاعدة العشرون: حاول أن تنتقي كلماتك..**

فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها.. كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث.. وأن تبتعد عما ينفّر الناس من المواضيع.. فحديثك دليل شخصيتك

### **طرق تحقيق الألفة مع الشخص الآخر:**

إذا كنت في اجتماع مثلاً أو في لقاء مع شخص وتريد تحقيق الألفة معه فأمامك خطوتين:

#### **الخطوة الأولى / المجارة:**

المجارة أن تجعل سلوكك الخارجي يتوافق مع سلوك الشخص الخارجي ويتم ذلك من خلال التالي:

- 1- حاول أن تجعل تنفسك متوافقاً مع الشخص الآخر، وقد يكون هذا غير مريح بالنسبة لك، ولكن تزامن التنفس يعني تأسيس الألفة.
  - 2- حاول أن تجعل صوتك متوافقاً مع صوت الآخر من حيث السرعة - النبرة - الشدة، وسوف يساعد فهمك لطبيعة الشخصية على تحديد الصوت المناسب لها.
  - 3- حاول أن تجعل حركاتك متوافقة مع حركة الآخر حركة اليدين والرجلين والرأس.
  - 4- حاول أن تجعل تعبيرات الجسم متوافقة مثل طريقة الجلوس - وضع اليد على الخد - وضع اليدين على بعضهما - تشبيك الأصابع، لاحظ ماذا يفعل المقابل وافعل مثله.
  - 5- تكلم مع الشخص المقابل بالأسلوب الأقرب إلى شخصيته فإذا كان شخصاً بصرياً ركز على تصوير الكلام له وضرب الأمثلة الواضحة، وأما إن كان شخصاً سمعياً ركز على نبرة صوتك وشرح الوضع بالتفصيل وشجع المناقشة بطرح أسئلة صريحة وحاول أن تركز على المعاني والألفاظ الدقيقة.
- وإذا كنت مع شخص حسي اجعله يشعر بما تقوله وتفاعل مع الكلام.

### الخطوة الثانية/ القيادة:

تولد المجازاة التآزر والاتصال القوي، أما الآن وفي هذه الخطوة آن لك أن تقود الشخص الآخر بعدما حصل هذا الاتصال وهذا التآزر، هيا! خذ الآن بزمام المبادرة! قم بتغيير مقصود في سلوكك، وستجد أن المقابل يجاريك بدوره أو يتبعك، إذا حدث ذلك فإن هذا الشخص يتبع قيادتك ولديك علاقة اتصال ممتازة، الآن في هذه اللحظة تستطيع قيادته نحو النتيجة المرغوبة مثل أن تقنعه بما تريد أو تدفعه نحو عمل أو سلوك معين.

### اعرف شخصيتك: -

بعد أن استعرضنا أنماط الناس من جهة استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم: ها هو اختبار مكون من عشرة أسئلة لتتعرف على شخصيتك هل أنت بصري أم سمعي أم حسي:

1- ما الذي يؤثر في قرارك بشراء كتاب؟

أ- لون الغلاف والصورة داخل الكتاب.

ب - عنوان الكتاب ومحتواه.

ج - نوعية الورق وإحساس لمسه.

2- ما الذي تفضله حينما يشرح لك أحد فكرة جديدة؟

أ- مشاهدة الصورة الإجمالية.

ب - الشعور بالفكرة.

ج - مناقشة الفكرة مع الشخص المعني ومع أشخاص آخرين والتفكير فيها.

3- ما الذي يحدث حينما يواجهك تحدٍ؟

أ- ترى وتتخيل النواحي المختلفة لهذا التحدي.

ب - تتبادل الآراء حول الحلول البديلة والخيارات.

ج - تقرر وفقاً لمشاعرك.

4- في اجتماع عمل ما هو التصرف الذي تميل إليه؟

أ- مراقبة وجهات النظر ثم إبداء وجهة نظرك الخاصة.

ب - الشعور بالمنافسة ثم إبداء رأيك.

ج - الاستماع إلى جميع الخيارات ثم تشرح رأيك في الموقف.

5- إذا احتجت إلى معلومات محددة ما الذي تتوقع حدوثه؟

أ- تنقب بنفسك للإطلاع على آراء مختلفة.

ب - تستمع إلى أفكار الخبراء.

ج - تستعين بخبرة ومعرفة أفراد آخرين.

6- في حالة اختلافك مع شخص آخر ماذا تفعل عادة؟

أ- تركز على بلاغ الشخص الآخر.

ب - تصغى باهتمام دون مقاطعة.

ج - تحاور بما يقصده الشخص الآخر.

7- خلال مؤتمر أو ندوة ما هو دافعك الأول؟

أ- النظر إلى الصورة الإجمالية وتقييم الأشياء البصرية.

ب - الإصغاء لكل كلمة في البلاغ.

ج - الشعور بمعنى البلاغ.

8- ما هو الشيء الذي تبحث عنه في علاقة إنسانية؟

أ- الشخص الآخر وهو في أحسن أحواله.

ب - كلمات دعم وتأييد من قبل الشخص الآخر.

ج - الشعور بالحب والتقدير من قبل الشخص الآخر.

9- ما الذي تبحث عنه لدى شرائك سيارة جديدة؟

أ- الأجهزة البارزة المميزة مثل تكييف الهواء والنوافذ الكهربائية والمقاعد الجلدية.

ب - كافة التفاصيل التي يزودك بها البائع.

ج - قيادتها دون تأخير بغية الشعور بالتحكم فيها والسيطرة عليها.

10- عند سفرك على متن طائرة ما الذي تبحث عنه؟

أ - مقعد بالقرب من النافذة.

ب - مقعد بقرب الجناح لكونه أقل إزعاجًا للآخرين.

ج - مقعد وسط يجعلك تشعر بقدر أكبر من الطمأنينة.

المجموع الكلي [أ] [ب] [ج]

- إذا حصلت في [أ] على أعلى مجموع للنقاط فأنت بصري.

- إذا حصلت في [ب] على أعلى مجموع للنقاط فأنت سمعي.

- إذا حصلت في [ج] على أعلى مجموع للنقاط فأنت حسي.

لا حظ أين يقع المجموع الثاني للنقاط المسجلة فهو يمثل النمط الإدراكي الثاني والثالث

طبعًا يكون أدنى مجموع قد حصلت عليه.



## الفصل السادس عشر: مراحل التفاوض



## مراحل وخطوات التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانهيارها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة، ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض أثرا كبيرا في المرحلة التي تليها، وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوي الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس ايجابيا على الطرف، الذي يجتهد في كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها.

ولم يتفق المختصون في هذا الميدان على تقسيم واحد لهذه المراحل مع أن هناك اتفاقا على الخطوط العريضة لها، وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التدخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل أحيانا، كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض، فما يراه أحدهما فرعا يراه الآخر أساسيا في الوصول إلى تحقيق أهدافه، وعلى سبيل الإجمال يمكن القول أن مراحل عملية التفاوض تتحد في النقاط التالية: -

### أولا-مرحلة ما قبل التفاوض

في هذه المرحلة يبدأ تحديد موضوع التفاوض بدقة ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وهنا يظهر سؤال مباشر وهو "هل لدى طرفي عملية التفاوض رغبة في بدء عملية التفاوض أم لا؟" والإجابة على هذا السؤال بنعم تعنى نجاح هذه المفاوضات بنسبة كبيرة جدا.

أما في حالة الإجابة بلا فلا بد من معرفة الأسباب والدوافع التي تجعل هذا الطرف يرفض التفاوض وهل هي (عدم أهمية هذا التفاوض له - إحساسه بالخسارة إذا تم هذا التفاوض - المناورة من أجل إضاعة الوقت - إلى آخر الحيل الأخرى) وفي هذه الحالة يتطلب دخول طرف ثالث له القدرة على إقناع الطرفين بأهمية التفاوض لهما، وفي بعض الأحيان يجب أن يكون للطرف الثالث المقدر على إجبار أحد الطرفين على التفاوض إذا لزم الأمر ذلك، ولكننا هنا سوف نعتبر الطرفين لهما نفس الرغبة في بدء

عملية التفاوض، وبعد تحديد موضوع التفاوض بدقة أي تشخيصه يبدأ كل طرف من الطرفين بجمع المعلومات عن هذا الموضوع وكذلك عن إمكانيات الطرف الآخر، ثم يتم بعد ذلك الاتفاق بين الأطراف على قرار التفاوض وبناء على هذا القرار يبدأ كل طرف من الأطراف اختيار فريق التفاوض .

### **التخطيط للتفاوض والإعداد له:**

إن التحضير والإعداد للمفاوضات من الأمور الهامة جدا والتي تتطلب درجة عالية من الدقة في التجهيز وتحديد الأهداف والتحليل الدقيق ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة، ودراسة القضايا المطروحة ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة، بالإضافة الى تحديد الموقف التفاوضي للأطراف تجاه القضايا التفاوضية، وعملية تشخيص الظروف التفاوضية للطرف الآخر للمفاوضات يفيد في معرفة نقاط الالتقاء والاتفاق، لتصبح هناك أرضية مشتركة لدفع عملية التفاوض نحو أهدافها.

والواقع العملي يشير الى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها سواء كانت سلبية أو إيجابية قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية ، فالذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول في المفاوضات دون استعداد أو تخطيط مسبق يعيشون في وهم كبير حتى في حالة توصلهم الى اتفاق، فهذا الاتفاق لو تم التمعن والتدقيق فيه لوجدوا أنهم خسروا أشياء كثيرة كان من الممكن الحصول عليها بسهولة من خلال الاستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض، وفي هذا العصر الذي نعيشه أصبح كل شيء خاضع للعلم والمعرفة والتخطيط والدراسة المسبقة والبقاء والفوز لمن يبذل الجهد الأكبر في الإعداد والتخطيط للتفاوض لأنه مفتاح النجاح .

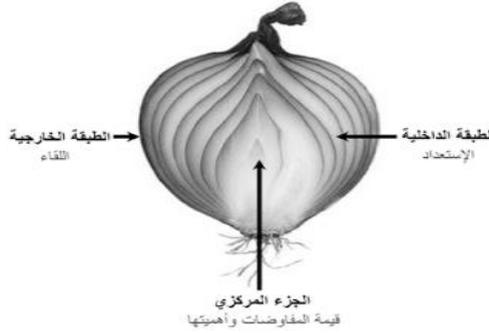
## مرحلة التخطيط:

### طريقة التخطيط والاستعداد للتفاوض:

1. الجزء المركزي: وهي المرحلة التي يتفق مديري الشركة على أهميتها، وأهمية القيمة التي سئضيفها على المفاوضات مع العميل، ويتم على إثرها إنتقاء المفاوض المناسب وفريق عمله ذو المهارات المناسبة لإدارة التفاوض مع العميل للوصول إلى تفاوض ناجح ..

2. الطبقة الداخلية: وهي المرحلة التي يتم فيها الإعداد للمفاوضات وتحديد الأهداف ودراسة حالة العميل، ودراسة نقاط القوة والضعف لدى الطرفين، والتخطيط بشكل احتياطي واحترازي لما يمكن أن يكون ..

3. الطبقة الخارجية: وهي المرحلة النهائية والتي يتم فيها الاجتماع مع العميل، وللحصول على أفضل النتائج يجب أن يُدار اللقاء بالتسلسل التالي: (نقاش، إقتراح، صفقة، إتفاق) ..



إذا فالتخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح، وبناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض ..
- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض ..

- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها ..
- إعداد تصور بالمطالب المرنة ..
- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض ..

## التخطيط للتفاوض:

التخطيط للتفاوض هو الأداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض، ويتضح أهمية التخطيط من خلال إثارة التساؤلات التالية:

- ما أهداف أطراف التفاوض؟ وما أولوياتها؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة وأوجه الضعف لديهم؟
- ما الأساليب والأدوات المتوقع أن يستخدمها أطراف التفاوض؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاضلة بينها؟
- ما الأسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض؟

## ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض؟

- في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن أن يحدث بعض أو كل ما يلي:
- عدم وضوح في الأهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الي انك تكافح وتستमित لمجرد أن تبقي، اي انك تحاول أن تؤخر السقوط أو الانهيار.
  - سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الأزمات ما إن تنتهي من أزمة حتى تواجه أزمة أخرى.
  - فقدا الرشد في تحديد الوجهة وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك.
  - خلط في تحديد الأوليات.
  - المضي في غفلة من الأهداف والتسليم بضغوط الواقع ورفع شعارات مثل "ليس في الإمكان أحسن مما كان".
  - صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي.

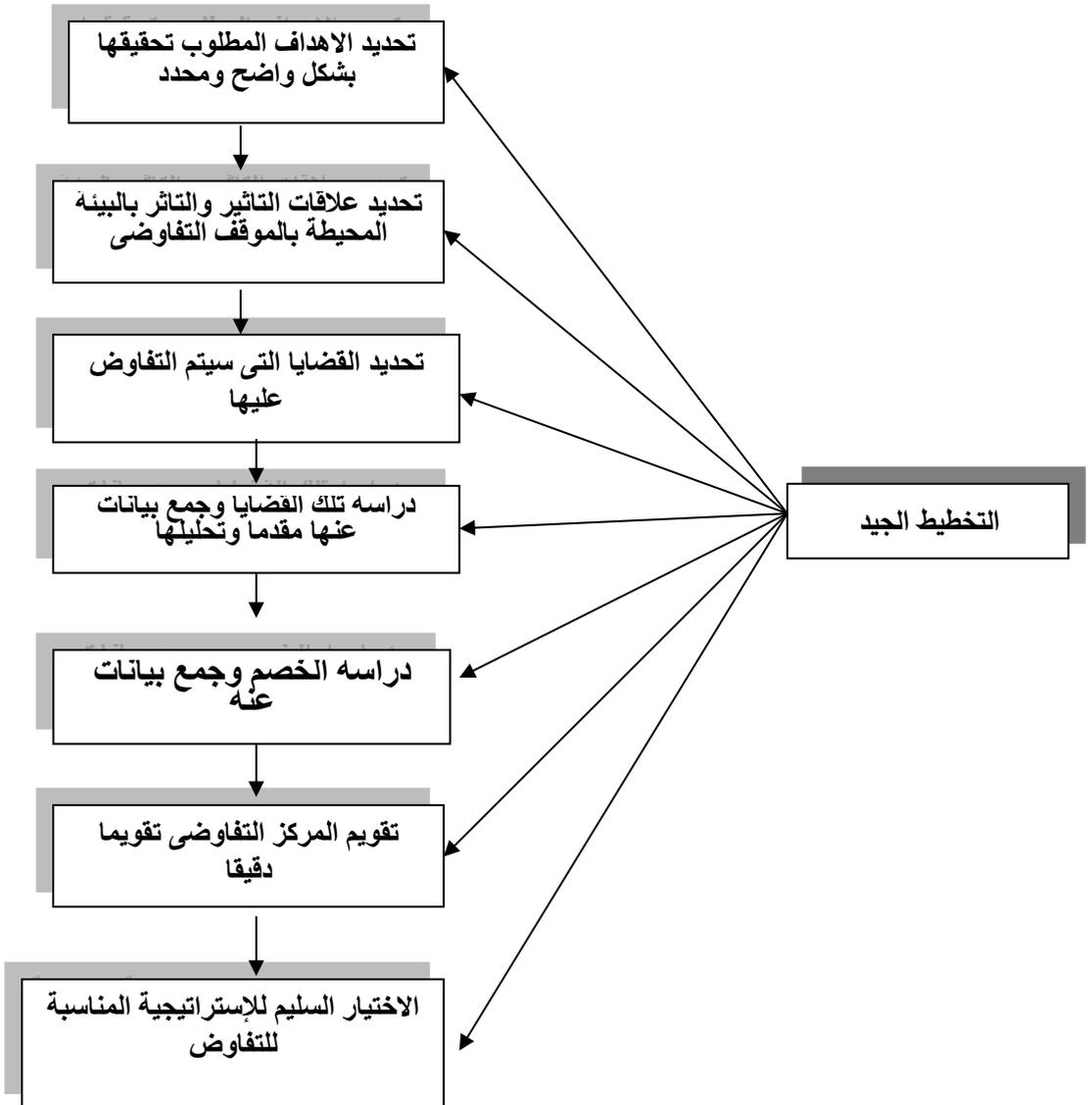
## التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف:

يمكن للمفاوض أن يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية:

- ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض؟
- ما النتائج المستهدفة من تناول كل قضية من قضايا التفاوض؟
- ما أولويات عرض القضايا ومناقشتها؟
- ما الحدود الدنيا والقصى للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض؟
- ما هي التنازلات التي يمكن تقديمها في مقابل التنازلات التي يقدمها الطرف الآخر؟

- ما هي العوامل الخارجية المحتملة التي قد تؤثر على المفاوضات؟
  - ماهي البدائل المقترحة التي يمكن تقديمها في حالة تعثر المفاوضات؟
  - ماهي البدائل المقترحة التي يمكن تقديمها في حالة فشل المفاوضات؟
- وذلك من خلال التخطيط للتفاوض وأيضاً اختيار الفريق المفاوض وتحديد اللغة والمكان المناسب للتفاوض وتدريب المفاوضين.

وفيما يلي نعرض شكلا توضيحيا للتخطيط الجيد للتفاوض:



## الخطوات العملية للتفاوض:

وللتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

## الخطوة الأولى: التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية:

إن التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية والمعرفة الكاملة لكافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومواطن الاختلاف ومواطن الاتفاق الأكثر احتمالا يعطى لفريق التفاوض صورة واقعية للشكل العام للمفاوضات ولذلك فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات هي:

أ-وضع قائمة بكل القضايا أو الموضوعات

ب-تصنيف هذه القضايا في مجموعات

ج-ربط هذه القضايا بالعلاقة مع الطرف الآخر

وهنا يجب أن تتضمن القائمة جميع الموضوعات التي ستطرح أو يمكن أن تطرح من الطرفين، وبالتالي فإن المفاوضات غالبا ما تغطي أكثر من موضوع أو قضية وعلى ذلك فإنه يجب تصنيف هذه القضايا الى مجموعات كل مجموعة على حده وإعطاء كل مجموعة درجة من الأولوية طبقا لأهميتها للطرفين وفي النهاية لا بد من ربط القضايا المطروحة بالعلاقة مع الطرف الآخر وأن يتم تحديد أهمية كل قضية بموضوعية عند النظر إليها بعيدا عن التحيز والمشاعر الذاتية.

## الخطوة الثانية: تحديد الهدف التفاوضي:

يجب تحديد الهدف بالنسبة لكل قضية من القضايا المطروحة، فإذا كنا لا نعرف ماذا نريد فمن الصعب أن نحقق شيئاً. والأهداف أيضاً يجب تصنيفها أو تقسيمها حسب درجة أهميتها فهناك أهداف حيوية واستراتيجية يتحتم تحقيقها، وأخرى مرغوب تحقيقها، وثالثة لا بأس من تحقيقها ... الخ.

وكذلك يجب تحديد الحد النهائي للقبول بمعنى تحديد النقطة التي يجب أن نتوقف عندها دون تزحزح بالنسبة لكل هدف، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقاً للمستجدات التي تطرأ أثناء سير المفاوضات.

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات .. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة ..

(إن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض، سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل إلى اتفاق). جورج فولر ..

توصلت إحدى الدراسات التي اهتمت بمقارنة مجموعتين من المفاوضين الناجحين والعاديين - وصلت إلى 102 عملية تفاوضية - من خلال ملاحظة سلوكهم أثناء الإعداد والتخطيط في أنواع مختلفة من التفاوض إلى أن:

المفاوض العادي يضع عادة هدفاً واحداً فقط للتفاوض، بينما المفاوض الناجح يحدد ثلاث أهداف، والتي تشمل على الهدف المثالي، والهدف الواقعي، والهدف الاحتياطي أو الأخير الذي يمثل الحد الأدنى لما هو مرغوب الوصول إليه ..

ويسعى المفاوض الناجح أولاً لتحقيق هدفه المثالي، فإذا لم يتحقق، فإنه يسعى إلى تحقيق هدفه الواقعي، وكذلك يجب تحديد الحد النهائي للقبول بمعنى تحديد النقطة التي يجب

أن نتوقف عندها دون تزحزح بالنسبة لكل هدف، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقاً للمستجدات التي تطرأ أثناء سير المفاوضات.

**كذلك تحديد النقطة التي يتم الثبات عندها دون تزحزح يوفر المزايا التالية:**

- يساعد على زيادة القدرة على التحرك بأمان
- يؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية
- يساعد في تحجيم أو الحد من التنازلات
- يؤدي إلى زيادة الإحساس بالطمأنينة والهدوء.

وفي النهاية فإن تحديد مؤشرات وحدود للقبول لها مزاياها وفوائدها خاصة إذا تم وضعها بشكل منطقي وبناء على معايير عادلة وبعيدا عن التعسف والمبالغة، كما أن لها مخاطرها وسلبياتها التي قد تؤدي إلى الجمود والبعد عن المرونة التي تمثل عنصرا أساسيا في استمرار ودفع عملية التفاوض في اتجاه المفاوضات.

### **لدعائم الخمس للهدف التفاوضي الناجح:**

وحتى تؤدي هذه الأهداف ثمارها، فلا بد من أن تركز على دعائم تقويها وتمكنها من التأثير بفاعلية على مسار التفاوض، ومن تلك الدعائم ما يلي:

#### **- الوضوح:**

بمعنى وضوح أهداف التفاوض للأطراف المشاركة فيه والاتفاق عليها بشكل قطعي لا يحتمل لبساً أو غموضاً فيما بينهم .. ولا نعني بالوضوح فهم الأهداف بصورة إجمالية، بل لابد أيضاً من اقتناع المفاوض بالأهداف فلا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها القائم بالتفاوض، لأنه لن يُخلص في السعي لتحقيقها عن وعي أو عن غير وعي، ولعل المشاركة في تحديدها من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بما يتحدد من أهداف

#### **- المرونة:**

بحيث لا يصبح التحديد الجامد للهدف مُعَوِّقاً لنجاح المفاوضات، والمقصود بالمرونة هو أن يُحدّد الهدف بأسلوب يتيح إطاراً يمكن للمفاوض التحرك فيه مع المحافظة على

الهدف العام .. كما تساهم مرونة الأهداف في زيادة القابلية لمراجعتها في ضوء سير المفاوضات و حدوث المتغيرات المختلفة، وظهور المعلومات الجديدة قد تحتاج إلى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف ..

#### - الواقعية:

فأي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضائل فرص تحقيقها، وهو يؤدي إلى فشل المفاوضات أولاً ومن ثم إحباط المفاوضين، كما يؤدي ثانياً إلى إضعاف المركز التفاوضي مستقبلاً، إذا كان إتمام المفاوضات بنجاح أمراً حيويًا للمفاوض ..

#### - القابلية للقياس:

وتلك الدعامة هي التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحقق صوب الهدف، وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية، أو التوقف عنه، وكذلك لا يمكن تقويم أداء المفاوضين إلا من خلال معايير قياسية ..

#### - السرية:

وهذا أمر واجب في أي تفاوض بمعنى أنه لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى إليه أو تأمل في تحقيقه، سواءً للاستفادة من إمكانية تحقيق أكثر مما كنت تأمل في تحقيقه، أو لإخفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن الخصم إذا اضطررت للتنازل، وكان الكشف عن هذا التنازل يُضعف مركزك، أو لإتاحة المرونة لك في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما تستهدف تحقيقه ..

وأخيراً (أيًا كان نوع الصراع الذي تخطط لتسويته من خلال التفاوض، فإن هناك هدفًا رئيسيًا واحدًا وهو إيجاد اتفاق بشأن ما كان موضع صراع في السابق، ولذلك فإن عملية التفاوض قد تبدأ بالتوتر والقلق أو الخلاف بشأن المصالح والقضايا، غير أن المفاوضات الناجحة تنتهي بالتوصل لحل نهائيٍّ أو حل وسط مقبول لدى الطرفين المتفاوضين) ..

## الخطوة الثالثة: المعلومات التفاوضية:

إن المفاوض الجيد هو الذي يحاول أثناء فترة الاستعداد والتحضير للمفاوضات أن يحصل على المعلومات الأساسية التي تساعد على فهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر وعليه أن يدرس أهداف الطرف الآخر وعوامل القوة والاستراتيجية المحتملة وتحليل كل هذه العناصر ووضعها في إطارها الصحيح يساعد على تفهم الطرف الآخر وكيف يفكر وبالتالي يساهم في نجاح العملية التفاوضية وكذلك يجب أن يكون لديه البدائل المتاحة والممكنة لمكان عقد الاجتماع وأيضاً تحديد الزمان الذي يناسب كل الأطراف.

يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي، وتتميز تلك البيانات والمعلومات بأن بعضها يتعلق بخبرات أو أحداث ماضية، في حين يتعلق بعضها الآخر بمتغيرات قائمة في الوقت الحاضر، بينما يتعلق جزء ثالث بأمور مستقبلية، ولعل القدرة على تجميع وتحليل الأنواع الثلاث من البيانات والاستفادة منها هي أحد المحددات الرئيسية لفاعلية الإعداد، وبالتالي لاحتمالات نجاح المفاوضات ..

ومن ثم يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في نفس الوقت لعملية الإعداد، الوجه الأول هو التنبؤ بالمتغيرات، والوجه الثاني هو الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات أو السعي للتأثير في مسارها، وبالتالي في تأثيرها على المفاوضات ..

ويجب أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
  - ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف، وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد ..

### **الخطوة الرابعة: مرحلة التحليل:**

يقوم المفاوض في هذه المرحلة بتجميع البيانات، وتحديد الأهداف، ويحاول فهم مصالحه وأيضاً فهم مصالح الجهات المفاوضة، وفي هذه المرحلة لابد أن يتبع المفاوض عدة خطوات وهي ما يلي:

**1- الإعداد الجيد:** ان المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر او على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب.

ويستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة على ادارة المفاوضات بنجاح. فعلى المفاوض أن يقوم بتحليل السبب الذي يطلب بسببه موضوع ما ولا يكتفي بتحديد الموضوع فقط، ولابد من توقع مصالح المتفاوضين الذين سيتفاوض معهم وكتابتها، بحيث يكون على استعداد تام للتفاوض بشكل جيد.

**2- التعلم:** ويعني الإنصات والاستماع الجيد لما يقوله الآخرون في جلسة التحضير للتفاوض، وعلى المفاوض احترام كل الأطراف والاهتمام بأرائهم وتحليلها بشكل موضوعي.

**3-مراجعة الذات:** فيجب على المفاوض أن يجهز نفسه لمراجعة افتراضاته عن موقف الطرف الآخر، وذلك في حالة حدوث خطأ في الافتراضات من خلال المناقشة مع الأفراد.

4- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض: ويتم ذلك من خلال معرفة خبرات المفاوضين الذين سبق لهم أن تفاوضوا مع الأطراف ذاتهم.

## **الخطوة الخامسة: وضع وتحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها:**

الاستراتيجية التفاوضية هي الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامة، يتم الالتزام بها على المدى البعيد في كافة جوانب العملية التفاوضية، وبالتالي فإن الاستراتيجية هي التخطيط للتخطيط.

أما التكتيك، فإنه التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا على كيفية تنفيذ التخطيط، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ وبالتالي فإنه عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقا، هو الاستراتيجية.

فمثلا قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة (الاستراتيجية)، ويلجأ المفاوض لتحقيق ذلك باستخدام أسلوب التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات، كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) حرصا على عدم تضييع الوقت والاستمرار في الجدل.

## **الخطوة السادسة: اختيار وإعداد فريق التفاوض:**

إن نجاح المفاوضات يعتمد بشكل أساسي على حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض، ففي حالة اختيار فريق غير مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق غالبا ما يؤدي الى فشل المفاوضات مهما كانت رغبات الفريق الآخر لإنجاح هذه المفاوضات.

أما في حالة اختيار فريق مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق يستطيع أن يحول المواقف السلبية الى مواقف إيجابية نظرا لمهارتهم وقدرتهم ورغبتهم في إنجاح عملية التفاوض، وهذا يتطلب وجود مهارات وقدرات ومواهب شخصية للمفاوض حتى يستطيع

الحصول على أفضل النتائج والوصول الى الهدف الأساسي الذي من أجله بدأت المفاوضات، ولا بد أن يكون واضحا للجميع هل سيتم التفاوض بفرد واحد أو بفريق وذلك استنادا الى عدة اعتبارات أهمها:

- نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها
- الجوانب المختلفة لقضية التفاوض (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، قانونية، تكنولوجية)
- مدى الحاجة الى تخصصات متنوعة لمعالجة الجوانب المختلفة لقضية التفاوض
- الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة
- الخطة المحتملة للطرف الآخر (الاشتراك بفرد واحد أو بفريق وعدد أفراد الفريق)
- المكان المقترح لعقد جلسات التفاوض
- مدى توافر الخبراء والمتخصصين من الكفاءات البشرية المتاحة للقيام بالعمل التفاوضي

وبصفة عامة فإن هناك بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد، وهناك أيضا بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

### **المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد:**

#### **المزايا:**

- إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أي ازدواج في الآراء أو اختلافات في وجهات النظر
- الاقتصاد في التكاليف
- توفير الوقت المستغرق في التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق

- سرعة إنجاز المفاوضات
- التحديد الواضح للمسئولية.

#### العيوب:

- احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة (القانونية أو الاقتصادية مثلا)
- الإرهاق الجسدي والذهني للفرد، خاصة في حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض
- لا يناسب هذا الأسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب
- احتمالات ظهور التحيز الشخصي.

#### لمزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق:

##### المزايا:

- الاستفادة من تناول الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الاختصاصات
- فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر
- استخدام تكتيك العضو المتساهل
- تقليل التحيز الشخصي وزيادة فرص الموضوعية
- إضفاء مرونة أكبر على المناقشات
- إمكانية التأجيل بحجة (يجب أن أستشير زملائي)
- التخفيف من حدة التوتر والقلق الداخلي بين أجزاء التنظيم
- التحليل الأفضل والأعمق.

##### العيوب:

- احتمالات التعارض والازدواج في الآراء
- زيادة تكاليف عملية التفاوض
- البطيء النسبي في إنهاء وحسم عملية التفاوض

- الحساسية بين أعضاء الفريق، خاصة إذا شعر أحدهم ان دوره محدود للغاية
- احتمال تسرب المعلومات
- صعوبة الوصول الى اتفاق
- مشكلة الاتفاق على استراتيجية موحدة.

تلك هي أهم المزايا والعيوب للتفاوض بفردي واحد أو للتفاوض بفريق، تم استعراضها بإيجاز شديد. وحيث أن معظم المفاوضات تتم من خلال الاعتماد على فريق تفاوضي فسوف نتطرق الى أهم الخطوات التي يجب مراعاتها في حالة الاعتماد على فريق للتفاوض.

إن اختيار فريق التفاوض من العمليات الهامة جدا في العملية التفاوضية وبالتالي فإن تشكيل هذا الفريق لابد أن يتم بعناية وحرص شديدين وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية بعناية فائقة:

- من هم أعضاء فريق التفاوض؟
- من هو رئيس فريق التفاوض وما هي إمكانياته؟
- هل اشتمل الفريق على كافة التخصصات في شتى المجالات المتعلقة بعملية التفاوض؟
- هل تم توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات لكل أعضاء الفريق؟
- هل تم عقد عدة لقاءات بين أعضاء الفريق وإعداد استراتيجية واضحة يتم العمل من خلالها؟
- هل تم تحديد الحد الأدنى الذي يجب أن نتوقف عنده عملية التفاوض ولا يجب التنازل عنه؟

تلك الأسئلة والإجابة عليها تحدد الى مدى بعيد جدا نجاح العملية التفاوضية. وسوف نتناول أهمية اختيار رئيس فريق التفاوض والمعايير التي يتم وضعها في الاعتبار أثناء عملية الاختيار.

## اختيار رئيس فريق التفاوض:

إن اختيار رئيس الفريق أو المتحدث الرسمي باسم الفريق له أهمية خاصة لأن هذا الاختيار سيتحدد عليه عوامل كثيرة من أهمها قدرته على قيادة الفريق الى مفاوضات ناجحة، بالإضافة الى مقدرته على تحمل مسؤولياته الأساسية، والتي يتمثل أهمها في الآتي:

- الاستفادة من تخصص كل عضو في الفريق الى أقصى حد
- التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم
- حسن توقيت استخدام كل عضو في الفريق تبعاً لسير المفاوضات.
- ضمان المشاركة الإيجابية لكل الأعضاء، طبقاً للدور المحدد لكل منهم
- تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق
- توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء وضمان اقتناعهم بها وبإمكانية تحقيقها
- إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلي بين أعضاء الفريق. ولا بد أن تكون علاقة رئيس الفريق ببقية أعضاء الفريق قوية ومنتينة ومبنية على الاحترام المتبادل والتوافق والانسجام وإقناعهم واستعدادهم للعمل تحت قيادته وهذا يتطلب مقومات ومعايير يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحهم لتولى قيادة فريق التفاوض.

## مقومات ومعايير قائد فريق التفاوض:

- امتلاك موهبة القيادة والقدرة على إدارة العمل التفاوضي
- أن يكون متعدد المواهب والكفاءات
- توظيف قدرات ومواهب أعضاء الفريق لصالح العملية التفاوضية والاستفادة الكاملة من خبراتهم وتحفيزهم على إظهار هذه القدرات والمواهب
- المقدرة على تحويل مسار التفاوض في حالة وجود ردود أفعال غير متوقعة من الفريق الآخر ووضع استراتيجية سريعة وجديدة تتناسب مع هذه الظروف.

- أن تكون شخصيته متكاملة أي أن يتصف بعدم التكبر أو الغرور أو التعالي على زملائه
- القدرة على امتصاص الصدمات، واستيعاب لحظات الانفعال وتجاوزها.

### الخطوة السابعة: إعداد وتدريب فريق التفاوض:

إذا كان لاختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية كبرى لنجاح العمل التفاوضي فإن هذا النجاح يرتبط بمدى حسن الأداء وهو أمر يتوقف بالتالي على مدى تألف وانسجام هذا الفريق، ومدى ما يتوافر لديهم من معلومات ومهارات، وعلى ذلك تتضح أهمية عملية إعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض، عن طريق مد أعضائه بالمعلومات المطلوبة والكافية، وصقل والخبرات المهارات الضرورية للعمل التفاوضي. وتتطلب مهمة إعداد الفريق للمفاوضات، القيام بمجموعة متكاملة من الأعمال الضرورية تتلخص في:

- وضع الخطة التفاوضية العامة، والاتفاق على المداخل والسياسات، والاستراتيجيات والتكتيكات التي يتم إتباعها.
  - توفير المعلومات والبيانات شاملة كافة الحقائق، ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهة نظر الفريق، والتي تدحض وجهة نظر الفريق الآخر.
  - تنظيم وإدارة جلسات نقاشية، تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.
- حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح، وتترك الحرية كاملة لكل منهم لي طرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات، دون السماح مطلقاً بالتعليق على آراء الغير في هذا اللقاء، ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية بحيث يطلق عنان الفكر، ويتم إحداث (عاصفة فكرية) في رأس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق. وبعد ذلك يتم فرز وتحليل الأفكار

المطروحة، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد في الإعداد والتحضير العملي للتفاوض، من خلال الجو غير الرسمي والانطلاق في التفكير والتعبير بحرية وجدية -وطرح البدائل، مهما كانت غريبة -الذي يوفره تطبيق هذا المنهج.

هذا وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية:

- القضية التفاوضية (محورها/ عناصرها/ نطاقها)
- محددات العملية التفاوضية (بشرية/ قانونية / مالية / فنية)
- الأهداف التفاوضية
- مدى سلامة وصحة الاستراتيجيات والتكتيكات والسياسات
- تقويم المركز التفاوضي الحالي
- القيام بتمثيل العملية التفاوضية
- عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية.

- تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المزمع استخدامها، ومدى ملاءمتها من حيث التوقيت، والجهد، والتكلفة، والاعتبارات الحاكمة الأخرى.
- تقويم الموقف التفاوضي -وهذا التقويم يشمل كلا الجانبين المتفاوضين، ويشمل ذلك تقويم لعناصر القوة والضعف، وطموحات كل طرف وأهدافه وحجم المتاح لديه من إمكانيات... الخ.
- تحديد الأدوار بالنسبة لأعضاء الفريق -مع تصور كافة الاحتمالات التي يمكن أن تحدث وردود فعل الطرف الآخر مع الاستعداد لذلك.
- إجراء اللقاءات المكثفة بين رئيس الفريق وبين أعضائه لوضع اللمسات الأخيرة، خاصة بعد الاتفاق مع الطرف الآخر على أجندة المفاوضات، (جدول الأعمال). وتقيد مثل هذه اللقاءات الاستعداد لكافة جوانب وأبعاد العملية

التفاوضية والاحتمالات المختلفة، وإعداد وسائل وأدوات الرد عليها واحتوائها في الوقت المناسب.

### **الخطوة الثامنة: اختيار لغة التفاوض:**

وهذه من الأمور الهامة جدا في عملية التفاوض فغالبا ما تكون هناك مشاكل متعددة حينما تختلف اللغات الأصلية لأطراف التفاوض، لأن هناك مرادفات ومصطلحات وكلمات تحمل أكثر من معنى ربما يكون العكس تماما، وعلى ذلك فلا بد من تحرى الدقة البالغة حين اختيار لغة التفاوض، وإذا تم الاتفاق مثلا على أن لغة التخاطب باللغة العربية ويتم ترجمتها الى اللغة الإنجليزية، لا بد من إلمام فريق التفاوض باللغة الإنجليزية، وذلك لقراءة الترجمة بالإنجليزية وهل هي نفس المعاني التي أمامها بالعربية أم لا، وفي هذه الحالة يمكن لفريق التفاوض الاستعانة بالترجمين المتخصصين لإنجاز هذه المهمة.

### **الخطوة التاسعة: إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار:**

وتهدف هذه المرحلة الى تكوين تصورات عملية بديلة لسير المفاوضات بحيث تتضمن الآتي:

- تصورات بديلة لبداية الجلسة التفاوضية، ومن الذي يبدأ الحديث، وبماذا يبدأ، وكيف يقدم زملائه، وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدي، والفترة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد.
- مدى الحاجة الى الإعلان عن المواقف المتوقعة، ومدى الصراحة والأمانة في ذلك، والإعلان منذ البداية.
- تحديد طريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض، وطرح وجهة النظر بشأنها.

- الحدود الدنيا والقصى المتوقعة لمطالب الطرف الآخر وما يمكن أن تكون عليه ردود أفعالنا على نحو مناسب.

### **الخطوة العاشرة: الإعداد للجلسة الافتتاحية للمفاوضات:**

وتعتبر عملية الإعداد والتحضير للجلسة الافتتاحية هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط للتفاوض، والتي تتضمن وضع التصورات للترتيبات الخاصة بهذه الجلسة من حيث أسلوب التعارف وطريقة الترحيب والكلمات الافتتاحية وإضفاء روح الثقة والاطمئنان والتفؤل على المناقشات كما تتضمن هذه العملية تحديد مكان التفاوض والاتفاق على جدول الأعمال.

#### **تحديد مكان التفاوض**

إن تحديد مكان التفاوض من النقاط المهمة جدا في العملية التفاوضية، بل والمؤثرة جدا على سير المناقشات لأنه يتحدد على ذلك وضع الاستراتيجيات والتكتيكات، وفي أحيان كثيرة يتطلب تحديد المكان الذي ستجرى فيه المحادثات مفاوضات طويلة جدا بين أطراف التفاوض، وذلك لأسباب نفسية أو أسباب اقتصادية، وبالتالي سوف نستعرض البدائل التي يمكن من خلالها اختيار المكان الذي تجرى فيه المفاوضات

#### **هناك ثلاث بدائل لاختيار مكان التفاوض:**

##### **البديل الأول: التفاوض في مكاني:**

في لغة كرة القدم هناك عبارة شهيرة أن اللعب على أرضي يضمن لي الفوز حيث الجمهور والتعود على أرض الملعب وسهولة التأثير على الخصم ... الخ. كل هذه العوامل تجعل معظم الأشخاص يرغبون في إجراء المفاوضات على أرضهم وهذا له مزايا عديدة أهمها:

- ن التفاوض في مكاني يمنحني إمكانية تهيئة المكان المناسب من وجهة نظري، بما في ذلك اختيار وترتيب قاعة التفاوض، وجلس المشاركين أمام مائدة المفاوضات، وطبيعة وتوقيت الاستضافة.

- إمكانية استخدام الميزة السابقة لخلق المضايقات والضغط على الطرف الآخر، وذلك بتوجيه فريق المفاوضين الزائرين للجلوس في مواجهة نافذة لتشتيت انتباههم بسبب ضوء الشمس في أعينهم.
- القيام بدور المضيف في أي مفاوضات يمنحني الفرصة للتأثير على الفريق الآخر خارج قاعة المفاوضات سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات.
- إن التفاوض في مكاني يتيح لي الفرصة لإشراك كفاءات وقيادات أكثر في التفاوض عند اللزوم والعتور على الخبرات بسهولة والحصول منهم على النصائح اللازمة.
- الراحة النفسية المترتبة على الشعور بقوتي النسبية نتيجة حضور الخصم إلى وبما يمكن أن يدعم مركزي التفاوضي.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة التي كانت ستترتب على الانتقال إلى مكان آخر غير موطني.

### **البديل الثاني: التفاوض في مكانك:**

بالرغم من صعوبة التفاوض في أرض الطرف الآخر لأسباب عديده أهمها الشعور بالغربة ورهبة المكان إذا كانت هذه هي المرة الأولى إلا أن هناك مزايا عديدة لهذا البديل وهي:

- تفرغ فريق التفاوض التام لهذه المفاوضات.
- إمكانية الاعتراض على تجهيز مكان التفاوض وجعل الطرف الآخر يبذل مجهودا مضاعفا لتجهيز المكان.
- استخدام موضوع ذهابك إلى الطرف الآخر والضغط بها كلما سمحت الأمور بذلك وأن ذهابك إليه هو إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة في الاتفاق.

- إمكانية الحصول على وقت كاف للدراسة والتفكير قبل اتخاذ القرار أو الالتزام بموقف بحجة الرجوع الى الرئاسات.
- إمكان حجب بعض المعلومات مؤقتا بحجة أنها غير متوفرة الآن.

### البديل الثالث: التفاوض في مكان محايد:

إن اختيار مكان محايد لإجراء المفاوضات له جاذبية سطحية، فكل طرف لا يكسب ميزة أو ضرر نتيجة للمكان الذي تجرى فيه المفاوضات، ولكنه يتولد لديه شعور معين بأن هذا الاختيار هو الأفضل والأنسب لإجراء المفاوضات بدون ممارسة أي نوع من الضغوط من أحد الأطراف، وهذا البديل يحقق عدة مزايا:

- الراحة النفسية نتيجة الشعور بأنك على قدم المساواة مع الطرف الآخر.
- تقريب المسافات بين المتفاوضين.
- الاستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد.
- حل مناسب في حالة امتناع كل طرف عن الذهاب الى موطن الطرف الآخر.
- عدم شعور أي طرف من الطرفين بأنه تحت ضغط أو مضايقات من الطرف الآخر.

### الاتفاق على جدول الأعمال:

بعد الاتفاق على المكان وتحديده يتم الاتفاق على جدول الأعمال، وفي هذه المرحلة من مراحل التفاوض من الممكن أن يتم الاتفاق على جدول الأعمال من خلال الاتصالات السابقة على عقد المفاوضات أو من خلال الجلسة الرسمية الأولى حيث يجرى التمهيد لبدء المفاوضات وافتتاحها والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محدد وعلى الرغم من أن جدول الأعمال الخاص بالمفاوضات يتم الاتفاق عليه بين أطراف التفاوض إلا إنه من الممكن أن يثير قضية تفاوضية يستغرق حولها جلسات عديدة لتمسك كل طرف حول البنود الواجب إدراجها في جدول أعمال المفاوضات وكذلك حول ترتيب تناولها وهنا يجب على فريق التفاوض حسن إعداد جدول الأعمال

وتصوره لجدول أعمال الطرف الآخر واستعداده لتغيير موقفه في ضوء المناقشات حول هذا الجدول.

### أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها حين إعداد جدول الأعمال للمفاوضات:

- التركيز على الموضوعات العامة ورؤوس الموضوعات دون التطرف الى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيس على أن توضع هذه التفاصيل في ورقة غير معلنة يتم استخدامها حسب استجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلي.
- البدء في جدول الأعمال بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداء باعتبارها الأهم كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف يؤدي الى حل القضايا الثانوية تلقائيا ودون عناء كبير وحتى إذا لم تحسم فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل في القضايا الأساسية.
- البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس التي يتم الاتفاق عليها أولا باعتبارها الحاكمة في العملية التفاوضية مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة.
- تصنيف قضايا التفاوض الى مجموعات نوعية متخصصة مثل الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية والجوانب التسويقية ... الخ.
- البدء في القضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة لكسب ثقة الطرف الآخر وغمره بالروح التعاونية للمفاوض على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك وهذا يؤدي الى الشعور بالتقاؤل على الجلسة وإحساس أطراف التفاوض بنجاح المفاوضات.

### ثانيا: مرحلة التفاوض

بعد أن تم استعراض خطوات الإعداد للمفاوضة، نصل الى نقطة البداية في المفاوضات وهي الجلوس على مائدة المفاوضات وجها لوجه، حيث يكون كل طرف قد أتم الإعداد

والتحضير الجيد للممارسة الفعلية للعملية التفاوضية، وهذه النقطة تبدأ بالاجتماع الأول وما يشمله من جس نبض من الطرفين، وفي أغلب الأحيان يكون هناك طرف قدم مطالبه للطرف الآخر قبل هذا الاجتماع، وفي حالة إذا كان يوجد هناك سابق تعامل بين الطرفين فإن الأمور تسير في مجراها الطبيعي طبقاً للقواعد المتبعة.

### كيفية إدارة الجلسات:

هناك بدائل متعددة لإدارة الجلسات نذكر منها الآتي:

- اختيار وتحديد متحدث رسمي لكل فريق.
- الاتفاق على طريقة وأسلوب تسجيل الجلسات.
- وضع جدول أعمال لمناقشة القضايا المطروحة، وأولويات تناول كل منها وغالباً يتم وضع المشاكل والموضوعات السهلة والأقل أهمية والتي من الممكن الاتفاق عليها بسهولة من الطرفين في بداية الجدول، وذلك من أجل خلق مناخ يسوده الود والتفاؤل في بداية الجلسات ثم يتم بعد ذلك وضع الموضوعات المهمة والحساسة.
- في حالة الموافقة والوصول الى حلول ترضى كل الأطراف يتم تحديد كيفية إجراءات الموافقة وكتابة العقد والتوقيع عليه.

### أنشطة مائدة المفاوضات:

تتضمن أنشطة مائدة المفاوضات ثلاث أنواع من الجلسات هي كالاتي:

- الجلسات المبكرة
- الجلسات الوسيطة
- الجلسات الختامية

### ■ **الجلسات المبكرة:**

في هذه الجلسات يبدأ التعارف والاتفاق على الأسس والقواعد العامة وعرض ملخص للموضوعات المطروحة من الجانبين للتأكد من أن كل طرف قد تفهم تماما ما يعنيه الطرف الآخر من خلال العروض والمطالب المقدمة وهذا الاجتماع غالبا يكون قصير نسبيا ويتم التركيز فيه على الآتي:

أ-الترحيب بالطرف الآخر من الطرف المضيف

ب-نبذة مختصرة عن المشكلة التفاوضية

ج-شكر لكل الأطراف على الاستجابة للجلوس على مائدة المفاوضات للحصول الى حل مرضى لجميع الأطراف

د-إعطاء الإحساس لجميع الأطراف بأن النتائج ستكون طيبة للجميع

هـ-إبراز أهمية نجاح العملية التفاوضية لكل الأطراف.

### ■ **الجلسات الوسيطة:**

تبدأ هذه الجلسات غالبا بعد أسبوع من الجلسات المبكرة ويتم التركيز في هذه الجلسات على شرح وجهة نظر كل فريق ومحاولة كل فريق جس نبض الفريق الآخر ومعرفة نواياه وتستمر هذه الجلسات التي يتم من خلالها التوصل الى حلول واتفاقيات للقضايا السهلة ويفضل بالنسبة لهذه الجلسات ألا تكون في أيام متتالية ولكن يمكن عقد اجتماعين أو ثلاثة كل أسبوع. وغالبا ما يحدث أثناء هذه الجلسات مواقف قد تؤدي الى توقف أو عرقلة العملية التفاوضية ومن هنا لابد من مراعاة الآتي:

أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية

ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط

ج-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار في عملية التفاوض.

وسوف نتناول هذه النقاط الثلاثة بالشرح:

#### أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية:

غالبا ما تتعرض العملية التفاوضية أثناء المناقشات والمداولات الى مواقف فعلية غير متوقعة تحتاج الى درجة كبيرة من المهارة والمقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة، ولذلك أوضحنا في اختيار رئيس فريق التفاوض أن يكون لديه القدرة والمهارة على مواجهة المواقف التفاوضية غير المتوقعة بشيء من المرونة والذكاء وتحويل هذه المواقف لصالح فريقه، وهنا يجب التعامل مع هذه المواقف بحذر شديد حيث أن تقديم تنازلات كبيرة يمكن أن تضعف مركز المفاوض أو تسفر عن استغلال للمواقف أو تنهى التفاوض بشكل غير مرضى.

#### ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط:

في معظم الأحيان يستخدم أحد الأطراف العديد من التكتيكات وأساليب الخداع للحصول على مزايا أو مكاسب على حساب الطرف الآخر، وهذا في الغالب يكون قرب نهاية المفاوضات، وهذه الأساليب قد تكون غير مشروع أو غير مريحة للطرف الآخر، وأن الطرف الذي يستخدم مثل هذه الأساليب يرى المفاوضات على أنها صراع بين إرادتين ويستهدف من ورائها تحقيق مكاسب أساسية على حساب الطرف الآخر دون اعتبار للمبادئ أو القيم الأخلاقية. وحينما يشعر أحد الأطراف أن مثل هذه الأساليب والتكتيكات الخداعية تمارس يكون رد الفعل في الغالب بطريقة من اثنتين:

**الأولى:** محاولة تجنب الصراع والميل نحو التنازل انطلاقا من عدم الرغبة في فشل المفاوضات ويرى أنه لو تنازل هذه المرة إرضاء للطرف الآخر فسوف يكون ذلك موضوع تقدير من جانبه وسوف يكف عن طلب المزيد مستقبلا.

**الثانية:** هي استخدام نفس الأسلوب ونفس السلاح للرد على الطرف الآخر وفي هذه الحالة إما أن يرجع الطرف الآخر عن أسلوبه أو تتعثر المفاوضات وتفشل وهذا هو الأرجح.

### ج-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار في عملية التفاوض:

إن نجاح المفاوضات يعتمد بصفة أساسية على صدق نوايا أطراف العملية التفاوضية ورغبتهم الصادقة في إتمام العملية التفاوضية ولكن في أحيان كثيرة نجد أن أحد الطرفين يحاول مناقشة المصالح بينما الطرف الآخر يتشبث بالمواقف واضعا شروطا صعبة دون رغبة في الترحيح. وقد يحاول أحد الأطراف الوصول الى اتفاقيات ممكنة ومقبولة تتميز بالقدرة على تعظيم المكاسب لكلا الطرفين بينما الطرف الآخر يهاجم كل اقتراح يعرض عليه وهدفه الرئيسي تحقيق وتعظيم المكاسب بالنسبة له فقط.

وفى مواجهة مثل هذه الظروف التي قد تؤدي الى عرقلة العملية التفاوضية وربما فشلها لا بد أن يتم إقناع الطرف المتشدد بتغيير موقفة إما بالإغراء وإما بالإجبار وهذا يتطلب من الطرف الأول أن يركز على الحقائق المرتبطة بجوهر ولب المشكلة بدلا من التركيز على المواقف وهذا يؤدي بالطبع الى فتح مجال جديد لنجاح المفاوضات لأن التركيز على المصالح وابتكار البدائل والحلول والاعتماد على المعايير الموضوعية يجعل الطرف الآخر المتشدد في موقف حرج وهذا الأسلوب هو ما يطلق عليه المفاوضة المبدئية.

والحل الآخر يعتمد على مسابرة الطرف المتشدد في ممارساته السلبية وإفشال محاولاته في الدخول في مصادمات وشد وجذب وذلك يتطلب تماشى أو تفادى هجوم الطرف المتشدد وتحويل هذا الهجوم الى المشكلة، ولتحقيق ذلك وللنجاح فيه لمواجهة هذه النوعية من المناورات يجب إتباع الخطوات التالية:

#### - لا تهاجم موقفهم ولكن ابحث فيما وراء هذا الموقف

وهذا يتطلب عدم رفض أو قبول موقف الطرف المتشدد بل يتم التعامل مع هذا الموقف على أنه أحد الخيارات المطروحة والممكنة ثم يتم البحث عن المبادئ التي يعكسها ذلك الموقف وإيجاد طرق ووسائل كفيلة بتحسينه وتطويره ويمكن أن تحول السؤال الى الطرف المتشدد طالبا منه وجهة نظره في حل هذه المشكلة المطروحة من خلال موقفهم المتشدد.

## - شجع الطرف الآخر على نقد أفكارك وتقديم المشورة

في أغلب الأحيان يضيع الوقت أثناء التفاوض في النقد والنقد المضاد وهنا يجب على الطرف الأول الترحيب بانتقادات الطرف الآخر وسؤالهم عن الخطأ وكيفية علاجه من هنا تستطيع أن تعرف آرائهم واتجاهاتهم وعلى ضوء ذلك تطور أفكارك ومقترحاتك وهنا يتم تحويل النقد لصالح الاتفاق على أساس أنه جزء طبيعي من العملية التفاوضية.

## - عدل مسار الهجوم ليستهدف المشكلة

وذلك يحدث في حالة مهاجمة الطرف الآخر لك شخصيا وهذا يحدث كثيرا في الواقع العملي فإنه يجب عليك في هذه الحالة عدم الدفاع عن نفسك وترك الطرف الآخر يخرج كل ما لديه واسمع جيدا له واطهر أنك فهمت ما يقولون وحينما ينتهون، يمكنك تعديل أو تحويل هجومهم عليك شخصيا الى هجوم موجه الى المشكلة. وهكذا من الممكن أن يتم تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار في عملية التفاوض.

## ■ الجلسات الختامية:

تتميز اجتماعات هذه الجلسات بطول المدة وفيها يبدأ كل فريق في محاولة تحقيق أكبر مكاسب على حساب الفريق الآخر، وهنا نجد أن الفريق الأول يبدأ بتقديم بعض الاقتراحات والحلول لطلبات الفريق الثاني، وبمرور الوقت يبدأ وضوح العرض المقدم من قبل الفريق الأول وتستمر هذه العروض والمقترحات، والعروض والمقترحات المضادة، حتى الساعة المتفق عليها لنهاية المفاوضات وكل طرف يحاول جاهدا أن يصل الى أفضل المكاسب، وأن ينتزع موافقة الطرف الآخر على هذه المطالب. وفي هذه المرحلة من الجلسات تكثر طلبات وقف المفاوضات من أجل المشاورات الجانبية، حيث يترك أعضاء فريق التفاوض قاعة الاجتماعات الى قاعة أو حجرة أخرى ملحقة أو قريبة، وبعد المناقشات والتحليلات وعمليات التقييم يعودون ثانية لقاعة الاجتماعات لاستئناف المفاوضات مع الفريق الآخر، وفي بعض الأحيان يترك فريق القاعة الرئيسية للمفاوضات طالبا من الفريق الآخر التشاور والوصول الى اتفاق، وهذا الأسلوب من

أساليب الضغط النفسي على أعضاء الفريق حيث أن بقاء الفريق في نفس القاعة غالباً ما يؤثر بصورة سلبية على الفريق، بعكس إذا طلب الفريق بنفسه وقف المفاوضات، وانتقل الى مكان آخر فهذا يشعره بشيء من التجديد والاستقلالية.

### أهمية التشاور والتداول وطلب الاستراحة:

يلجأ المفاوضون الى طلب استراحة بين كل فترة وأخرى أثناء ممارسة العملية التفاوضية وذلك لاتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر أو لدراسة أحد البدائل المطروحة أو لتقديم تنازلات معينة أو لاتخاذ قرار بتأجيل المفاوضات أو تجميدها وفي أحيان كثيرة يكون اللجوء الى طلب الاستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة التي يمكن أن تخدم سير المفاوضات في عدة جوانب أهمها:

أ-تعطى فرصة للتشاور مع أعضاء الفريق، أو مع الرؤساء، حول قضايا بذاتها.

ب-يمكن استخدامها باعتبارها تكتيكا لتجنب إعطاء رد واضح وفوري والتمتع بفترة أكبر من الوقت للتفكير والدراسة.

ج-تساعد في تخفيف حدة التوتر حول المائدة، وقد تكون فرصة للتنفيس أو للتعبير عن ردود الأفعال، وانعكاس لما يحدث حول المائدة أثناء المفاوضات، خاصة إذا كان قائد الفريق أو المتحدث الرسمي له من النوع المتسلط.

د-لها أهميتها في ربط أفراد الفريق معا والاتفاق على قرار موحد.

هـ-تتيح الفرصة للاتفاق على خطة أو تكتيك معين لبقية الجلسة.

و-الاتفاق على كيفية التعامل مع التطورات غير المتوقعة والتي تبرز فجأة أثناء المفاوضات.

ز-فرصة لتقييم مدى تأييد الأعضاء لسير المناقشات واتجاهاتها.

ح-الحصول على المعلومات من الخبراء والمتخصصين في موضوع مطروح للمناقشة.

ط-امتصاص حالة التذمر والتشدد الموجودة لدى الطرف الآخر.

ي-الهروب من الحصار الذي يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح في فرضه.

**واللحصول على أكبر فائدة من فترة المشاورات الجانبية يجب مراعاة الآتي:**

- لا بد لها من قائد مثل أي اجتماع تنظيمي، حتى وإن كان مصغرا وغير رسمي.
- يجب تجنب أخذ الأصوات، لأن ذلك يدعو للانقسام ويجب بذل الجهد للوصول الى- صيغة مقبولة من الجميع.
- أن تتم في جو هادئ حتى يستطيع كل فرد في الفريق أن يجدد نشاطه.
- يجب إعطاء الفرصة لكل فرد في الفريق لعرض وجهة نظره حتى يشعره بأهميته وسط الفريق.
- يجب أخذ الوقت الكاف، على الأقل لإعطاء الانطباع بأن الفريق يدرس الموضوع بالجدية الواجبة، ولكن دون إسراف أو مبالغة.

### **ثالثا: مرحلة الاتفاق:**

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة صياغة الاتفاقية والتوقيع عليها من أطراف التفاوض وهي المرحلة الأخيرة من المفاوضات. وفي هذه المرحلة تكون المفاوضات قد أنتت ثمارها المرجوة وهو الوصول الى اتفاق يرضى جميع الأطراف من خلال جولات المفاوضات التي تمت، وذلك يستوجب صياغة ما تم التوصل إليه في صورة عقد أو اتفاق ملزم للطرفين يتم العمل به بعد التوقيع عليه، أو حسب ما يتفق عليه الطرفين، وهناك العديد من العقود والاتفاقات الجماعية، ولكن لا توجد اتفاقيتان متشابهتان، وهذا يرجع الى ظروف كل اتفاقية، وكذلك الأطراف التي تشملها كل اتفاقية وعليه فإن كل عقد أو اتفاق يكون قائما بذاته، ولكن من الممكن الاسترشاد به في الحالات المماثلة، أو استخدام بعض الفقرات الواردة به في عقد آخر مماثل، وهناك مسميات عديدة للتعاقد منها على سبيل المثال لا الحصر (مشروع اتفاق - عقد تسوية ودية - عقد اتفاق - اتفاقية جماعية). وسوف نستخدم هنا مسمى (عقد اتفاق) لتوضيح كيفية وأهمية صياغة عقد الاتفاق. من الضروري جدا والهام أن تسترشد أو تستعين بالخبراء القانونيين أثناء صياغة عقد الاتفاق لأن التلاعب بالألفاظ والكلمات والمرادفات قد تؤدي في بعض الأحيان الى

تغيير المعنى المقصود تماما، وأيضا هناك العبارات القانونية التي من الممكن استغلالها في حالة نشوب نزاع حول تفسير بنود العقد، من الممكن أيضا أن تستغل بصورة سيئة، وبناء على ذلك فإن أي اتفاق جيد لابد وأن تكون صياغته سهلة وواضحة ودقيقة ومعبرة وموجزة، حتى يستطيع أي شخص قراءتها بسهولة وبدون الدخول في متاهات اللغة، وعلى ذلك فإن المفاوضات الذي يجيد الاستخدام للغة بصورة جيدة يكون لديه المقدرة على اختيار الكلمات السهلة والواضحة والبسيطة للتعبير عن الكلمات التي سوف تتضمنها الاتفاقية.

وهنا لابد أن تكون الاتفاقية مقسمة الى أجزاء يتم ترتيبها بصورة واضحة، كل جزء يشمل عنصر من العناصر التي تم الاتفاق عليها، وموضحا القرار الذي تمت الموافقة عليه من الطرفين، وأيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية بند يسمح بإمكانية التعديل في المستقبل، وهذا البند مفيد للغاية لأنه ربما تستحدث أمور لم تكن موجودة أثناء فترة المفاوضات وهذه الأمور تستلزم تعديل في القرار الذي تم اتخاذه سابقا، أيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية مدة سريانها طبقا لما يتفق عليه الطرفان، وأيضا يجب أن يتم الاتفاق على جهة محايدة للجوء إليها في حالة نشوب أي نزاع بخصوص هذه الاتفاقية وتمسك كل طرف برأيه، وأخيرا من لهم حق التوقيع. وفي النهاية نستطيع أن نلخص أهم العناصر التي يجب أن تتضمنها الاتفاقية:

- المقدمة
- لغة العقد
- المسئول عن صياغة العقد
- جدولة المواضيع (تقسيم الاتفاقية الى أجزاء)
- إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية
- مدة سريان الاتفاقية
- تحديد الجهة المحايدة التي يتم اللجوء إليها في حالة وجود نزاع
- تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية.

## ■ المقدمة:

إن معظم الاتفاقيات إن لم يكن جميعها تبدأ بمقدمة يتناول فيها تعريف الأطراف المشاركة في العقد، كذلك توضيح الأهداف التي تم الاتفاق عليها، وقد تتضمن المقدمة بعض التعهدات من الأطراف المشاركة في الاتفاقية، وأشياء أخرى كثيرة ومتعددة حيث لا توجد صيغة واحدة تم الاتفاق عليها بخصوص المقدمة، وإنما هناك صيغ كثيرة ومتعددة.

وهنا تجدر الإشارة بأنه يستحق الاقتصار في المقدمة على تعريف الأطراف المشاركة في عملية التفاوض، بالإضافة الى توضيح الأهداف في شكل فقرات أو أقسام منفصلة ومحددة بالعقد، وذلك باختصار شديد وبدقة ووضوح تامين، وبعيدا عن أي لبس أو استخدام ألفاظا تحمل أكثر من معنى.

## ■ لغة العقد:

والمقصود هنا بلغة العقد هو اللغة التي يتحدث بها الأطراف المشاركة في العقد، وهل هي لغة مشتركة أو هناك اختلاف، مثال ذلك (إذا كان طرف إنجليزي والطرف الآخر مصري) فإن لغة التخاطب هنا إما أن تكون عربية تصحبها ترجمة إنجليزية، أو العكس إما تكون إنجليزية تصحبها ترجمة عربية وفي كل الأحوال ومهما كانت لغة العقد لا بد وأن تكون الكلمات واضحة ومفهومة ولا تحمل أكثر من معنى حتى لا يسمح طرف لطرف آخر بالتلاعب بعد التوقيع على العقد.

## ■ المسئول عن صياغة العقد:

يفضل في كل الأحوال أن يكون المسئول عن صياغة العقد هو المستشار القانوني للطرف الأول مشتركا مع المستشار القانوني للطرف الآخر.

## ■ جدولة المواضيع (تقسيم الاتفاقية الى أجزاء):

لا بد من تقسيم بنود الاتفاقية الى جمل وفقرات، وكلما كانت الجمل والفقرات قصيرة كلما كانت أفضل من الجمل والفقرات الطويلة، لأن الجمل الاعتراضية التي تدرج في

الجمل الطويلة ربما تجعل المعنى مبهما حتى وإن كانت سليمة نحويا، ومن هنا نجد أن تقسيم الاتفاقية الى أجزاء مفيد جدا ويؤدي الى نتائج جيدة بعيدة عن الغموض واللبس.

#### ■ إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية:

إن وجود بند في الاتفاقية يسمح بتعديل بعض بنودها له مزاياه العديدة، والمثال على ذلك ربما يكون هناك مشاكل ومعوقات وقت توقيع الاتفاقية في عملية التسويق أو التصدير والاستيراد سواء كانت هذه المشاكل اقتصادية أو سياسية.... الخ، وبعد التوقيع على الاتفاقية بفترة، تم حل هذه المشاكل، وبالتالي أصبح من الممكن إعادة التفاوض حول هذا البند، فإذا لم يكن هناك بند في الاتفاقية يسمح بذلك فلن يستطيع المفاوض يعيد التفاوض، وبالتالي فإن كتابة بند يسمح بإمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية هام ومفيد للغاية.

#### ■ مدة سرية الاتفاقية:

هذه من النقاط الهامة جدا في الاتفاقية حتى لا يطغى طرف على الطرف الآخر، فلا بد من تحديد مدة الاتفاقية، وذلك لمدة عام أو أكثر، أو أن تكون بدون مدة محددة (مفتوحة) إلا أن يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر برغبته في إعادة فتح باب المفاوضة، وذلك خلال مدة شهر أو شهرين حسب ما يتفق عليه.

#### ■ تحديد الجهة المحايدة التي يتم اللجوء إليها في حالة وجود نزاع:

في بعض الأحيان تنشأ مشاكل بين أطراف عقد الاتفاق حول أحد البنود أو أكثر، أو حول الاتفاقية كلها وغالبا ما يتمسك كل طرف برأيه ويصمم عليه، وهذا يحدث حينما تكون الثقة مفقودة بين الطرفين نتيجة حدوث مشاكل متفرقة ظهرت فيها سوء النية من أحد الأطراف، وفي هذه الحالة لا بد من اللجوء الى طرف ثالث محايد يتسم بالنزاهة، وذلك لعرض أسباب النزاع عليه، ولا بد أن يكون لهذا الطرف علاقة بين طرفي النزاع، وأن يتفقا عليه وفي أغلب الأحيان يكون الطرف الثالث معلوما وله سلطات يستطيع من خلالها إبداء رأيه بوضوح تام.

#### ■ تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية:

دائما يكون رئيس فريق التفاوض عن الطرف الأول، وكذلك رئيس فريق الطرف الآخر.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- 1- د. احمد أبو الوفا، *المفاوضات الدولية*، القاهرة، دار النهضة العربية، الأولى، 2005
- 2- د. أحمد فهمي جلال، *مهارات التفاوض*، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة، الأولى، 2007
- 3- ام غانم فنجان موسى، *فاطمة فاتح أحمد، أخلاقيات التفاوض*، القاهرة، مصر، الطبعة 2009.
- 4- باترسون، *جيمس ج.*، *كيف تصيح مفاوضات ناجحا*، الرياض، مكتبة جرير، 1999.
- 5- باربارا اندرسون، *التفاوض الفعال-مهارات التفاوض الاحترافي*، مكتبة الهلال، الدولية للنشر، 2014
- 6- باسم الحميري، *مهارات ادارية*، عمان، الاردن الطبعة، 2010.
- 7- بيتر هانسون، *ضغط العمل، طريقك للنجاح*، مكتبة جرير، 1998.
- 8- د. توني هوب، *إدارة العقل*، د/ جيلان بتلر، مكتبة جرير، 1998.
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس، *التفاوض – مهارات واستراتيجيات*، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001
- 10- د. ثابت عبد الرحمن إدريس، *المدير والتحديات المعاصرة*، مكتبة عين شمس، 1992.
- 11- د. جوديت فيشر، *فن إدارة الاختلاف- دليل المفاوضات الفعل*، ترجمة علا احمد.
- 12- جورج فولر، *دليل المفاوضات*، مكتبة جرير، الطبعة الرابعة، 2012.
- 13- جون د. جاردنر، *التميز في الموهبة والقيادة*، ترجمة/ محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، (القاهرة – الكويت – لندن: 1989).

- 14- جيرارد إيندينج، *أسس التفاوض*، ترجمة حازم عبد الرحمن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998
- 15- جيفين كينيدي، *قمة التفاوض لعقد الصفقات الرابحة والعلاقات الناجحة*، ترجمة أميرة نبيل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (إصدارات بميك)، القاهرة، 2001
- 16- أ. حسان خضر، *خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض*، القاهرة، المعهد العربي للتخطيط، إبريل، 2005
- 17- د. حسن محمد وجيه، *مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي*، الكويت، عالم المعرفة، العدد المائة وتسعون (190) أكتوبر، الكويت، 1994.
- 18- ريتشارد ايه لوكي، *جيمس جي باترسون*، كيف تكون مفاوضاً أفضل، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 2011م.
- 19- ستيفن اكرويد وبول طوميسون، *سوء السلوك التنظيمي - حقل معرفي جديد*، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 20- سهيل حسين الفتلاوي، *فن المفاوضات المباشرة عن النبي محمد (صلى الله عليه وسلم)*، الناشر دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 21- سيد عليوة، *مهارات التفاوض والجوانب القانونية للتعاقد*، القاهرة، الناشر جزيرة الورد، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2002.
- 22- سيد عليوة، *مهارات التفاوض سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1987.
- 23- صديق عفيفي، *جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال*، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986.
- 24- عبد الحكم الخزامي، *أسس عملية التفاوض، بناء المفاوضات الفعال*، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998.
- 25- عبد السلام عياد، *المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل*، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.

- 26- عبد الكريم أحمد الخزامي، أسس عملية التفاوض بناء المفاوض الفعال، مصر، القاهرة
- 27- عمر صقر، التفاوض التجاري الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 28- عثمان العثماني، قواعد التفاوض، مؤسسة الوثبة للصحافة والنشر، أبو ظبي، الإمارات، 2000.
- 29- فاروق السيد عثمان، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998.
- 30- فاروق السيد عثمان، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 2004
- 31- فيليب روبينز، التفاوض فن الفوز، دار الخلود للنشر، 2010
- 32- كيت كينان، أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، 1996.
- 33- مايكل اندرسون، الجرأة في التفاوض، ترجمة هيثم نشواتي، المبيكان للنشر، الطبعة الأولى، 2011.
- 34- مجدي عبد الله شراره، التفاوض- نماذج عملية للمفاوضة الجماعية، مكتبة التكامل بالزقازيق، (1998).
- 35- مجدي عبد الله شراره، قانون العمل رقم 12 لسنة 2003، رؤية نقابية، 2003
- 36- مجدي عبد الله شراره، المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، بدون ناشر، 2015.
- 37- محسن الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993.
- 38- د. محسن احمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، 2003م.
- 39- محمد حسنين هيكل، المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل، دار الشروق، القاهرة، 1996.

- 40- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، مكتبة مجدلاوي، عمان، الأردن، طبعة 2000.
- 41- ويليام أوري، فن التفاوض، ترجمة نيفين عزاب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2001.
- 42- يوسف ميخائيل أسعد، تعلم فن التفاوض، دار غريب، القاهرة، 1997.

### ■ الدوريات:

- 1- أبو المجد إبراهيم، أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات النفسية لدي مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية ببها، المجلد الثاني عشر، العدد الحادي والخمسين، 2002.
- 2- إيناس مكي عبد نصار، التفاوض الالكتروني دراسة مقارنة في ظل بعض التشريعات العربية المعاصرة، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 3، 2013
- 3- قدرى حنفي، حول سيكولوجية التفاوض، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني والثلاثون، 2001.

### ■ مصادر أخرى:

1. حسين خلف موسى، استراتيجيات التفاوض مع التطبيق العملي من الخبرة المصرية، المركز الديمقراطي العربي في قسم الدراسات والعلاقات الدولية، قسم الدراسات والنظم. السياسي، <http://www.ecwregypt.org/Arabic>

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1- **Adair, et.al.:** *Negotiation Behavior when Cultures Collide*, The united states and Japan. J. of Applied Psychology, (2001).
- 2- **DeDreu, & et.al.:** *Influence of social Motive on Integrative Negotiation: A Meta-analytic review and Test of Two Theories.* J. of personality and social Psychology, (2000).
- 3- **Knight, Carolyn S.:** *Negotiation Skills for parents: How to Get the special Education your child with Disabilities Needs*, August 2005.
- 4- **Michael Schatzki, Wayne R. Coffey,** *Negotiation the Art of Getting What You Want*, 2010.
- 5- **Steven P. Cohen,** *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, 2013
- 6- **Stuhlmacher & Champage:** *The Impact of time Pressure and Information on Negotiation process and decision.* Group Decision and Negotiation, (2000).
- 7- **Tinsley,** *How Negotiators to yes: predicting the constellation of strategies used Across Cultures to Negotiate Conflict*, J. of applied Psychology, (2001).
- 8- **Zeng, Dajun and Sycara, Katia,** *Benefits in Negotiation.* Proceedings of AAAI (American association for Artificial Intelligence), 1997.

## الإصدارات للمؤلف

- التفاوض-نماذج عملية للمفاوضة الجماعية.  
الحركة النقابية المصرية-دراسة تحليلية لنتائج انتخابات النقابات العمالية دورة 2001-2006  
قانون العمل رقم 12 لسنة 2003-رؤية نقابية.  
علاقات العمل الفردية.  
واجبات وحقوق العمال وانقضاء علاقة العمل.  
المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل.  
السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل.  
الحوار الاجتماعي كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.  
رحلة قانون المنشآت الصغيرة.  
مقومات إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة.  
دور النقابات العمالية في ترشيد سياسات الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات.  
مقومات ادارة وتنمية النقابات العمالية بهدف تعظيم الأداء.  
ادارة الانتاج والعمليات (المبادئ-الاساسيات-المناهج الحديثة).  
مراقبة الجودة وتطور أنظمة الجودة.  
ادارة المشتريات والمخازن.  
السلوك التنظيمي.  
الإدارة المالية والتمويل والاستثمار.  
مبادئ الادارة والتنظيم.  
الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الأفراد.  
موسوعة الحق في العمل اللائق (عدد 11 كتيب).  
الحق في العمل في القوانين والتشريعات العربية والدولية.  
الحقوق والحريات النقابية.  
التأمين على العمال في المنشآت والقطاع غير الرسمي.  
مبادئ السلامة والصحة المهنية.  
واجبات وحقوق العمال في ضوء القوانين والتشريعات المصرية.  
علمتني الحياة (قصص من مواقع العمل).  
المرأة العاملة.  
قيمة العمل الإنساني.  
تطور فكرة العمل.  
العولمة ونهاية عصر العمل.  
الدليل الإرشادي للمدربين.

## **دليل المفاوض المثالي**

**إعداد د. مجدي عبد الله شرارة \***

---

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)  
حقوق الطبع © 2016 محفوظة لمؤسسة فريدريش إيبيرت  
جميع الحقوق محفوظة  
تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية  
أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)

---

\* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فريدريش إيبيرت و يتحمل المؤلف كامل المسؤولية عن  
محتوى الكتاب

---

ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية و شعار مؤسسة فريدريش إيبيرت و مؤسسة فريدريش إيبيرت  
(مكتب مصر)  
مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.  
و تستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.

---

رقم الإيداع: 2003 /13050

**نسخة مجانية**

## حول مؤسسة فريدريش إيبيرت في مصر

استلهاماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبيرت العامة والمتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام 1976. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1976/139 وموافقة البرلمان المصري. وقد تم تجديد هذه الاتفاقية عام 1988 وتم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1989/244 وموافقة البرلمان المصري.

كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة 2011. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة ومؤسسة فريدريش إيبيرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

## تتعاون مؤسسة فريدريش إيبيرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

البيئة والتنمية المستدامة

التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تمكين المجتمع المدني

التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبيرت

مكتب مصر

4 شارع الصالح أيوب

11211 الزمالك، القاهرة – مصر

ت: 00202 27371656-8

ف: 00202 27371659

E-Mail: fes-egypt.org

www.fes-egypt.org