

# مدخل إلى التفاوض

---

- مقدمة.
- أولاً- مفهوم التفاوض.
- ثانياً- أسس عملية التفاوض.
- ثالثاً- ضرورة التفاوض.
- رابعاً- عناصر التفاوض.
- خامساً- شروط التفاوض.
- سادساً- استراتيجيات التفاوض.
- سابعاً- مهارات التفاوض.
- ثامناً- معوقات التفاوض.

## الفصل

# 1

## مدخل إلى التفاوض

### مقدمة

يعتبر الإنسان عالماً صغيراً تداخلت فيه القوى المختلفة والأخلاق المتباينة والشهوات الغالبة والحاجات المتعددة المتجددة واللانهائية، ما يقتضى خروجه أكثر الأوقات عن حالة واحدة، فنجد التضاد، تارة مسروراً وتارة محزوناً، تارة منبسطةً وأخرى منقبضةً، وتارة راضياً وأخرى مستاءً.

فالشخصية نظام متكامل من سمات مختلفة تميز الفرد عن غيره من ناحية التوافق الاجتماعي، ويعني التكامل خلو الشخصية من الصراعات النفسية العنيفة الشعورية واللاشعورية كالصراع بين الفرد وضميره ونزواته، أو بين ما يريد الفرد تحقيقه وما يتمكن منه بالفعل.

وعلى الجانب الآخر الصراعات بينه وبين زملائه في العمل سواء رؤسائه أو المرؤوسون على نفس المستوى. وهكذا، لا تخلوا أي منظمة من الصراعات البينية والنزاعات الداخلية بسبب الاختلاف في المصالح والأهداف الناتج عن الفروق الفردية، وقد ينتج عن ذلك تعطيل الأعمال وعدم تحقيق الأهداف بالشكل المرضي. وقد تسوء العلاقات الأساسية داخل المؤسسة ويسود المناخ التنظيمي علاقات غير سليمة.

ومع ازدياد حجم العاملين في المنشأة يؤدي ذلك إلى زيادة النزاعات والخلافات نظراً للأعداد الكبيرة من الأفراد الذين تختلف وتتفاوت وتتضارب وتنوع حاجاتهم ومصالحهم. أحياناً هذا الصراع قد يأخذ صوراً صريحة وأحياناً مستترة، الأمر الذي يلزم علاجها بأي شكل كانت أو الحد منها ومواجهتها وفضها، ولا سبيل إلى ذلك إلا بالتفاوض.

فالتفاوض عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية، ويعتبر التفاوض من الأمور التي مارسها باستمرار لتسيير الأمور العالقة، والتفاوض كمهارة يحتاج إليها الفرد أو الجماعة لتفادي المشكلات القائمة وتجاوز نتائجها الحالية وإيجاد الأسباب المناسبة لتفاديها مستقبلاً.

ويستطيع أي فرد أن يستمتع في جل حياته وأعماله وعلاقاته إذا ما تحلى بمهارات التفاوض وتمكن من أسس ومبادئ التفاوض، ومارسه بأسلوب راق وسليم، والإنسان في هذا الشأن ليس مخيراً، فالتفاوض عملية تغلب على حياة الفرد كلها كما أنه ليس قاصراً على فئة معينة كرجال الأعمال ورجال الإدارة أو رجال السياسة أو القادة العسكريين أو التربويين فحسب، فالإنسان يمارسه كل يوم بطريقة مختلفة.

ومن هنا، فعملية التفاوض أحد الفنون المهمة في أي موقف وتحت أي ظرف وأي مسمى، ومن ثم، فالتفاوض لا يقتصر على مجرد الدعوة إلى مائدة التفاوض أو التشاور حول بعض القضايا أو أحد الأمور المعنية للاتفاق من عدمه بل تمتد إلى كل نواحي الحياة ومع كل الأطراف وحول أي موضوع أو أي هدف. تعتبر عملية التفاوض مهارة راسخة في تعاملات الفرد سواء الشخصية أو الاجتماعية أو السياسية أو الإدارية أو التجارية أو التربوية وهي أيضاً عملية مستمرة ديناميكية، ذهنية، نفسية، بين الأفراد وبعضهم بعضاً، بين الفرد والجماعة داخل الأسرة، داخل أي تنظيم صغر أم كبر، وأيضاً بين المنظمات وبعضها بعضاً. فتعارض الأهداف وحالات النزاع غالباً من الحالات التي تستوجب عملية تفاوضية إلا أنها ليست الوحيدة على صعيد التفاوض وإنما تمتد حالات التفاوض لتشمل المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة، كما أنه يمكن القول بأن ظهور حالات النزاع والفوضى هي في الغالب نتاج لعدم القدرة على القيام بعملية تفاوضية بين الأطراف المتنازعة، حيث ترجع معظم حالات النزاع أو الصراع بين البشر إلى غريزة السيطرة وحب التملك والاعتقاد بأن كلاً من المتنازعين صاحب الحق الوحيد دون غيره ويرنو إلى تحقيق مصالحه دون غيره.

#### • والتفاوض أمر يتم عادة في كل مجالات الحياة، فمثلاً :

- يتفاوض المديرون مع الموردين حول شروط التوريد.
- يتفاوض المديرون مع الموظفين خلال مواعيد العمل وساعاته والأجور.
- يتفاوض المستأجر مع صاحب العقار حول أشياء عدة، مثل: قيمة الإيجار والنظافة والمسؤوليات الأخرى المتبادلة والمنافع بينهما.
- يتفاوض الأبناء مع آبائهم حول المصروف ومواعيد الاستذكار وساعات الخروج ومواعيد النوم وما إلى ذلك.
- تتفاوض الزوجات مع أزواجهن حول أمور الأسرة وتربية الأبناء.
- يناقش المدير الظروف التي تقرها الدولة للتوصل لأفضل شروط التشغيل والتي لا تضر بمصالح المنشأة.

وبالنظر إلى عائد عملية التفاوض لتصفية أي نزاع نجده أقل بكثير من عائد ترك مجال النزاع وعدم الانشغال به، لذلك فإن كل فرد يشعر حقيقة بأن من واجب الآخرين نحوه أن يستمعوا إليه بشأن القرارات التي يجب أن تتخذ حياله وبشأن حياته والعوامل المؤثرة فيها، وهذا يؤكد تحقيق المصالح الخاصة.

#### ويحاول الكتاب الذي بين أيدينا تزويد القارئ بعدة أمور منها:

- التعرف على مفهوم وأسس ومبادئ وأهمية ومهارات التفاوض.

- التزود بالاستراتيجيات البديلة في عملية التفاوض والمفاضلة بينها واختيار أفضلها.
  - القدرة على التفاوض مع الآخرين في كل الأحوال والظروف والأوقات.
  - القدرة على الإعداد الحقيقي والمقنع لعمليات التفاوض.
  - التمتع بالاستماع والإنصات الجيدين للأطراف الأخرى.
  - القدرة على اللياقة أثناء الحديث مع أطراف التفاوض.
  - تحقيق التأثير والحصول على القبول من أطراف التفاوض.
  - حسن استثمار الوقت في المواقف التفاوضية والتعامل معها بنجاح.
  - الاستفادة من نقاط القوى لديك والضعف لدى الآخرين محل النزاع.
  - تحقيق مركز تفاوض ومكاسب أكبر للمؤسسة التي تتفاوض بشأنها.
  - العمل على تنمية الممارسات التفاوضية وتحسين الكفاءة بتحليل وتقييم تلك الممارسات.
  - التمكن من المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للتعامل مع المعوقات أثناء عملية التفاوض.
  - زيادة القدرة على صياغة الموائيق والعقود والاتفاقات التي تنتهي إليها عمليات التفاوض.
  - التزود بالأساليب والأدوات وميكانيزمات عملية التفاوض للتخلص من أوجه الضعف وزيادة أوجه القوة أثناء عملية التفاوض.
  - التحرر من الرؤى الشخصية المنفردة والمتميزة والرؤية بنظرة الآخرين دون التخلي عن القيم والاتجاهات الصحيحة عند من يتفاوض.
  - التوصل لحل يرضي الطرفين وحل النزاع.
- ومن كل ذلك لفرض المفهوم وأسس ومبادئ وأهمية ومهارات عملية التفاوض والتي يجب أن يتحلى بها المفاوض على النحو الآتي:

## أولاً- مفهوم التفاوض Negotiation:

يعرفه بعضهم على أنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح مشتركة متداخلة وأن ذلك يتطلب منهم الاتصال فيما بينهم كوسيلة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

ويعرفه بعضهم بأنه عملية تحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما نريده من الآخرين وما يريده الآخرون منا، ويعمل على تنقية الأجواء وتقريب وجهات النظر بين الجماعات

المتصارعة والوصول لحلول مقبولة قد تكون لطرفي النزاع حلول خالصة. وقد تكون حلول وسطية مرضية. وبذلك، فإن التفاوض إما أن يكون موقفًا تعبيريًا حركيًا قائمًا بين طرفين أو أكثر حول قضية يتم من خلالها عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر (الخصم) على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف التفاوض تجاه أنفسهم أو تجاه الآخرين.

أو أن يكون التفاوض سلوكًا طبيعيًا يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه في عمليات التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفاق يفيد بمصالح الطرفين، أو أنه عملية حوار وتخاطب واتصالات مستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف حول المصالح المشتركة.

ومن ثم، فإن عملية التفاوض عملية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر نتيجة لوجود مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الحوار حول الموضوعات المرتبطة بها وقد يكون ذلك بمناقشة الأهداف والآراء تعبيرياً أو سلوكياً أو حوارياً لتقديم الحجج والأدلة من كل طرف للتوصل إلى اتفاق نهائي يحقق المصالح المشتركة والتخلص من النزاع القائم.

ونحن نعيش الآن عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو بين الجماعات، سواء في المنظمات المجتمعية أو على مستوى الأمم والشعوب. ويستمد موضوع التفاوض حقيقته من كونه المخرج الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة كثير من القضايا العالقة بين أمم وشعوب ومنظمات بشأن المشكلات والخلافات المتنازع عليها.

إذاً، يلاحظ أن التفاوض يتسم بالآتي:

- أ- موقف نزاعي وصراع.
- ب- عملية حركية مستمرة وكل طرف يهدف لمصلحته.
- ج- طرفان متصارعان.
- د- سلوك طبيعي لدى الفرد أو الجماعة.
- هـ- الحل الأمثل لحل الصراع والتوصل لاتفاق مُرضٍ.
- و- أداة للحوار لحل المشكلات.

ويمثل التفاوض مرحلة من مراحل حل القضايا المتصارعة حولها؛ فهو غالباً ما يكون تنويجاً كاملاً لكل مراحل التفاوض؛ فهو كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشكلات إذا اعتمدت عملية التفاوض على أسس معينة.

## ثانياً- أسس عملية التفاوض Basics of Negotiation:

يتم التفاوض عادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، فالعالم يمتلئ بالآخرين ليس فقط الذين نعرفهم جيداً بل الذين نعرفهم بشكل أقل أو الذين لا نعرفهم على الإطلاق. وتتخذ نواتج كل هؤلاء شكل الموضوعات الثقافية والتنظيمات والقيم وكل منها يشير ضمناً إلى أشخاص آخرين.

ومن هنا، فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها إلى أطراف مباشرة وهي التي تجلس فعلاً 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.

ولابد أن يدور التفاوض حول قضية أو موضوع يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون وقد تكون هذه القضية أو الموضوع إنسانية أو شخصية وقد تكون اجتماعية أو سياسية أو إدارية أو سياسية أو أخلاقية أو تربوية، ومن خلال الموضوع المتفاوض عليه يتحدد هدف التفاوض وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، والنقاط والعناصر التي يتعين على المتفاوضين تناولها وكذلك الاستراتيجيات والتكتيكات والأدوات والوسائل المفروض استخدامها.

ولا تتم عمليات التفاوض دون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. ويدور الهدف التفاوضي أساساً حول تحقيق عمل محدد يتفق عليه الأطراف والامتناع عن القيام بعمل ما يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض، ولذلك يمكن تفصيل أسس عملية التفاوض فيما يأتي:

- وجود طرفين أو أكثر لديهم حاجة حقيقية للتفاعل فيما بينهم لتحقيق ما ينفعهم.
- وجود هدف لدى كل طرف يهتم بتحقيقه من خلال تضحيات الآخر أو تفهمه.
- وجود مصالح مشتركة رغم اختلاف وجهات النظر حول قضايا الآخر.
- وجود قناعة لدى كل طرف بأن الاستجابة الملائمة من الطرف الآخر هي مفتاح الحل.
- وجود قدرات لدى كل طرف لإقناع الآخر بتعديل مواقفه إذا لزم الأمر.
- وجود استعداد بتعديل المواقف الأصلية إذا ظهر دليل يؤيد حجج الطرف الآخر.
- وجود قناعة وانطباع لدى الأطراف لتحمل خسائر محددة في حالة الاتفاق.
- وجود طريقة لتوظيف المهارات لدى الأفراد والجماعات في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض.
- القدرة على صياغة الاتفاق بطريقة ترضي الأطراف.