

## الفصل السادس التفاوض

### مفهوم التفاوض:

هو علاقة بين طرفين فيها حوار ومحاورة لكي يحقق كل طرف هدفه بأقل خسائر وأقل تنازلات ممكنة، ومهارة التفاوض تعتمد على الحرفية وعلى العنصر الشخصي في التحليل والمحاورة بقصد إقناع الطرف المقابل الموافقة على مطالب معينة أو الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.

**والتفاوض عبارة عن مزيج من الفن والعلم والمهنة والخبرة:** فالتفاوض فن: (أي أن التفاوض يعتمد بشكل أساسي على المهارات والقدرات والصفات التي يتمتع بها الشخص إلى الاستعداد الشخصي للتفوق في التفاوض مع الآخرين).  
**والتفاوض علم:** (أي أن التفاوض قد أصبح علم له قواعده وأصوله ونظرياته العلمية وأصبح علماً هاماً يدرس في العديد من المعاهد والجامعات على مستوى العالم).

**التفاوض مهنة:** (أي أن التفاوض أصبح مهنة وحرفة يقوم بها متخصصون سواء في المجال التجاري أو الدبلوماسي).

**التفاوض خبرة:** (أي أن التفاوض الفعال هو عبارة عن مزيج من الخبرات المتراكمة التي يتم اكتسابها من المزاولة لعمليات التفاوض وهذا يتطلب الإطلاع والاستفادة من تجارب الآخرين في عمليات التفاوض للاستفادة من خبراتهم<sup>(١)</sup>).

**التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، والمحافظة عليها وتعميقها أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين معاً أو أحدهما بين الأطراف المتفاوضة:**

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

---

(١) محمد السيد البدوي السوقي، كيف تصبح مفاوضاً محترفاً؟ متميزاً وناجحاً القواعد الأساسية للتفاوض، القاهرة، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٦م، ص ٦-٧.

- وجودة قضية نزاعية أو أكثر.

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيء الحوار بالكلام في مقدمتها، وأن كانت تشمل أيضاً مظاهر أخرى كالإشارات أو التصرفات المؤثرة في سير المفاوضات أو التجهيزات وإكمال التحضير المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها أو المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه جلسات المفاوضات<sup>(١)</sup>.

### تعريفات التفاوض:

وردت عدة تعريفات للتفاوض منها ما يلي:

- هو عملية تفاعل يقوم بموجبها طرفان أو أكثر من أولئك الذين يعتقدون أنهم في حاجة إلي الانضمام بعضهم لبعض لتحقيق نتيجة ما، وعلى الرغم من أنهم ينطلقون مبدئياً من أهداف مختلفة إلا أنه يسعون إلي تسوية تلك الاختلافات عن طريق الحجة والإقناع بغية التوصل إلي حل مقبول لكل الأطراف<sup>(٢)</sup>.

- هو عملية تحاول من خلالها التوصل إلي أسس وشروط تتعلق بما نريده من الطرف الآخر، وما يريده منا.

- هو أسلوب من أساليب حل النزاعات بين الأطراف، والوصول إلي حلول، وتكيفات مقبولة، وهو نظام من أنظمة التبادل والتوفيق<sup>(٣)</sup>.

### أهمية التفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً، أي حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر، ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض، بل أن الإنسان يكاد يكون مندمجاً في عمليات تفاوضية طول حياته، وللتمثيل إلي الحاجة إلي التفاوض يتضح الآتي<sup>(٤)</sup>:

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠م، ص ٢٣.

(٢) آلان فولر، عبد بن أحمد بن هيجان، التفاوض المهارات والإستراتيجيات، د ن، ١٩٩٥م، ص ١٦.

(٣) محمود عبد الكريم النجار، إدارة المفاوضات، ط١، عمان: دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٨م، ص ١٣.

(٤) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرج سبق ذكره، ص ص ٣٧-٣٨.

١. على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد المقاولات أو اختيار العاملين الجدد أو المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين أو لدى الاتفاق مع وكلاء الإعلان على حملة إعلانية، أو لدى الاتفاق مع المهندس على تصميم المبني الجديد، أو مع المدرب على أسلوب التدريب لعمالة المهرة، فكلها تتضمن شكلاً أو آخر من أشكال التفاوض بين طرفين أو أكثر.

٢. على المستوى الدولي تجري المفاوضات فيما بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية، أيضاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا والتربية، وتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والبروتوكولات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة ولتوثيق الصلات الثقافية.

٣. على المستوى الشخصي يتفاوض مع زوجته حول مكان قضاء الإجازة أو ابنة على أفضل كلية يلتحق بها، أو مع ابنته، أو مع أصدقائه أو جيرانه أو مع التجار أو مع المحامي أو مع الطبيب، وغيرهم من قائمة الأفراد والجهات التي يتعامل معها الفرد في حياته الوظيفية أو الشخصية.

٤. إن الفرد قد يتفاوض مع نفسه، وقد يكون لدى الشخص ثلاث أهداف:

○ التفوق في عمله لسرعة الترقى.

○ مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.

○ استكمال الدراسات العليا في تخصصه.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة، وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية تفرغ وقته والأولويات الواجب لاستخدام ذلك الوقت، ويدخل في الواقع باستمرار في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض ويبحثاً عن مصلحة مشتركة.

إن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة تقريباً، ويحتاج المرء إلي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الإنجاز المطلوب بشأن إتمام صفقة لحساب

شركته، أو قرض لحساب دولته أو شراء عقار لأسرته، أو حتى ففي الخلاف مع زوجته، وليس غريباً إذن القول بأن النجاح في الحياة مرتبط إلى حد كبير بقدرة الإنسان على التفاوض، فتلك القدرة هي أحد أهم أدوات الفرد في تحقيقه للإنجاز في أي مجال.

### التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

في الواقع نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة كل في موقعه أو مجال عمله أو مهنته، وإن النجاحات التي حققها هؤلاء الناس لا تخرج عن واحدة من البدائل التالية<sup>(١)</sup>:

**البديل الأول:** حقق هؤلاء تلك النجاحات بمحض الصدفة دون تفكير أو جهد منهم.

**البديل الثاني:** حقق هؤلاء تلك النجاحات دون أن تتوافر لديهم صفات مختلفة عن غيرهم أو مهارات تميزهم عن الآخرين.

**البديل الثالث:** حقق هؤلاء تلك النجاحات باقتناص الفرص واستغلال المواقف والخاطرة والقفز إلى الأعماق مرة واحدة.

**البديل الرابع:** حقق هؤلاء تلك النجاحات لأنهم أذكاء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا كمثلهم.

**البديل الخامس:** حقق هؤلاء تلك النجاحات لأن هؤلاء لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم تجعلهم أكثر قدرة على تفهم واقعهم وأهدافهم والتعامل مع غيرهم<sup>(٢)</sup>.

إن الإنسان كائن اجتماعي يتعذر عليه أن يعيش ويمارس حياته الخاصة أو العام بمعزل عن الآخرين، حيث يعيش في مجتمع تتداخل فيه المصالح والاتصالات والعلاقات، ومن ثم يظهر الارتباط الوثيق بين عمل التفاوض والعديد من العلوم الإنسانية والاجتماعية مثل علم النفس وعلم الاتصال وعلم العلاقات العامة وغيرها من العلوم التي لها صلة بسلوك الفرد والجماعة.

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩-٤٠.

(٢) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤١

ولقد تزايدت الحاجة إلى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب عديدة منها:

١. تزايد الاهتمام بالعميل وضرورة التفاعل الكبير والاستجابة الملائمة مع احتياجات العميل ورغباته، وحرص المنظمات على تحقيق أعلى درجات رضا العميل عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ظهور علاقات جديدة بين رجال الأعمال والمستثمرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى، حيث أظهر أصحاب الأموال قناعتهم بأهمية الكفاءات المتميزة وضرورة الاحتفاظ بها واستثمارها على اعتبارها من الأصول الثابتة في المنظمة.
٢. تزايد الاتجاه إلى توفير المشتريات من خلال المناقصات وما تشتمل عليه من ممارسات وضغوط وما يرتبط بها من عقود واتفاقيات طويلة الأجل ذات تأثير بعيد المدى على إمكانيات المنظمة المالية والإنتاجية والتسويقية.
٣. تزايد الاتجاه إلى منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات والوظائف الإدارية تمكنهم من اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن إقناع الأطراف ذات العلاقة بضرورة تلك القرارات وملائمتها.
٤. تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض إلى جانب التفاوض مع جهات خارجية تتمثل في جهات رسمية حكومية وعملاء وموردين ومقاولين ومنافسين واستشاريين وغيرهم من جانب آخر بصورة تشير إلى أنه يتعذر ممارسة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون عملية تفاوض.
٥. وضوح أهمية مراقبة وتأكيد الجودة، وضرورة التفاعل المشترك بين مسؤولي المنظمة وتحقيق التفاهم المستمر فيها بينهم لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج أو الخدمة<sup>(١)</sup>.

---

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

## أنواع التفاوض:

يعتقد البعض أن التفاوض يمثل أهمية كبيرة في المجالات السياسية والتجارية فقط، ولكن الواقع يؤكد أن مجالات التفاوض وأنواعه تشمل جوانب عديدة في حياة الفرد والأسرة والمجتمع، ويمكن سرد الأنواع التالية للتفاوض<sup>(١)</sup>:

### ١/ التفاوض الاقتصادي والتجاري:

وهو أهم المجالات التفاوضية، وقد اكتسب الإنسان خبراته ومهاراته التفاوضية من خلال الممارسة في عملية البيع والشراء وتبادل السلع والمنافع المختلفة، ولذلك ظهرت علوم عديدة في الجوانب التجارية والاقتصادية ويمثل التفاوض فيها العنصر الأكثر أهمية في المهارات التي يجب إكسابها في هذا المجال:

- المهارات البيعية.
- مهارات الشراء.
- أنشطة الاستيراد والتصدير.
- أنشطة الرعاية والإعلان.
- الأنشطة المالية.
- عمليات نقل البضائع.

بالإضافة إلى أن هناك أنواع أخرى للتفاوض منها<sup>(٢)</sup>:

### ٢/ التفاوض السياسي:

وهو المجال الأكثر تغييراً وتطوراً ومهارات التفاوض السياسي هي أحد الدعائم الأساسية للعمل في هذا المجال، وتسعى عملية التفاوض السياسي إلى تحقيق بعض المكاسب في العلاقة بين الأطراف الحاكمة والمحكومة أو بين الدول.

### ٣/ التفاوض الثقافي أو الفكري:

أدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل وتدفق المعلومات إلى تغيير الإستراتيجيات التفاوضية بين الدول أو المجتمعات أو الفئات القوية خارج أو داخل المجتمع، حيث أثبتت الممارسات السابقة عدم جدوى اللجوء إلى القوة على المستوى الفردي أو المحلي أو الدولي، ولذلك أصبحت مهارات الإقناع أو

(١) محمد عبد الغني هلال، مهارات التفاوض، ط١، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٢م، ص ٥٥.

(٢) محمد عبد الغني هلال، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.

الاتصال والغزو الفكري للسيطرة على ثقافة الآخرين من خلال تغيير القيم أو تدعيمها بما يحقق مصالح الطرف الراسل هي البديل المتاح والممكن، وتستخدم وسائل الاتصال البسيطة والمعقدة في تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعومات والاتجاهات المطلوبة<sup>(١)</sup>.

كما توجد أنواع أخرى للتفاوض تتلخص في الآتي<sup>(٢)</sup>:

#### ٤ / التفاوض الاجتماعي:

وهو التفاوض الذي يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته ويبدأ بأن يتعلم الطفل الصراخ ليأخذ طعامه أو يعبر عن آلامه، ويتطور ذلك من خلال استخدامه للابتسامة واللكمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع.

#### ٥ / التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة:

وهنا يكون المحرك الأول انقطاع العقد أو حدوث شيء سيؤدي إلى تأثيرات سلبية على الطرفين أو أحدهما.

#### ٦ / التفاوض من أجل تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما:

بناء على تغير في موازين القوى بحيث تكون الاتفاقات السابقة مجحفة لأحد الطرفين في ظل الوضع الجديد.

#### ٧ / التفاوض الابتكاري:

وهو الذي يهدف إلى إنشاء علاقات إستراتيجية جديدة لخلق مكاسب جديدة وكبيرة، مثل: مفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي وتفاوض النبي علي الصلاة والسلام في صلح الحديبية.

#### ٨ / التفاوض من أجل التأثيرات الجانبية:

وهنا لا يقصد من عملية التفاوض توقيع الاتفاقيات أو إبرام عقود أو الوصول إلى حلول، بل يكون المقصود تأثيرات جانبية للتفاوض مثل: الحفاظ

---

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض مهارات وإستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م، ص ٥٨.

(٢) [www.palstine.info.net](http://www.palstine.info.net) (8.3.2012).

على الاتصال أو استطلاع مواقف الطرف الآخر أو لاستخدام عنصر الوقت في التفكير وتعظيم الموقف التفاوضي حتى تحين اللحظة المناسبة للتفاوض.

### ٩/ التفاوض العسكري:

هو أحد الأنشطة التي لا تأخذ بها الأطراف المتصارعة إلا عندما يشعر أحد الأطراف بأن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه أو حتى جزءاً منها في الوقت الحاضر، أو على المدى القريب، وقد يكون سبباً لالتقاط الأنفاس، أو الاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأوراق، أو للبحث عن مخرج مناسب للخروج من المعركة.

والتفاوض العسكري لا يتم وقت الحروب فقط بين الطرفين المتصارعين، ولكن يعمل كمبدأ للعلاقات العسكرية وأهم عناصره ما يلي:

- يركز في بدايته على تجميد الصراع في وضع معين.
  - يعمل على حل المشكلات الإنسانية مثل الجرحى والمصابين والأسرى والمفقودين.
  - التفاوض حول توفير مقومات الحياة الأساسية للأفراد، كي لا يتعرضوا لمجاعات أو أمراض.
  - التفاوض حول نزع السلاح أو الانسحاب.
  - التفاوض حول المناورات المشتركة.
  - التفاوض حول تبادل المعلومات والاستشارات.
  - التفاوض حول بيع الأسلحة.
  - التفاوض حول تقديم الخبرات والدعم العسكري<sup>(١)</sup>.
- أنواع التفاوض داخل المؤسسات: وهي كما يلي<sup>(٢)</sup>:
١. المفاوضات الإدارية اليومية: وتتم بين الإدارة، المرؤوسين، النقابات، الزملاء.
  ٢. المفاوضات التجارية: وتتم بين الإدارة، الموردين، العملاء، النقابات.
  ٣. المفاوضات القانونية: وتتم بين الإدارة، الحكومة، المستشارون القانونيون.

(١) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

(٢) محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

## أنواع التفاوض من حيث الهدف:

١. التفاوض من أجل الاتفاق: وهو يهدف لحصول الطرفين على مكاسب متساوية.
  ٢. التفاوض من أجل إقناع الطرف الآخر: وهو يهدف لتحقيق ميزة أو كسب لأحد الأطراف مع رضا الطرف الآخر بما حصل عليه.
  ٣. التفاوض من أجل السيطرة: وهي التمسك بالمطالب مع محاولة إقناع الطرف الآخر بها، مع الاستعداد لقطع المفاوضات (القبول أو الانهيار).
- ### خطوات التفاوض:

تمر عملية التفاوض بمجموعة من الخطوات هي كما يلي<sup>(١)</sup>:

١. مرحلة الإعداد: وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.
  ٢. تحديد الإستراتيجية: وفيها يقوم كل طرف بتحديد إستراتيجية تفاوضية مناسبة، والأساليب التي سيتبعها في التفاوض.
  ٣. البدء: وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر، أو تقديم أفكاره.
  ٤. فهم الموقف: وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر، ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.
  ٥. التفاوض: وفيها يحاول الأطراف تقديم تنازلات.
  ٦. النهاية: وفيها يتم التوصل إلى اتفاق نهائي أو التوقف المرحلي إلي حين.
- بالإضافة إلي الخطوات السابقة هناك خطوات أخرى للتفاوض تتمثل في الآتي<sup>(٢)</sup>:

١. خلق الجو الملائم.
٢. تحديد الأهداف.
٣. تقرير من أنت ومن هو الخصم.
٤. افتتاح اللقاء.

(١) احمد ماهر، مهارات التفاوض، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، دبت، ص ٢٧.

(٢) خليل فهد سيباني، المفاوضات والاتفاقات، بيروت، دار الراتب الجامعية، ٢٠٠٣م، ص ٩.

٥. الكلام والاستماع.
٦. التقدم بالاقتراحات.
٧. التلخيص.
٨. إقفال المفاوضات وتشبيت النتيجة.
٩. تقييم أوجه القوة وأوجه الضعف.
١٠. الاستمرار في التحسين.

من خلال ما تم ذكره يتضح أن هناك من الخطوات التي تتم بها عمليات التفاوض وهي كما يلي<sup>(١)</sup>:

#### ١/ التدريب:

دائماً ما يلجأ المفاوضين إلى التدريب والتمرين على كل النقاط التي ستتم مناقشتها قبل الدخول في أي عملية تفاوض كبرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التدريب يعطي ثقة كبيرة للشخص ويكشف له عن المشكلات والمصاعب التي من المحتمل أن يواجهها.

#### ٢/ النقاش والإقناع:

سيتم التصرف في هذه المرحلة على كيفية التقريب بين رغباتك الشخصية ورغبات الطرف الآخر في عملية التفاوض والوصول إلى حل وسط يرضي كلاهما، بالنسبة للمفاوضين الذين تتقصم الخبرة فإنهم يبرعون حديثهم دائماً بمناقشة السعر والتفاوض بشأنه، ولكن هذا لا يكون غالباً في صالحهم، فعلى الرغم من أن مناقشة أمر السعر في البداية تخفف من وطأة التفاوض بشأنه فيما بعد، فإنه دائماً ما تترتب عليها عواقب وخيمة في هذا الشأن.

بالإضافة إلى ما سبق توجد خطوات أخرى وتتلخص في الآتي<sup>(٢)</sup>:

#### ١/ تحديد الفرص والقيود التفاوضية:

أي أنه يجب تحديد الفرص المتاحة أمام المتفاوضين وكذلك القيود المفروضة عليهم وذلك مهم جداً لتحديد طبيعة الموقف لفريق التفاوض، وهذه

(١) ديفيد أوليفر\_خالد العامري، فن التفاوض، ط١، القاهرة، دار الفاروق، ٢٠٠٨م، ص ص ٣١\_٣٢.

(٢) محمد السيد البدوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥١\_٥٢.

الفرص والقيود هي الخطوط التي تبنى عليها باقي الخطوات في عملية التفاوض.

## ٢/ حصر القضايا التفاوضية:

- والمقصود بذلك تحديد عدة نقاط هامة هي:
- تحديد القضايا الأساسية التي يقوم على أساسها التفاوض.
- تحديد القضايا الثانوية بالنسبة للقضايا الأساسية.
- تجميع القضايا المتجانسة معاً لتوفير الوقت والمجهود وذلك لعدم التشتت لفريق التفاوض.

## ٣/ توفير البيانات والمعلومات:

فالبيانات والمعلومات والوثائق هي الأساس الذي يبنى على أساسه الرد أو القرار، وكلما كانت هذه البيانات والمعلومات أكثر وفرة وأكثر دقة ووضوحاً وشمولاً كلما ساعد ذلك على نجاح اللقاء التفاوضي مع الطرف الآخر.

## ٤/ تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات البديلة:

إن التحديد للإستراتيجيات والتكتيكات البديلة هام جداً لتحديد العوائق المتوقعة وكيفية التغلب عليها وتحديد المسؤوليات والسلطات والاختصاصات لكل عضو، وكذلك تحديد البدائل الواجب إتباعها لمواجهة المواقف الطارئة أثناء اللقاء، فمهما كان التنبؤ دقيقاً فلا يمكن التنبؤ والإلمام بكل الأمور المستقبلية، لهذا لا بد من الاستعداد الدائم للمواقف الطارئة والغير متوقعة.

## ٥/ تقييم المركز التفاوضي:

والمقصود بذلك هو تحديد أهم العوامل التي تؤثر على مكانه وقرارات المفاوضين مثل: الأهداف والإمكانيات والموارد المتاحة والالتزامات المفروضة ومدى الاعتماد على الطرف الآخر، فكلما كان اعتماد طرف على آخر في التفاوض كبيراً كلما كان موقف التفاوض أكثر ضعفاً.

## خصائص التفاوض:

يمكن تلخيص أهم خصائص التفاوض في النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

(١) إبراهيم أبو عوف، التفاوض، السودان، مطبعة التصوير الملون، دت، ص ص ٤-٥.

١. يشترك في عملية التفاوض أكثر من طرف واحد يحتاج كل منها لمشاركة الآخر ليتثنى له تحقيق ما أمكن من مقاصد بطريقة مرضية مع وجود الرغبة للوصول لاتفاق، مع توافر مصلحة وأرضية مشتركة تجب الطرفين للاتصال والتفاهم.
٢. رغم وجود المصلحة والأرضية المشتركة تنطلق الأطراف من أهداف متباينة وهذا الاختلاف يشكل عقبة في بداية المحادثات للوصول للنتيجة المرجوة.
٣. يعتبر الطرفين أن التفاوض هو الوسيلة الأكثر قبولاً لحل النزاعات بدلاً من اللجوء إلي الوسائل الأخرى كالتحكيم والقضاء واستعمال القوة.
٤. التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة فهو يحتاج إلي إدارة واعية تقوم على الإعداد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.
٥. التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقف عارض أو نشاطاً مؤقتاً.
٦. يأمل كل طرف على استمالة الطرق الآخر لإجراء تعديل في موقفه الأساسي.
٧. عند اصطدام كل طرف بواقع صعوبة النتيجة التي يهدف إليها التعلق بأمل الخروج بحصيلة معقولة في نهاية المحادثات.
٨. التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولفة الأطراف المفاوضة.
٩. التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضة.
١٠. يتمتع كل طرف بمصادر قوة تؤثر على تصرفات الآخر.
١١. التفاوض أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة.
١٢. التفاوض عملية تتأثر بقوة المفاوضين والموارد المتاحة لهم.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة توجد خصائص أخرى يتميز بها التفاوض وهي كما يلي<sup>(١)</sup>:

١. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
  ٢. تتجاوز آثار التفاوض في العادة إبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلي ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس عليها من تلك العلاقات من انعكاسات إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.
  ٣. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
  ٤. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى مثل:
    - توقعات الخصم وتقديرات المفاوضات. - سلوك الخصم.
    - العلاقات السابقة واللاحقة. - الأهداف المعلنة وغير المعلنة.
  ٥. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
  ٦. مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بعدد من العلوم في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
  ٧. التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة، وتخرج عن دائرة المستوى الدولي، سواء في المجال السياسي أو العسكري، وتخرج أيضاً عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة.
  ٨. يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل القصير.
- وأيضاً هناك خصائص وسمات عديدة للتفاوض تتمثل في الآتي<sup>(٢)</sup>:

١. التبادل: تتضمن المفاوضات تبادلاً للعطاء والأخذ بين المفاوضين والخصوم ويسعون من خلال هذا التبادل الوصول إلي اتفاق مقبول أو

---

(١) جورج فولر، دليل التفاوض، ط١، الرياض، مكتبة جرير، ٢٠٠٠م، ص٥٤.  
(٢) دونالد ب. سباركس، خالغ حسن زروق وناصر محمد العنيلي، ديناميكية التفاوض الفعال، ط١، السعودية، دار آفاق الإبداع العالمية، ١٩٩٥م، ص١٦-١٧.

مضي لحل مسألة خلافية ما ويتوقع المفاوضون من الخصوم أن يتحركوا من مواقفهم الأصلية نحو المفاوضين ويتوقع الخصوم ذلك أيضاً من المفاوضين وتشكل التنازلات جزءاً من هذه الحركة، كما تشك إعادة النظر في الأهداف وتعديلها جزءاً آخر.

٢. القيود والدوافع التي تؤدي إلى الاحتكاك بين الطرفين: يعتبر التبادل في المفاوضات أمراً غير مريح ومسبب للضغط، ويتكون المعنى اللاتيني لمصطلح تفاوضي من مصطلحين هما غير سهر وحتى تصل المفاوضات إلى اتفاق فإن الشخص يشعر بأنه في وضع غير مريح ويولد الاحتكاك من وجود قوتين تعملان في اتجاهين متعارضين داخل ظل طرف وهذه القوى هي الكابحة والدافعة.

٣. المسألة الخلافية الهامة التي يسعى الطرفان لإيجاد حل لها: تدخر المفاوضات للمواقف التي تتطلب جهداً شديداً تلك المواقف التي تكون فيها الطرق الأخرى لا توصل إلى اتفاق أقل ملائمة، ويشير هذا الأمر السؤال حول الكيفية التي يمكن أن يخصص بها المفاوضين الوقت لتأدية المهام المطلوبة.

٤. الغموض: يشوب المفاوضات أساساً الغموض ولهذا تتطلب منهجاً موقفياً ويعتبر التفاوض عملية معقدة للغاية لبناء إستراتيجية لها تقوم على الخبرات الماضية التي يمكن تجربتها، وتشكل التجارب الشخصية الأفكار حول المفاوضات وتقود إلى الكشف عن العادات والأنماط التي يمكن التنبؤ بها وتصبح عائقاً للمفاوضين، في حين تصبح فرصاً للكسب غير المستحق بالنسبة للخصوم، يجب على المفاوضين أن يكون مرنين وأن تبني اتجاه يركز على الموضوع يقود إلى تحقيقه بأحسن وجه<sup>(١)</sup>.

٥. النزاع: نشأة النزاع بين مواقف الأطراف في المفاوضات وبينما تختلف حدته من موقف لأخر فإن النزاع يشكل عنصراً هاماً في المفاوضات

---

(١) دونالد ب. سباركس، خالغ حسن زروق وناصر محمد العنيلي، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

وبدونه يقل الحافز للعمل الجاد للوصول إلى حل جيد، وبمقدور  
المفاوضين الذين يستطيعون التغيير بين عدم الاتفاق العادي والنزاع أن  
يدرکوا الدور الهام للنزاع.

### أركان التفاوض:

أي نوع من التفاوض لابد أن تتوفر فيه الأركان التالية<sup>(١)</sup>:

١. وجود طرفين على الأرض وقد يكون فردين أو جماعتين أو عدة جماعات يسعون إلى حل خلاف أو نزاع.
٢. وجود مسألة أو قضية موضوع اهتمام الأطراف المتفاوضة أو نزاع أو خلاف حدث بالفعل أو سوف يحدث بين هذه الأطراف.
٣. توافر ركن الإرادية حيث لا يفرض التفاوض على الأطراف المعنية فرضاً ولكن يتم إرادياً كما لا يتم فرض حلول أو اتفاق على أحد الأطراف المتفاوضة.

٤. توافر الاهتمام المشترك أو المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.
٥. اعتقاد كل طرف بأن التفاوض هو أفضل الوسائل أو الخيارات المتاحة للتوصل إلى حل مقبول للمسألة أو القضية موضوع الاهتمام أو النزاع القائم أو الذي سوف يحدث.

٦. اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار الهادف والإقناع والحث المتبادل يمكن التوصل إلى حلول أو اتفاقات مقبول ومرضية لكل الأطراف.

من ناحية أخرى فإنه ليس من الممكن دائماً أو في جميع الحالات حل النزاعات بالتفاوض ففي الحالات التي يصعب فيها استخدام التفاوض لحل النزاع لابد وأن يلجأ الأطراف إلى أساليب أخرى، فالأطراف أمامها أيضاً البديل بالاتفاق على عدم الوفاق أو عدم الاتفاق، والنزاع يمكن أن يتمثل في نوعين في إطار التفاوض ربما يكون نزاع في الآتي:

### ١/ الاهتمامات:

وهو الذي يحدث عندما تكون شروط القيام بنشاط أعمال معينة لم تستقر بعد أو يتم التفاوض عليها ومن أمثلة ذلك:

(١) كيت كينان، مركز التعريب والبرمجة، أصول المفاوضات الإدارية، ط١، د م، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م، ص٢٠.

- أشكال التفاوض مع العمال بخصوص الأجور وفي ساعات وظروف العمل.

- التفاوض التجاري على السعر والكمية والجودة والتسليم<sup>(١)</sup>.

## ٢/ النزاع في الواجبات:

وهو الذي يحدث عندما يكون هناك اتفاق بالفعل بين طرفين ولكن يوجد اختلاف أو تفاوت في تفسيره ويحدث مثل هذا النزاع تجارياً عندما يكون هناك عقد بين شركتين سبق التوصل إليه ولكن أحد الأطراف لم يلتزم تماماً بالوفاء ببعض التزاماتهم فهو نزاع في الحقوق وليس في الاهتمامات.

## صفات المفاوض الفعال:

هناك العديد من الصفات الواجب توافرها في الشخص القائم بعملية التفاوض حتى يصبح مفاوضاً محترفاً ومتميزاً ومن هذه الصفات ما يلي<sup>(٢)</sup>:

١. المرونة.
٢. المهارة في اختيار الفرضيات.
٣. التفكير/ الشعور.
٤. أهداف عالية طوال الوقت.
٥. المهارة في كشف الأسرار والمعلومات الكامنة.
٦. لديه درجة عالية في الشك.
٧. الصلابة والتشبث بالأهداف.
٨. مفكر سريع الخاطر وواضح.
٩. صبور.
١٠. مستمع جيد.
١١. القدرة على تقديم حلول مبتكرة.
١٢. يسجل الملاحظات المهمة.
١٣. على معرفة جيدة بالبند الذين يناقش.

(١) كيت كينان، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

(٢) محمود عبد الكريم النجار، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤.

١٤. عضو فعال في فريقه.
١٥. اللياقة البدنية.
١٦. حسن الخلق والسلوك.
١٧. بسيط غير متكلف.
١٨. القدرة على الإقناع.
١٩. صادق في وعوده.
٢٠. ملم إمام ومدرّب على أساليب التفاوض<sup>(١)</sup>.

### **مبادئ التفاوض:**

هناك مجموعة عامة من المبادئ تحكم عملية التفاوض وعلى الطرفين الوقوف عندها وأخذها في الاعتبار وهي كما يلي<sup>(٢)</sup>:

#### **مبدأ القدرة الذاتية:**

وهو عبارة عن مبدأ يلقي الضوء على مهارات وقدرات المفاوض ومدى تفهمه لقضية التفاوض وظروفها الداخلية أم خارجية وأبعادها المختلفة ومدى قدرة المفاوض على قيادة فريق التفاوض وتفهمه لأنماط تفكير سلوك الطرف الآخر ومقدرته على الحوار والاتصال ببسر بالطرف الآخر وهذا المبدأ يركز على مدى تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

#### **مبدأ المنفعة:**

من خلال التفاوض يظهر جلياً سعي كل طرف من أطرافه لتحقيق منافع معينة لصالحه حتى لو كانت هذه المنافع تتمثل في تقليل حجم الخسائر المتوقع، هذا بالرغم من وجود المصالح المشتركة بين الطرفين ولذلك يجب تعزيز تواجد عنصر المنفعة لارتباطه بانتفاء التفاوض بانتقاء المصالح أو المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض.

#### **مبدأ الالتزام:**

وهو من أكثر المبادئ أهمية لأن التفاوض في مجمله ما هو إلا مجموعة التزامات يجب احترامها وهذا ما يعني ويدل على ضرورة التزام المفاوض بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها والتزامه هو بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه.

(١) المرجع السابق، ص ٧٤.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤-٤٥.

## مبدأ أخلاقيات التفاوض:

وهو من المبادئ الجوهرية في العملية التفاوضية لذا يجب التزام طريفي التفاوض بأخلاقيات التعامل باعتبار التفاوض عملية إنسانية اجتماعية في المقام الأول تنطوي تحت مظلة علاقات ومصالح مشتركة بين طرفيها لذلك يجب تحاشي الأساليب التفاوضية (كالخداع، المناورة، التعسف) وعلى الرغم من شرعيتها ولكن يجب ألا تكون كسمة رئيسية لعملية التفاوض لأن المفاوض باعتباره الواجهة التي تعكس وترسم الجهة التي يمثلها أمام أعين الطرف الآخر فهو واجهتها وصانع صنعتها.

## مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بين المفاوضين كما أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.

## إستراتيجيات التفاوض:

هنالك العديد من الاستراتيجيات للتفاوض أهمها ما يلي<sup>(١)</sup>:

### إستراتيجية الإنهاك:

وهي من أهم أنواع الإستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي القومي، أو على المستوى الفردي الشخصي ويطلق عليها البعض إستراتيجية الاستنزاف التفاوضي، حيث يعمل المتبني لها على استنزاف وقت وجهد الطرف الآخر في عملية التفاوض.

### إستراتيجية التشتت:

وهي من أهم إستراتيجيات التفاوض، حيث تعتمد عليها بشكل كبير على أطراف التفاوض إذا ما جلست على مائدة التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة انتماءاتهم ومستواهم العلمي وعقائدهم وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة تكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف

(١) محسن أحمد الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، ط١، مصر، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣م، ص ١٢١-١٢٣.

الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات.

### إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، وأن الطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض أو على ملعب المباراة هو الطرف الذي يستطيع في كل وقت الفوز بعدة أهداف أو بأكبر عدد منها.

### إستراتيجية المواجهة:

وهي تلك الإستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات المنافسة الأخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعة أو ما شابه ذلك ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفس الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات.

### إستراتيجية تعليم الفائدة المتبادلة:

هذه الإستراتيجية تسعى إلى إيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة أطراف العملية التفاوضية ومدة إلى مجالات جديدة سواء عن طريق<sup>(١)</sup>:

- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.
  - أن يتحقق أحد الأطراف أهدافها ولكن بتكلفة أقل للطرف الآخر.
  - أن يقوم طرف تعويض للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها.
  - تطوير اختيار أو بديل جديد تماماً يلبي أهداف الأطراف المفاوضة.
- مما سبق يتضح أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتضمنها عملية التفاوض تتلخص في الآتي<sup>(٢)</sup>:

### إستراتيجية الهيمنة:

هذه الإستراتيجية تتضمن محاولة طرف إقناع الطرف الآخر بقبول حلول بدائل تحقق مصلحته بالدرجة الأولى تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات للضغط والإنهاك والاستنزاف في محاولة للسيطرة وإخضاع الطرف الآخر مثل:

(١) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣.

(٢) إيهاب كمال محمد، فن التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، القاهرة، الحرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م،

- تقديم مطالب تفوق بكثير الحد الأدنى المطلوب.
- التمسك بموقف غير قابلة للتغيير.
- الجدل لإقناع الطرف الآخر إن التنازلات في مصلحته.
- التلميح بان عنصر الوقت يشكل عامل ضغط اكبر على الطرف الآخر.
- محاولة الحصول على اكبر قدر من المعلومات حول أهداف الطرف الآخر وحدوده الأدنى مع إخفاء أي معلومات عن أهدافك أو مواقفك.
- بالإضافة إلى الإستراتيجيات السابقة هناك إستراتيجيات أخرى للتفاوض وهي كما يلي<sup>(١)</sup>:

### **إستراتيجية الخنوع:**

هذه الإستراتيجية تتضمن تقليص الأهداف والمطالب المطروحة على مائدة المفاوضات والمبادرة بتقديم التنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة أو القضية وإنهاء المفاوضات سريعة.

### **إستراتيجية التسوية:**

هذه الإستراتيجية تعمل على المماثلة وكسب الوقت وتفويت الفرصة بهدف تعطيل المفاوضات أو إطالة أمدها على اعتبار أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيراً في القضية أو المشكلة موضوع التفاوض وكذلك في سير العملية التفاوضية وإداراتها.

### **تكتيكات التفاوض:**

التكتيك هو أسلوب التحرك المرحلي أي من خطة لخطة أخرى وهناك العديد من أنواع التكتيكات منها ما يلي<sup>(٢)</sup>:

#### **١/ تكتيك كسب ثقة واحترام الطرف الآخر:**

بصرف النظر عن طبيعة العلاقة فعليك كسب خصمك أو على الأقل تحييده عن طريق ضمان احترامه وثقته، أعرف خصمك وقدم له الاحترام والتهيئة والهدايا في المناسبات وكن مرحاً معه.

(١) [www.ecwtegypti.org/arabic](http://www.ecwtegypti.org/arabic) (5.3.2012).

(٢) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص ٩٤-٩٥.

## ٢ / تكتيك تقديم المغريات:

قدم بعض التيسيرات لإثارة شهية الطرف الآخر، ووافق على بعض مطالبه وذلك تمهيداً لأن تطلب منه.

## ٣ / تكتيك الطيب والشرس:

يلعب بعض أعضاء الفريق دور الشرس، ويلعب البعض الآخر دور الطيب لتهدئة الموقف فالأول يهدد ويتوعد والثاني يلطف ويبتسم ويهدئ الموقف.

## ٤ / تكتيك الإشعار بالذنب:

فعليك أن تشعر الطرف الآخر أحياناً بتأنيب الضمير بسبب ما يحدث من تأخير أو خسارة حتى يمكن أن يتراجع عن موقفه.

## ٥ / تكتيك تغيير الموقف:

يمكن أن تغير موقفك، كأن يقول مثلاً (لو غيرنا موقفنا من.....إلى..... هل تقوم أنت أيضاً ب.....).

## ٦ / تكتيك تجزئة الكل:

أحياناً يفضل أن تتعامل مع جزء صغير من الموضوع أو الصفقة وحاول أن تنهيه، حتى يمكن الشعور بالإنجاز وإمكانية الانتقال إلى جزء آخر.

## ٧ / تكتيك تجميع الأجزاء:

وهنا عليك أن تحاول تلخيص ما حدث في الأجزاء التي تم التفاوض فيها لمعرفة ما تم التوصل إليه في كل موضوع، وأيضاً لإحداث الترابط ومحاولة التوصل إلى اتفاق نهائي.

## ٨ / تكتيك الإخفاء والإبراز:

إخفاء بعض المعلومات وإبراز وتوضيح البعض يمكنه أن يؤثر في مجريات التفاوض، فتسليطك الضوء على حقائق معينة وتضخيمها يمكنه أن يؤثر بفعالية، ونفس الشيء وإخفاء وتقليل أهمية معلومات أخرى<sup>(١)</sup>.

## ٩ / تكتيك التهديد والترغيب:

في هذا التكتيك يتم التهديد بتوقف التفاوض، كما يتم تأجيل الجلسات وأحياناً التشهير بأحد الأعضاء، أما الترغيب فهو أن تقدم بعض المزايا والمكاسب والتسهيلات.

(١) المرجع السابق، ص ٩٥.

## ١٠ / تكتيك المناورة:

يحتاج ذلك إلى مفاجئة الطرف الآخر وإرباكه بتقديم حقائق جديدة، واقتراح مباغت أو سؤال محرج أو إطلاق شائعة.

## ١١ / تكتيك وضع العراقيل:

لكسب الوقت للتفكير والتحليل قد يتطلب التعلل بمشكلة أو مرض أو تأجيل الجلسة أو إقفال نزاع جانبي في موضوع فرعي.

## ١٢ / تكتيك المفاجئة:

إن إظهار حقائق جديدة وبشكل مفاجئ يمكن أن يؤدي إلى إرباك الطرف الآخر وزعزعته، وتصل المفاجأة إلى حد الزيارات الخاطفة للطرف الآخر.

## ١٣ / تكتيك الصدمة:

ويتم من خلال تقديم معلومات قوية ومفاجئة بحيث تشل حركة لطرف الآخر وبحيث ينتهي الأمر لصالح الطرف الأول.

## ١٤ / تكتيك فرض الأمر الواقع:

من خلال حذف كافة البدائل والإبقاء على بديل واحد فقط يمكن أن يعجل بالوصل إلى اتفاق<sup>(١)</sup>.

إن استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات في المفاوضات يعتمد أساساً على المدى الزمني لموضوع المفاوضات، فإذا كانت المفاوضات ذات مدى طويل فلا بد من رسم الإستراتيجيات التي تعبر عن المدى الزمني الطويل للمفاوضات، وإذا كانت ذات مدى قصير فيرسم التكتيك الذي يعبر عن المدى الزمني القصير، وتنقسم الإستراتيجيات والتكتيكات إلى إستراتيجيات وتكتيكات "كيف؟ وأين؟" كما يتضح من الشكل (١/١).

## إستراتيجيات وتكتيكات متى؟:

تعتمد هذه النوعية من الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية على عنصر الزمن اعتماداً رئيسياً في سبيل تحقيق أهداف فريق ما من الفرق

(١) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦-٩٧.

المفاوضة وهناك صفات أو معالم رئيسية لهذه النوعية من إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض وهي كما يلي<sup>(١)</sup>:

### ١/ الصبر:

بمعنى أن عنصر الزمن لا يمثل ضغطاً على المفاوض، أي على المفاوض لا يسعى إلى تحقيق هدفه خلال مدى زمنية معينة، لذلك نراه لا يتعجل الرد أو التعقيب على كل شيء بقوله وبفعله غريمة أو خصمه في عملية التفاوض.

### ٢/ المفاجأة:

عندما يحين ذلك الوقت المناسب الذي يحدده أحد المفاوضين لإبداء رأي أو ملاحظة، ويحدث مثل هذا الرأي فإن ذلك من شأنه أن يفاجئ المفاوض الآخر في عملية التفاوض.

### ٣/ فرض الأمر الواقع:

يتحقق لمفاوض ما النجاح في فرض أمر ما وجعله أمراً واقعاً لا يمكن رفضه بواسطة بقية المتفاوضين معه من الفرق الأخرى المشتركة في عملية التفاوض إذا أعانته خبرته على حسن تقديره للمستقبل فأبدي رأياً لا يمكن إلغاؤه أو عكسه.

### ٤/ الانسحاب المهذب:

يمكن للمفاوض الذكي أن يوقف المناقشة أو عملية التفاوض بترك مكان الاجتماع بأسلوب مهذب إذا رأى المفاوضة في غير صالحه.

### ٥/ مخالفة الاتجاه:

أحياناً قد يلجأ المفاوض الصبور الذي لا يضغط عليه عنصر الوقت إلى السير بالحديث أو المناقشة في اتجاه ما ماضياً أو جانباً أو حاضراً أو مستقبلاً معاكس لعملية التفاوض أصلاً.

### ٦/ الحدود الزمانية:

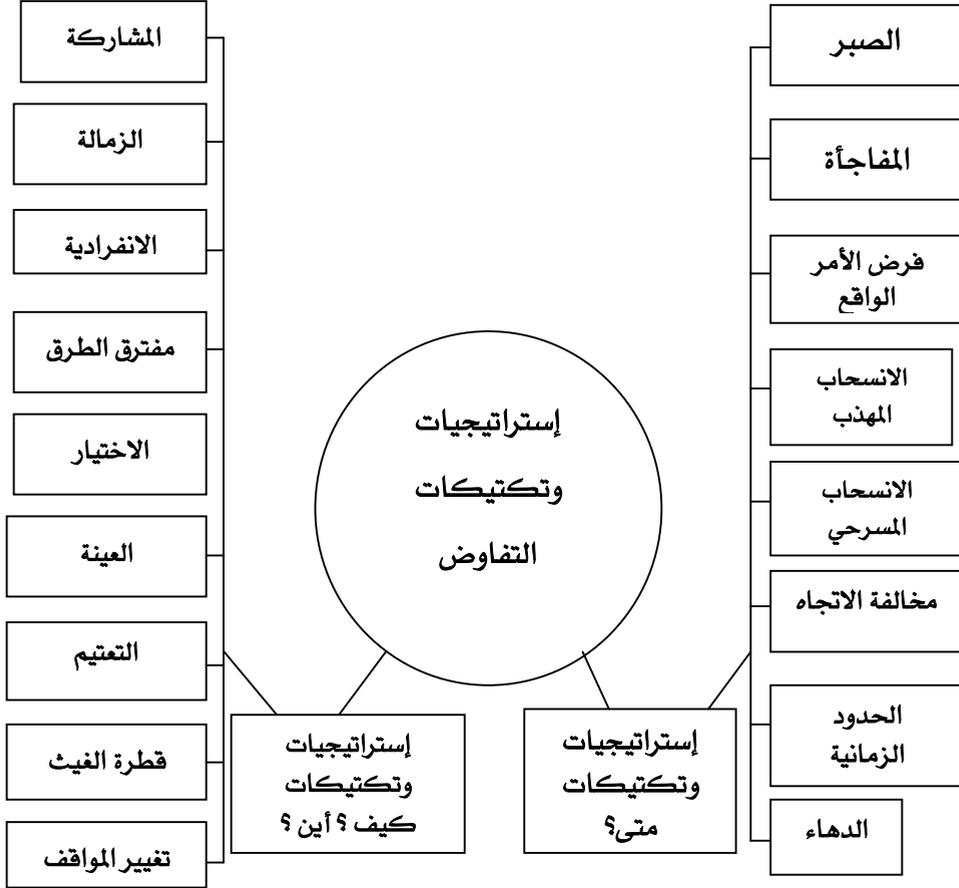
أحياناً قد يلجأ أحد المفاوضين غير المهتمين بعنصر الوقت إلى بدء حديثه بتحديد الفترة الزمنية التي سيتحدث خلالها، وغالباً ما يكون هذا التحديد أكبر من القوة الزمنية الحقيقية التي تستحقها مثل هذه النوعية من الحديث.

(١) عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأزمة والمفاوضات، ط١، جدة، دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩٤م، ص ٤٦-٤٧.

## ٧ / الدهاء:

وفيه يتحدث المفاوض من أجل تحقيق هدف ما يخالف في الحقيقة الهدف الأصلي أو الأساسي الذي يسعى هذا المفاوض لتحقيقه<sup>(١)</sup>.

### شكل (١/١) إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض



### إستراتيجيات وتكتيكات "كيف؟ وأين؟":

تهتم هذه النوعية من الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية بتحديد الطرق والوسائل الواجب إتباعها والأماكن الواجب ارتيادها من أجل تحقيق هدف أو أهداف فريق تفاوضي معين ومن هذه الإستراتيجيات والتكتيكات ما يلي<sup>(٢)</sup>:

(١) عبد الرحمن الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

(٢) عبد الرحمن الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

## ١ / المشاركة:

ويقصد بها أن يقوم أحد المفاوضين الأذكياء باستلهاام معونة ومشاركة المفاوضين أمامه، أي ضده وجعلهم يعملون من أجل تحقيق هدفه هو دون أن يشعروا بذلك.

## ٢ / الزمالة:

رئيس فريق التفاوض الناجح هو الذي يكون فريقه التفاوضي من عدة عناصر أو زملاء من حيث درجات الذكاء والجمال الحسي والإلمام والخبرة والقدرة على التأثير.

## ٣ / الانفرادية:

ويقصد بها تشدد أحد المفاوضين في موقف وقد تكون الانفرادية مقصودة أو قد تكون معبرة عن طبيعة حقيقية لهذا التفاوض.

## ٤ / مفترق الطرق:

بمعنى أن يقوم أحد المتفاوضين بعرض جميع البدائل والمقترحات التي يعلم مسبقاً أنها تمثل آراء ومقترحات جميع الفرق التفاوضية المناظرة، وبالتالي يضمن تأييدهم له.

## ٥ / الاختيار العشوائي:

عندما يفشل أسلوب المخادعة الذي يتبعه مفاوض ما في تحقيق أغراض هذا التفاوض فإن الأخير كثيراً ما يلجأ إلى اختيار أساليب أخرى بصورة عشوائية للفوز بحصة دنيا من كمية الحوار الدائر.

## ٦ / العينة العشوائية:

وتعني أن كثير من المفاوضين قد يستخدم في حديثه أو كلامه عبارات معينة مثل (كل الناس) التي توحى للسامعين العمومية أو الشيوع أو الإجماع، وفي نفس الوقت الذي يقصد فيه معنى القلة أو عدم الشيوع أو عدم الإجماع.

## ٧ / التعتيم:

كثير ما يسحب المفاوض الذكي موضوع الحوار الدائر في مفاوضة مفيدة إلى موضوع حوار آخر، وذلك إذا لم يكون لديه من المعلومات والبيانات ما يكفي كي يمكنه من استمرار الحوار بكفاءة في الموضوع الأول.

## ٨ / قطرة الغيث:

وتعني أن المفاوض سيستدرج المفاوض المقابل له بصورة تدريجية فيحصل منه على معلومة تلو الأخرى حتى تكتمل أمامه الصورة كلها.

## ٩ / تغيير المواقف:

قد يلجأ المفاوض أحياناً في حالة يحتاج فيها إلى تغيير موقفه من النقيض إلى النقيض، أو من أسلوب مفيد لدراسة موضوع مفيد إلى أسلوب آخر<sup>(١)</sup>.

---

(١) المرجع السابق، ص ٤٨.