

## الفصل السادس

### فن التفاوض

- مقدمة
- التفويض الإداري .
- مفهوم التفويض الإداري ومسرراته
- شروط التفويض الإداري
- فن التفاوض .
- مفهوم التفاوض
- أهداف التفاوض
- مبادئ التفاوض الفعال
- خطوات عملية التفاوض
- تدريب فريق التفاوض
- أساليب التفاوض



## الفصل السادس

### فن التفاوض

يتطلب عرض هذا الموضوع مناقشة وتوضيح الفرق بين كل من :

١- التفويض الإداري

٢- فن التفاوض

#### أولاً : التفويض الإداري

يحتل التفويض الإداري أهمية كبرى في جميع دول العالم النامي والمتقدم لأنه يعد أحد الأساليب الإدارية التي تسعى إلى نقل الإدارة من المركزية إلى اللامركزية أو من الفلسفات النظرية إلى الواقع العملي والتطبيقي .

وهو لا يعني تخلي القائد والرئيس الإداري عن إختصاصاته ومسئوليته لمؤوسيه بل إنه مجرد طريقة أو أسلوب أفضل لإنجاز الأعمال الإدارية بسرعة وكفاءة عالية مع إحتفاظ القائد الإداري بمسئوليته الأساسية، كما أن القائد يمتلك حق إلغاء التفويض وتعديله وسحبه وفقاً لإرادته الشخصية .

والتفويض يعني منح القائد الإداري بعضاً من إختصاصته ومسئوليته التي حددها له القانون لشخص واحد أو أكثر من مؤوسيه تحت رقابته ومسئوليته مع إحتفاظه بسلطة تعديل التفويض أو إلغائه تحقيقاً للمصالح العام .

والتفويض إنن أحد أساليب التنظيم الإداري يتم بموجبه تخفيف الأعباء عن القيادة الإدارية وذلك بعهدة بعض الإختصاصات لمؤوسيه لكي يتفرغ للقضايا الكبرى في مؤوسته .

#### مبررات التفويض الإداري

توجد عدة مبررات للتفويض الإداري من أهمها :

١- إتساع حجم المؤسسات الإدارية وزيادة أعمالها وتطورها وتداخلها وتعدد وتنشعب نشاطها وزيادة الأعباء على القيادة الإدارية في المؤسسة مما دفعهم إلى ضرورة الأخذ بنظام التفويض الإداري لسرعة إنجاز الأعمال الإدارية لهذه المؤسسات .

٢- إعتبار التفويض الإداري وسيلة لتدريب المرؤوسين على أعمال القيادة الإدارية وتنمية المهارات الإدارية لتكوين جيل ثاني للقيادة الحالية لكي تمارس مهامها عندما تتاح لها الفرصة في المستقبل .

٣- إعتبار التفويض الإداري وسيلة لتصغير المؤسسات الإدارية الكبيرة ومنحها فرصة الإستفادة من مزايا المؤسسات الإدارية الصغيرة والمتمثلة في سرعة إنجازها لأعمالها وتحقيقها لأهدافها .

٤- إعتبار التفويض الإداري مشاركة السلطة العليا في ممارسة إختصاصاتها مع سلطة أخرى لا تقل عنها كفاءة أو قوة في ممارستها لهذه الإختصاصات .

٥- إعتبار التفويض الإداري وسيلة من وسائل المرونة داخل المؤسسة لحماية نظمها القانونية والإدارية .

### شروط التفويض الإداري

يعد التفويض الإداري من العمليات الإدارية الصعبة والمعقدة التي تمارسها الإدارة والتي لا يقدر على أدائها سوى القلة من الرؤساء ، لذلك فإنه يحتاج إلى كثير من الدراسة لتحديد شروط ممارسته ، ولكي تتم عملية التفويض بطريقة صحيحة وناجحة ومحقة للأهداف المرجوة منها يجب الالتزام بالعديد من الشروط من أهمها :

١- أن يكون التفويض قانوني : بمعنى أن يصدر من القائد الإداري ويخول بعض سلطاته وإختصاصاته التي خولها له القانون .

مثلاً : "يجوز لمجلس الإدارة أن يعهد إلى رئيس المجلس ببعض إختصاصاته التي يمارسها أثناء عدم إنعقاد مجلس الإدارة أو القيام بمهمة محددة " مثل آخر " يجوز قانوناً أن يفوض المجلس الأعلى للأزهر فضيلة الأمام الأكبر شيخ الأزهر في بعض إختصاصاته " .

٢- أن يكون التفويض مكتوباً ويصدر في صورة قرار إداري مكتوب يصدره القائد الإداري ويخضع للقواعد العامة التي تخضع لها القرارات الإدارية ويحدد فيها القائد والرئيس إسم الشخص المفوض إليه والإختصاصات المفوضة ومدة التفويض .

٣- أن يكون التفويض جزئياً بمعنى أن يكون التفويض محدداً بموضوعات معينة بحيث لا يفوض القائد الإداري جميع السلطات والإختصاصات التي منحها القانوني بل يجوز تفويض بعض سلطاته وإختصاصاته لتسهيل العمل وتحقيق الأهداف .

مثل ذلك " يجوز أن يفوض وزير التربية والتعليم وكيل أول الوزارة في الإشراف العام على إمتحانات الثانوية العامة في الدور الأول يونيو ٢٠٠٦م "

٤- أن يكون التفويض مؤقتاً ومحدداً بمدة زمنية معينة وليس على طول الدوام .

٥- أن يمارس التفويض في حدود قرار التفويض فقط وفي الموضوع المحدد .

٦- عدم جواز تفويض الإختصاصات المفوضة من القيادة العليا وإلا كان التفويض باطلاً ويجوز الطعن فيه بالإلغاء أمام القضاء .

مثل ذلك : "المفوض في الإختصاص لا يملك من جانبه التفويض إلا بنص يجيز له ذلك" ، " وإذا فوض الوزير بعض إختصاصاته لأحد المحافظين وجب على المحافظ ممارسة هذا الإختصاص بنفسه وعدم تفويضه لأحد معاونيه " ، " وإذا فوض البرلمان المصري رئيس الجمهورية في تنظيم

موضوع معين بقرار جمهوري لا يجوز له تفويض أحد الوزراء في تنفيذه بقرار وزاري بل ينبغي تنفيذه بقرار جمهوري " .

٧- أن يكون التفويض للأشخاص الذين حددهم القانون وهم بحكم القانون يمثلون نواب الرئيس والقائد الإداري .

## ثانياً : فن التفاوض

### تعريف التفاوض

هو نوع من الحوار بين طرفين أو أكثر يتم فيه عرض وتبادل وجهات النظر حول قضية أو قضايا نزاعية بهدف إقناع الطرف أو الأطراف الأخرى بالمحافظة على المصالح المشتركة القائمة أو خلق منافع أو مصالح جديدة، وتنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط البشري تقريباً، وعلى مستوى المنظمات بإختلاف أنواعها، كأن ينشأ التفاوض عند القيام بنشاط الشراء أو البيع أو المناقشة مع الرؤساء حول أولويات العمل ، ويحتاج المرء إلى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الهدف أو الغاية المطلوبة .

ووفقاً لهذا التعريف نجد أن العملية التفاوضية تتكون من عناصر أربعة

أساسية هي :

- هدف عملية التفاوض .
- أطراف عملية التفاوض .
- القضية أو موضوع التفاوض .
- الموقف التفاوضي وما يتضمنه من تفاعلات إيجابية وسلبية .

### أطراف التفاوض

في معظم الأحوال يتم التفاوض بواسطة أطراف مباشرة وأطراف أخرى غير مباشرة يمكن توضيحها على النحو التالي :

– الأطراف المباشرة : وهي الأطراف التي تجلس على مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض .

– الأطراف غير المباشرة : وهي الأطراف الوسيطة ذات القوى المؤثرة على عملية التفاوض بين الطرفين المباشرين ويمكنها التأثير على تطوير وسير العملية التفاوضية ونتائجها.

وينبغي أن يعى المفاوض الجيد أن الموقف التفاوضى هو موقف مترابط فى عناصره ، ومترابط فى أجزاءه ، وشاملاً فى مضمونه .  
أهداف التفاوض

يجب على السلطة الأعلى تحديد أهداف التفاوض لمجموعة من المفاوضين ومنح رئيس المجموعة السلطة ، والتفويض طبقاً لما هو مطلوب الوصول إليه يجب أن يكون مكتوباً ، حتى لا يتم الرجوع إلى السلطة الأعلى فى كل كبيرة وصغيرة إلى عند الضرورة أو الوصول إلى طريق مسدود غير متوقع أثناء التفاوض ، وفى جميع الأحوال يجب توافر معلومات كافية بقدر المستطاع لفريق التفاوض عن موضوع التفاوض حتى يمكن وضع سياسة للتفاوض محددة المهام والأهداف .

تنجح عملية التفاوض وتحقق أهدافها ينبغى الإمام بالعديد من الإعتبارات وتنفيذها قبل بدء عملية التفاوض ومن أهمها :

- التخطيط والإعداد الجيد للتفاوض .
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بوضوح وواقعية مع حد أدنى من المرونة مع المحافظة على سرية الأهداف عن الخصم .
- تحديد طبيعة وتأثير الظروف بالموقف التفاوضي والعوامل المؤثرة الأخرى (مالي، قانوني، أدبي ... إلخ) .

- تحديد موضوعات التفاوض وجمع البيانات عنها مقدما وعن الخصم أيضا، وإختيار الإستراتيجية المناسبة، وتكتيك التفاوض (كيف؟ متى؟ ماذا؟ من؟ .. إلخ) أثناء المفاوضات .
- تحديد أسلوب التفاوض (هجومي / دفاعي / مندرج ..... إلخ)، وإعداد السيناريوهات البديلة والتنازلات في كل موقف (متى؟ مقابل ماذا ... إلخ)
- إختيار فريق التفاوض بعناية .
- تدريب المفوضين على مهارات التفاوض (شرح ، تلقين ، دراسة ، توزيع أدوار، عملي ، مباريات ، تمثيل أدوار الأطراف ، دراسة السيناريوهات)
- تحديد اللغة المستخدمة في التفاوض .
- إعدلا المكان والسكرتارية .
- عمل الأجندة والإتصالات لعقد الإجتماعات ثم توجيه الدعوة للجلسة الإفتتاحية

### خصائص المفاوضات الناجح

تختلف خصائص وقررات المفاوضات المطلوبة في كل موقف تفاوضي على حدة ولذا يتعين تحديد أهم للخصائص التي ينبغي توافرها في المفاوضات الناجح ومن أهمها :

- ◊ النزاء وسرعة للملاحظة .
- ◊ حسن التصرف في المواقف للحرية .
- ◊ الإمام - إلى حدما - ببعض الجوانب القانونية
- ◊ الإمام باللغة العربية وإجانتها .
- ◊ التمكن من مجال التخصص
- ◊ حسن الإستماع والقدرة التحليلية .
- ◊ اللباقة في الحديث والدبلوماسية في التعبير .

- ◊ نضج الشخصية وقوة التحمل بحيث لا تسحقه الهزيمة، ولا يكسره النصر عليه ، ولا يربكه نجاح الخصم، ولا يتملدى عند النصر .
- ◊ أن يكون إجتماعياً غير إنطوائي، وأن يتمتع بالصبر عند اللزوم .
- ◊ إتقان اللغة التي سيتم التفاوض بها ( هندسية - فنية - إدارية ...إلخ ) .
- ◊ قد يتم إختيار المفاوض - في مواقف خاصة وطبقاً لهدف المفاوضات - الذي يتمتع بصفات أكثر بروزاً حتى لو لم تتوفر فيه باقي الصفات بدرجة كبيرة، ويكمل النقص مساعده من المفاوضين .
- ◊ تدريب فريق التفاوض على الإستخدام النكي للوقت :

- متى تتكلم ؟
- متى تناقش ؟
- متى تتسدد؟
- متى تتخذ قرار ؟
- متى تتساهل؟
- متى تضيع الوقت؟
- متى تتمسك بموقفك؟
- متى تطلب الإستراحة؟
- متى تطرح حلاً بديلاً؟

### مبادئ التفاوض الفعال

للتفاوض الفعال عدة مبادئ من أهمها :

- ◊ مبدأ القدرة الذاتية : الذي يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم الحوار، التأثير، الإقناع والإستماع بطريقة تتناسب مع الموقف التفاوضي .

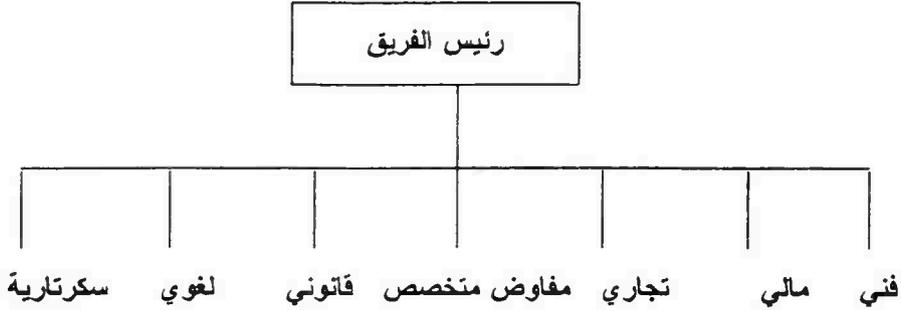
- ◊ مبدأ المنفعة : التأكد من توافر عنصر المصلحة لكل من طرفي التفاوض مما يساعد على إستمرار المفاوضات ويؤثر على النتائج .
- ◊ مبدأ الإلتزام : بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها وإلتزامه هو وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من إتفاقات .
- ◊ مبدأ المنفعة المتبادلة : وتظهر أهميته في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة مستمرة أو لاحقة بينهم، بحيث تخلق القناعة لدى كل طرف أنه حصل على مكسب ما .

## فريق التفاوض

يختلف عدد ونوعية أعضاء فريق التفاوض باختلاف القضية والموائقف التفاوضية، فالقضية السياسية تختلف عن القضية الإقتصادية عن القضية الإجتماعية، والقاعدة تكوين فريق يحقق التكامل المطلوب وينجز الأهداف المحددة ، قد يكون المفاوض فرداً واحداً إذا كان الهدف سرعة حسم الخلاف أو لتحديد المسؤولية أو للحصول على تنازلات فورية (مفوض له سلطات) .

يتميز الفريق بمزايا أوسع طبقاً لعدد أفراده مثل (توزيع الأدوار / جمع مهارات وخبرات مختلفة / تشتيت الخصم ) ، ويجب أن يكون رئيس الفريق ذو شخصية قيادية وقادرة على الإستفادة من باقي الأعضاء إلى أقصى درجة (روح الفريق) ، وكذا يكون قادراً على إدارة عملية التفاوض وعلى إعداد الفريق وحسن إستخدام الأعضاء ، وأوراق اللعب في التوقيت المناسب .

مثال لتشكيل الفريق :



### خطوات العملية التفاوضية

تمر عملية التفاوض بالعديد من الخطوات ، وهذه الخطوات تسير وفق تسلسل منطقي ، وهي عملية مستمرة منذ بداية العملية التفاوضية حتى نهايتها ، ويمكن عرض هذه الخطوات فيما يلي :

#### الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية ويتم من خلالها :

- أ- تحديد الموقف التفاوضي بكل دقة لكل طرف من أطراف التفاوض .
- ب- تحديد الهدف من التفاوض .
- ج- تحديد نقاط الإتفاق والمصالح المشتركة بين الطرفين .
- د- تحديد نقاط الإختلاف بين الأطراف المتفاوضة .



ووفقاً للشكل السابق يمكن القول أنه يجب بدء العملية التفاوضية بالتمهيد بنقاط الإتفاق والنقاط التي لا تحتاج إلى وقت كبير للتفاوض ، ثم تبدأ بعدها العملية التفاوضية بالتمهيد في نقاط الإختلاف حتى يمكن تحقيق نتائج أعلى وفقاً لهدف كل طرف إما بفتح مصالح جديدة أو تقديم بعض التنازلات في نقاط مقابل تحقيق مكاسب في نقاط أخرى .

### الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض

وفي هذه الخطوة يحاول كل طرف من أطراف التفاوض تهيئة جو يسوده التفاهم حتى يستطيع كل طرف أن يفهم طبيعة الطرف الآخر وجوانب قوته وضعفه حتى يتمكن من تكوين فكرة عن الفريق الآخر تساعد في إتمام عملية التفاوض حتى نهايتها .

### الخطوة الثالثة : مرحلة التفاوض الفعلية

وفي هذه الخطوة تتم عملية التفاوض المباشرة والعقلية بين طرفي التفاوض وأعضاء الفريق وممارسة كل عضو دوره في العملية التفاوضية حول موضوع التفاوض ، وفي هذه الخطوة يجب التأكيد على بعض النقاط الأساسية والهامة وهي :

- ١- أن يتم إختيار أعضاء فريق التفاوض بعناية ودقة ويكونوا من المتخصصين في الموضوع قبل التفاوض .
- ٢- تدريب فريق التفاوض على أساليب التفاوض قبل إنضمامهم للفريق الرسمي الممثل للمؤسسة .
- ٣- يجب منح فريق التفاوض خطاب تفويض يحدد صلاحياتهم والأهداف والنتائج التي ينبغي تحقيقها بعد إنتهاء العملية التفاوضية .

٤- يجب منح رئيس الفريق خطاب تفويض خاص بالتوقيع على الإتفاق النهائى فى حالة تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها .

٥- ضرورة الإتفاق على الموضوع الرئيسى للتفاوض وما يتضمن من نقاط وعناصر فرعية سيتم التفاوض بشأنها وأولويات كل عنصر منها .

٦- أهمية إختيار مكان التفاوض بعناية وتوفير جميع سبل الراحة اللازمة لأعضاء فريق التفاوض .

وفى هذه الخطوة يمارس كل فريق دوره فى ضوء سياسته التى أعدها من قبل ويبدأ ممارسة الضغوط التفاوضية مثل ضيق الوقت - التكاليف العالية - الضغوط النفسية والإعلامية ، حيث يصل كل فريق إلى مرحلة يرى من وجهة نظره أنها أنسب النتائج بالنسبة له .

#### الخطوة الرابعة : توقيع الإتفاق النهائى

وهذه هى الخطوة الأخيرة فى العملية التفاوضية ويتم فيها توقيع الإتفاق من الطرفين بشكل نهائى ويتم فى صيغة قانونية ، ويحرص القانونيون من الفريقين أن يكون الإتفاق راضى شكلاً ومضموناً وشاملاً كل التفاصيل وأن يكون إختيار الألفاظ والجمل واضحة للطرفين حتى لا تنشأ خلافات أثناء التنفيذ الفعلى للإتفاق .

#### تدريب فريق التفاوض

ينبغى تدريب فريق التفاوض على القضية أو الموضوع محل التفاوض وذلك لتأكيد الأهداف وتوزيع الأدوار ودراسة السيناريوهات حتى لا يفاجئوا بموقف خلال التفاوض، أو يحدث خلاف بين أعضاء الفريق أمام الخصم، ولعملية التدريب طرق مختلفة منها :

**الطريقة الأولى :** طريقة المباريات : يتم تشكيل فريقين : فريق يمثل جانبنا وفريق يمثل الخصم وتدار مناقشات ومفاوضات تحاكي ما سيحدث في المفاوضات الحقيقية ونتيجة لما يدور وما تسفر عنه نتائج يتم تعديل الخطة وأساليب طرح القضايا وإستراتيجية وتكتيك التفاوض .

**الطريقة الثانية :** طرح الأفكار ومناقشتها في إجتماع مفتوح يحضره أخصائيون ومستشارون يفتح فيه النقاش .

**الطريقة الثالثة :** الإجتماع الموجه ويتم مع مجموعة من الإخصائيين لطرح نقاط محددة وأخذ رأيهم في كل منها .

### أساليب التفاوض

العديد من أساليب التفاوض ويمكننا الإشارة إلى أكثرها شيوعاً فيما يلي :

١- **الإستراتيجية :** هي الإطار العام للتحرك لتحقيق الأهداف الرئيسية المحددة، وهي مجموعة المبادئ والأسس والتحذيرات التي يجب ألا نعيد عنها .

٢- **التكتيك :** هو أساليب التنفيذ لتحقيق الأهداف الرئيسية ويشمل أهدافاً مرحلية ويتصف بالمرونة ، ونحن في هذا السياق لا يمكننا عملياً الفصل بين الإستراتيجية والتكتيك ويتوقف إختيار نوع الإستراتيجية أو التكتيك على عدة عوامل يجب دراستها جيداً ومبكراً منها :

○ الهدف المطلوب تحقيقه أو الحصول عليه ومدى أهميتها / خطورتها على كل طرف (مكاسب / خسائر) .

○ مدى قدرة مراكز الأطراف .

○ مستوى المفاوضين وقدراتهم وسلوكهم المتوقع (للطرفين) .

○ تأثير نجاح أو فشل المفاوضات على علاقات الأطراف مستقبلاً وأهمية الوصول إلى إتفاق .

○ حجم المشاكل / الموضوعات .

○ الوقت المتاح .

يجب الإهتمام بدراسة شخصية الخصم وتحديد نقاط القوة فيها ونقاط الضعف وأسلوب التعامل معه وتذكر أن كل إنسان بداخله ثلاث شخصيات في آن واحد :

○ شخصية الطفل : الذي يحتاج للحنان والصبر في المعاملة .

○ شخصية البالغ : الذي يجب التعامل معه عقلاً وبأس علمية .

○ شخصية الأب : الذي يجب أن نشعره بالإحترام .

وقد تتغلب إحدى الشخصيات بصفة مستديمة أو مؤقتة وهنا يجب الإعتماد على حننك وخبرتك للتعرف في لحظة ما مع أي الشخصيات تتكلم وبالتالي تحديد الأسلوب الذي تتحدث به .

### إختيار مائدة التفاوض

ويتم إختيار مائدة التفاوض الرئيسية من بين العديد من النماذج التي تناسب العملية التفاوضية ، وعادة ما يوجد بقاعة التفاوض الرئيسية صالون للراحة ولتوثيق المعرفة والصالات وإنعاش الجلسات التفاوضية ، وفيما يلي بيان لتلك النماذج مع إيضاح إستخداماتها وأماكن جلوس أعضاء فريق التفاوض لكل منها .

- مائدة التفاوض المستديرة : وهي أكثر الموائد تفضيلاً لإضفاء نوع من التفاهم والإنسجام وتضييع الفوارق بين أعضاء فريق التفاوض وعدم إظهار أيهم الرئيس وأيهم العضو .

- مائدة التفاوض على شكل حدوة حصان : وتستخدم هذه المائدة في الجلسة الختامية عند التوقيع عادة على الإتفاق لما تم التوصل إليه، وكذا في الجلسة الإفتتاحية التي يتم خلالها توثيق المعرفة والأواصر بين أعضاء الفريقين

- مائدة التفاوض البيضاوية : وهي تشبه إلى حد كبير مائدة التفاوض المستطيلة وإن كانت تستخدم في حالة إتساع جلسات التفاوض وإحتياجها إلى توافر عدد كبير من الأفراد والمتخصصين الذين سيدلي كل منهم برأيه أثناء الجلسة .
- مائدة التفاوض المستطيلة : ويتم التفاوض بين الأعضاء على هذا النحو خاصة في جلسات التفاوض قبل النهائية .
- أهمية الجلسة الإفتتاحية :
- تكمُن أهمية الجلسة الإفتتاحية في أنها :
- تعمل على تهيئة المشاعر وكسب الثقة والود والتعارف .
- يحسن البدء بالحديث في موضوع عام خارج موضوعات التفاوض وقد يكون حدثاً هاماً على الساحة .
- الحديث عن ذكريات لطيفة مشتركة .
- بدء التفاوض بطرح مجموعة من الملاحظات العامة والمبادئ المستقرة التي لا تثير الجدل أو الإعتراض .
- التركيز على نقط الإتفاق العامة في الأهداف والسياسات والمواقف والمنافع المشتركة .
- من المفضل الإتفاق على أسلوب العمل وتوزيع الوقت ... إلخ، (جدول الأعمال) إذا لم يكن هو في حد ذاته سيخلق مشكلة ما