

الوحدة السابعة

مهارات التفاوض

مقدمة

يعتبر (التفاوض) من الأمور التي نمارسها باستمرار. وهو عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية. فهو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين. وهي عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة. ونحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد والجماعات المنظمة وعلى المستويات الكبيرة والصغيرة.

وعلم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الحضاري الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية العالقة بين الناس. وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية، والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة، فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني

خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع:

قَالَ تَعَالَى: ﴿ اَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ (النحل: 125)

قَالَ تَعَالَى: ﴿ لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ﴾ (البقرة: 256)

ويقول الإمام علي رضي الله عنه: "الناس صنفان: أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق".

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحتمية ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا.

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، ويساعد على ذلك اتساع رقعة العالم الإسلامي بأطرافه المترامية المتصلة مع الآخر شرقاً وغرباً شمالاً وجنوباً فهذا يوفر للمسلمين والعرب خاصة منتدى دولياً أو منبراً حوارياً لكي يتحاوروا ويتناقشوا بحيث تصبح لغة التفاوض الإيجابي سمة أصيلة في حياتنا وشخصياتنا وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة هذه المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم.

فالتفاوض هو:

- التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.
- التغلب على العقبات لإتمام صفقة.
- مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق.
- إحراز تقدم نحو هدف أو غاية منشودة.
- التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.
- معرفة ما يرغبه فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريد.
- الدخول في صراع للإدارات أو منافسة للإثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفتنة.
- محاولة نيل ما تريده.
- إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجارة أفكارك.

تأمل معنا في هذه التعريفات.

ما هي الآراء المشتركة التي تضمنتها؟

تجد أنها تشترك في الإشارة إلى وجود أكثر من شخص في التفاوض، كما تشير إلى حدوث عملية اتصال بين الأشخاص.

ثم ما هي الفروق الرئيسية التي تلاحظها في هذه التعريفات؟

تجد بعضها يتمحور حول مفهوم التعاون، بينما يشير البعض الآخر إلى

مفهوم المواجهة، وهذا ما هو نريد أن نوضحه أولاً قبل أن نصل للتعريف العلمي الدقيق لمفهوم التفاوض.

مفهوم المواجهه

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، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطيء للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا 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.

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.

التعريف العملي للتفاوض:

ولنعد الآن إلى العناصر المشتركة في تعريفات العينة نجد أن هناك بعض الكلمات الرئيسية وهي: عمل - عملية - الاتصال - مقبول - حلول - خيارات. وهذه الكلمات تؤلف فيما بينها التعريف العلمي المختار لعملية التفاوض وهو: "التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم".

من يقوم بالتفاوض؟

تأمل معي في القائمة التالية، وفي ضوء التعريف العملي للتفاوض حدد أي هؤلاء يقوم بالتفاوض: المحامي، الطالب الجامعي، مدير الشركة، الأزواج، العملاء، الأصدقاء، العائلات، الدول، القادة، الأبناء الأطفال والمراهقون، الآباء، المشترون، البائعون، المرؤوسون.

وانطلاقاً من تعريفنا العملي للتفاوض فإن كل فرد في القائمة المذكورة يقوم بالتفاوض في وقت ما، ومن ثم في إمكانك القول بكل ثقة إن كل الناس يتفاوضون.

أين تجري المفاوضات؟

إن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مجال للأعمال: متجر سيارات، مكتب محاماة، مكتب للعقارات، أو حتى متجر لبيع الملابس الجاهزة، كما يمكن أيضاً أن تتم المفاوضات فيما بين أفراد الأسرة الواحدة في المنزل أو بين الأصدقاء في البيئات الاجتماعية الأخرى.

وباختصار فإن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مكان تقريباً.

سنعرض موقفاً عملياً لمشكلة نتعرف من خلالها على أهمية التفاوض ودوره في حل المشاكل وتفادي التداعيات:

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث يوجد به ورديتا عمل صباحية - مسائية

يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل...

أما الوردية الثانية فيديرها موظف قد تجاوز الخمسين عاماً قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها. وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات وعرض الفكرة على المدير وناقشه فيها، فوافق المدير عليها. أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم، فكتب التعديلات التي

أحدثها على عمل الآلات والهدف منها في ورقة، ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية المسائية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر ويجاوره في ذلك، فانصرف. وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة العمل للآلات ففزع من التغييرات، وخشي على الآلات فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج المطلوب: افترض أنك مدير لهذا المصنع كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تبين لهم الخطأ بحيث لا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المصنع فيجب ألا تخسرهم وأن تخرجوا بحلول للمشكلة، وتتفادوها في المستقبل، وتوجد الحلول لهذا الخطأ، فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء، تعتبر خسارة كبيرة أيضاً. حاول كتابة الحوار الذي سيجريه المدير مع موظفيه. قبل أن نبدأ في الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين "الشاب - والكبير في السن" يترقبون لوم المدير لهم أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به، لذلك فهم مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاموا به لم يكن إلا للمصلحة المصنع، (من وجهة نظرهم) ولنفرض حوار المدير مع كل منها على حده يطلب المدير الموظف الشاب (اسمه محمد) في البداية للاجتماع به ويرحب به المدير بابتسامه ويبدأ بمحاورته: المدير: مرحباً محمد تفضل بالجلوس كيف حالك؟ أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام.

يجلس (محمد) ويكتف يده وينظر إلى المدير مستعداً للدفاع عن نفسه.

المدير: محمد أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه، وكفاءتك في العمل ممتازة وحماسك جيد وهذا كله أثر في تطور سير المصنع خصوصاً فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج التي طرحتها البارحة

محمد: نعم نعم هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 60٪ وستغطي أسواقاً - واسترسل متحمساً يشرح فكرته تلك

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع مما أدى إلى خسارة في الإنتاج، ولكننا إن شاء الله سنعوضها بفكرتك لكن أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة؟

محمد: الفكرة ممتازة.. لكنني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر فعندما نفذتها تركت ورقة للموظف الآخر، ليكون لديه علم بما أجرته من تعديلات فلقد كنت مضطراً للخروج مبكراً من العمل ولكنه للأسف لم يرها بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه فذهل واعتقد أن خللاً ما ألم بها، فأطفأها

المدير: إذاً المشكلة ليست في الفكرة وإنما بسبب أمر آخر ما هو برأيك؟

محمد: (نعم المشكلة كانت في طريقة التعامل بيننا كموظفين فكان عليّ أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر فالأمر ليس بسيطاً وكان على الموظف الآخر أيضاً استشارتك قبل إطفاء الأجهزة، وعدم الانفعال المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة؟

الموظف محمد وقد نسي الدفاع عن نفسه، وخوفه من الاتهام من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع، وأيضاً علينا اتباع نظام محدد في تطبيق الأفكار، وذلك بإخبار الجميع عنها وأن وأن وأن (ويستمر محمد في سرد الحلول) وانتهى الحوار بينهما بوعده من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول، فخرج محمد وهو متحمس لأفكار إنتاجية متطورة جديدة يدعو المدير الموظف الآخر (أبو علي) فيدخل وهو متوتر يفكر فيما يرد به على تساؤلات المدير.

المدير: أهلاً عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئاً تشربه.
عم أبو علي: لا شكراً. المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئاً. ويطلب له فنجان قهوة، فيشربها.

المدير: عم أبو علي.. أنت من الموظفين، الذين قضوا عمراً طويلاً في المصنع.. وأنت أحد الذين بنوه، فتعرف كل صغيرة وكبيرة فيه، وربما تكون أكثر مني معرفة بآلاته وطريقة عملها، ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي يتسم: ويسعد بهذا الإطراء، ويقول: هذا واجبي: والمصنع هذا جزء من حياتي ونجاحه هو نجاحي.

المدير: حسناً عم أبو علي، من خبرتك ومعرفتك لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع هل بإمكانك أن توضح الأمر لي؟

عم أبو علي يفكر في السؤال: فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال !!! ثم أجاب: الأسباب كثيرة، أولها أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكثبي إلا اليوم، فلقد انشغلت البارحة بالعمل، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها، فوجئت بها، وظننت أن خللاً ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل هذه المشكلة؟ حتى نتفادها في المرات القادمة؟

عم أبو علي: علينا أن نتبع نظاماً واضحاً في إجراء التغييرات، أي أن أي تغيير يعتمد يجب أن نعلمه قبل تنفيذه، وعلينا أيضاً أن نوثق الروابط بين الموظفين وأن نتشاور ونتحاور في أمور المصنع بسلاسة أكبر. المدير: أشكرك عم أبو علي: فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد. وسأجمعكم معاً قريباً لتدارس الحلول المقترحة والأخذ بها."

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدام أسلوب النقاش وطرح الأسئلة وابتعد عن أسلوب الإحباط وتوجيه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنها الحوار نستطيع أن نجملها كالتالي:

1- لا تكن أنت البادئ بالحوار.

- 2- كن أذناً صاغية للطرف الآخر و جهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
- 3- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.
- 4- تبين إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.
- 5- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- 6- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- 7- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحوارى.
- 8- كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين مردود مناسب
- 9- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- 10- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة، الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز.

تدبر معنا في هذا الموقف الطريف:

استعد خالد لحضور حفل الخريجين الخامس الذي تقيمه كليته، وخطط

من أجل ذلك لكل شيء، ترتيبات السفر وملابس الحفل وترتيب الارتباطات الاجتماعية وغير ذلك، ولكن مع الأسف اكتشف مديره في العمل وجود تضارب في جداول الإجازات، حيث وجد المدير أن خالد وزميله سمير طلبا الحصول على إجازة لمدة أسبوع في نفس الفترة، بينما تحتاج الشركة إلى وجود أحدهما على الأقل في تلك الفترة، وفي محاولة من المدير لتجنب اتخاذ القرار الصعب بشأن تحديد أي منهما يجب عليه أن يغير موعد إجازته، طلب من خالد وسمير أن يسويا هذه المسألة فيما بينهما.. فماذا يمكنهما أن يفعلوا؟

مثال (1) :

إذا أجبر العاملون في مصنع ما الإدارة على رفع الأجور بدرجة كبيرة عن طريق التهديد بالإضراب عن العمل، فقد يكون العمال هنا قد حققوا ظاهرياً الانتصار في المفاوضات على أصحاب الشركة، ولكن ماذا سيحدث إذا لم تحقق الشركة أرباحاً كافية لتمويل هذه الزيادة في الأجور، قد يؤدي ذلك إلى تسريح العاملين، وبالتالي فهم الخاسرون في النهاية.

مثال (2)

تفاوضت شركتان بشكل تنافسي على كمية محدودة من المواد الخام كانت جاهزة للشحن الفوري، وكانت الخصومة والعداوة مستحكمة بينهما في مجال المبيعات لسنوات طويلة، فعرضت إحدى الشركتين سعراً باهظاً للمواد الخام لعلمها أن الشركة الأخرى لن تستطيع دفعه، وبالتالي تمكنت من الفوز بالمواد الخام، إلا أن ارتفاع التكاليف منعها من تحقيق الربح

المطلوب مما أدى إلى سوء الموقف المالي للشركة في النهاية .

ولكن في المثالين السابقين ماذا لو أن محور التركيز تحول من التنافس إلى التعاون؟

لقد كان بإمكان العاملين والإدارة في المثال الأول أن يتوصلوا إلى حل وسط بصياغة زيادة في أجور العمال يتم ربطها بتحسين الإنتاج ورفع أرباح الشركة، فيتم بذلك تلبية حاجة العمال للمزيد من المال وحاجة الشركة للمزيد من الإنتاج والأرباح، وفي المثال الثاني كان يمكن أن يتفق الطرفان على تقسيم المواد الخام بينهما على نحو منصف يضمن استمرارها في الإنتاج.

مما سبق يتضح لنا :

أن الميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يركز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين.

قيم نفسك

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

أملأ هذا الجدول مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض، ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقاً مع نفسك.

رقم	نقاط التقييم	دائمًا	أحياناً	لا أبداً
1	احتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط			
2	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفني			
3	اعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
4	أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض			
5	دائمًا أستخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض			
6	استمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر			
7	ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها			
8	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها			
9	أجهز بعناية كل مفاوضة			
10	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض			
11	أسعى دائمًا لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض			
12	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق			

العدد	لا أبداً	أحياناً	دائمًا