

## تمهيد

يلخص كتاب "المفاوض المثالي" طريقة للتفاوض استخدمتها وتلازمتُ معي أكثر من عشرين عاماً. ونقدم من خلال هذا الكتاب تلك المحتويات التي قدمناها في دورات التدريب على التفاوض، والتي تتمحور حول المراحل الأربعة لعملية التفاوض وهي: الإعداد، التحاور، تقديم العروض، والمساومة.

ولقد استخدمت في هذا الكتاب تلك المادة التي استخدمتها بكثافة في الدورات التدريبية التي أقدمها، خاصة تلك التي أقوم بتوزيعها تحت مسمى كراسة المفاوضين.

إنه ومع امتناني الشديد للزملاء الذين ساعدوني في إعداد وتقديم تلك الدورات التدريبية، أود أن ألفت انتباه القارئ المعني والخاص بمزيد من التفصيل عن المبادئ التي حكمت تكوين وكتابة هذا الكتاب (المفاوض المثالي) وكيف نستخدمها في دورات التفاوض والاستشارات.

كيفين كيندي



## مقدمة المؤلف

هناك عدة طرق ومدارس لتحسين مهارتنا التفاوضية. فهناك من يتبنى استراتيجيات "اغرق أو اسبح" وذلك بإرسال مفاوضين غير مدربين في مهام تفاوضية تكون بمنزلة القفز العشوائي في الأعماق. ومثل هذه الاستراتيجية (العشوائية) لا شك أن بها ما ننتقده لذا لا يصح انتهاجها لأنها قد تطيح بالفرص الثمينة التي لا تعوض.. كما أنها تمثل نوعاً من الإهدار للمفاوضين الماهرين الذين يستطيعون السباحة، لأننا نفتقد بإرسالهم -إلى مثل هذه المهام وبهذه الطريقة- إلى التخطيط والدراسة الواعية.

هناك أيضاً 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، وهناك نجد من يرسل لهم لكي يتعلم من خبراتهم ويطلب منهم بعض الإرشادات التي يتعين عليه أن ينتهجها كي ينجح في

مفاوضاته، ولكننا نتساءل هنا، ماذا لو أن ما تقرأه عما فعلوه لا علاقة له بموضوع مفاوضاتك؟، فهنا، لاشك أن مهاراتك لا تتقدم أو تتحسن.

بالمثل، هناك أيضاً من يتصور أن الاستماع لما يحدث في الواقع من ممارسات تفاوضية تستند على تهديد الآخرين وخداعهم، بأساليب عديدة يُعد من الأمور التي تساعد على تحسين مهارات التفاوض.

إن هناك العديد من الكتب (الأمريكية أساساً) تمدح طريقة السيطرة على ساحة التفاوض باستخدام طرق التضليل والخداع، ولكن مثل هذه الكتب والأدبيات تعاني من ثلاثة مظاهر للضعف، وتتمثل في أنك تنسى ذلك المخادع المناسب أحياناً، أو أنك تختار المخادع الخطأ، أو أن الموقف الذي تكون بصدد غير موجود في مثل هذه الكتب والأدبيات...

وبالإضافة إلى مظاهر الضعف الثلاثة هذه، فإن استخدام أسلوب السيطرة بالخداع يحدث نوعاً من الغربة الشديدة بينك وبين من تحاول عقد الصفقات معه.

إن هناك بالإضافة إلى ما سبق ذكره بعض الطرق والأساليب الأخرى تقدم لنا رؤى هامة ومفيدة على صعيد التفاوض، ولكن ليس كافياً الاعتماد على مثل هذه الطرق.

فمثلاً اختيار معايير ثابتة للوصول إلى اتفاق، قد يفيد المفاوضات في بعض الأحيان، ولكن ليس مفيداً في البعض الآخر.

.... فإذا لم تستطع أطراف التفاوض أن تصل إلى المعايير الملائمة - لأن المعايير هي التي ستحدد طبيعة التسوية أو الاتفاق - فإننا هنا نعود مرة أخرى إلى نقطة البداية.

باختصار، ليس في كل هذه الطرق التي أشرنا إليها ما يقودك إلى تحسين مهاراتك التفاوضية بشكل حاسم وفعال وعلى أساس من الاستمرار؛ لأن مثل هذه الطرق لا تزودك أو تمدك بالأسلوب أو الاقتراب المحدد بشكل كاف، بحيث يكون بمنزلة دليل واضح ينفعك وأنت في غمار تفاصيل وظروف المفاوضات، ويكون كذلك من العمومية بدرجة كافية بحيث يغطي كل الظروف...

إن كتاب «المفاوض المثالي» يقدم لنا بالتفصيل المراحل الأربعة 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 الأربعة التي تُعد مألوفة لكل

المفاوضين، من خلال المهارات الأربعة المناسبة للتعامل مع كل مرحلة على حدة، سيتمكن المفاوض -وبغض النظر عن مستواه السابق- من أن يقوم بتحسين مستوى أدائه بشكل جذري وأساسي في مدة وجيزة من الزمن.

بالطبع هناك تدريبات وممارسات لا تزال مطلوبة حتى يتم تحسين الأداء بصفة مستمرة بدلاً من أن يكون الأمر بمنزلة فورة واهتمام عابر لفترة محدودة من الزمن، وفي الواقع فإن متطلبات تحسين الأداء بسيطة وليست بالأمر الصعر إطلاقاً.. وأهم هذه المتطلبات هي أن نجد الفرصة للممارسة والتطبيق في مواقف وسياقات كثيرة، وهذا متوافر للجميع يوماً ببطبيعة الحال.

إن كتاب "المفاوض المثالي" يقدم لك المواقف الأساسية لعملية التفاوض. ويعرف تلك المهارات ذات الفعالية في المواقف الحقيقية، ويقدم -كذلك- تلك الأخطاء والممارسات الخاطئة التي يتعين تجنبها.

إننا ننصحك بأن تقوم بتطبيق ما يقدمه هذا الكتاب 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.

## مقدمة المترجم

إن هذه المقدمة من شأنها أن تصف موقع هذا الكتاب المترجم على الخريطة العامة لما أسميه "بثقافة التفاوض"، وهي ثقافة لا بد أن نتعرف بدقة على تفاصيل مضمونها، ونعمل على استيعاب ما تقدمه لنا من علم حديث يفيدنا في رفع مهارتنا التفاوضية في السياقات المختلفة.

وفي البداية أود أن أشكر مكتبة العبيكان والقائمين على إدارتها لتبنيهم فكرة ترجمة ونشر مثل هذه الكتب التي تنتمي إلى ثقافة التفاوض هذه؛ ففي هذا انفتاح مطلوب من الوطن العربي كله على الفكر والعلم الإنساني الذي يتخطى حدود ثقافة بعينها؛ خاصة وأن هذه "الثقافة" تمدنا بأسس تقنية تساعدنا على تنمية قدراتنا التواصلية التي تمكننا من العمل بروح الفريق الواحد داخلياً، والتفاعل بإيجابية وعلى أسس علمية مع الآخرين في عالم يزداد تشابك مصالحه وصراعاته بشكل غير مسبوق، ويستلزم منا الاندماج مع معطيات وقوانين وتعقيدات هذه الثقافة التي يمكن أن نصفها بأنها ثقافة الحاضر والمستقبل.

ويبقى لنا أن نقول إن هذا الكتاب ينتمي لتلك الكتب الأساسية عن التفاوض، ولكن ما يميزه بساطة اللغة، وتقديمه لإطار مرن يُستوعب من خلاله فهم عملية التفاوض بمراحلها الأربعة الرئيسية، وما تستلزمه كل مرحلة من مهارات ينبغي الاهتمام بها وبتميتها بصفة مستمرة.

ولقد حاولت في ترجمتي لهذا الكتاب أن أنقل نصه وروحه كما تم التعبير عنها باللغة الإنجليزية على أنني لم أجد بدأً من التدخل لتوضيح بعض الأفكار والمعاني، وفي كل تدخل كنت أرى ذلك بشكل واضح في هوامش النص المترجم.

وفي النهاية أود أن أسجل بعض الانطباعات التي دونتها عن هذا الكتاب بحكم اهتمامي وتخصصي في هذا المجال وهي ما يأتي:

- إنه كتاب يستمتع بقراءته كل متخصص وغير المتخصص، فغير المتخصص سيتعلم منه الكثير من المفاهيم الجديدة والهامة، والمتخصص سيستمتع ببعض النواحي التي قدمها الكاتب الإنجليزي كيفين كيندي بشيء من التعمق والطرافة وسيأمل كذلك بعض نواحي القصور - التي لا يخلو منها أي عمل كطبيعة إنسانية - ولكن يفاجأ المرء بوجود أخطاء نحوية وطباعية وأخطاء تحريرية وعدم دقة واتساق وتكرار في

كثير من الأمثلة وهو الأمر الذي حاولت تداركه في النص العربي المترجم من الإنجليزية قد الإمكان.

- إنه كتاب يعبر عن وجهة نظر علمية تأتينا من الواقع البريطاني بخصوص ثقافة التفاوض، ولعل من الطريف أن نلاحظ شيئين في هذا الصدد هما:

١- أن الكاتب يحاول إشعار القارئ من خلال مقدمته أن ما يطرحه يميزه عن غيره، ولا يملك هنا إلا أن ينتقد الكتب الأمريكية التي تشرح وتبين عملية التفاوض، على أنها عملية تتسم أساساً بالسيطرة على ساحة التفاوض من خلال التضليل والخداع، ولعل هذه الرؤية لا تتضمن افتراءات، ولكنها بلا شك تتضمن اختزالاً لأهم الأدبيات العالمية في التفاوض ومنها ما ينتقد نفس التوجه الذي ينتقده كيفين ولعلنا نشير إلى أن أحدث هذه الأدبيات الصادرة عن جامعة هارفارد هو كتاب بعنوان ما بعد ميكيا فيللي، وهو كتاب مثل العديد من الكتب والدراسات ترى أن التفاوض بدون أخلاقيات إنسانية رفيعة يعني أن الإنسانية تشرع في حفر قبرها.

٢- إن من الطريف فعلاً أن نلاحظ أن الطريقة والأسس التي يدعو كيفين إلى أن نتبناها في تفاوضنا تستلزم الإيمان والتمسك بضرورة الصفقة المتكاملة، خاصة في مفاوضات

الصراعات الممتدة، سواء أكانت الصراعات في مجال إدارة الأعمال أم الصراعات الاجتماعية أم السياسية.. حيث يؤكد على أن هناك من يتبنى أسلوب الخطوة خطوة (Piecemeal) على أساس أنه من الأسهل إدارتها، وعندما تنتهي من شيء تنتقل إلى الشيء التالي، إلا أنه يقول: إن هذا الأمر من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المرء؛ لأن هذا الأسلوب عادة ما يستهلك أوراق التفاوض، فإذا ما وصلت عملية التفاوض إلى مراحلها الأخيرة والهامة لا توجد عادة أوراق، أما إذا تم ربط القضايا كلها ببعضها، فإن ما يتم بطريقة الخطوة خطوة يكون مرهوناً تنفيذها بالتوصل إلى اتفاق واجتياز المراحل الأخيرة للتفاوض بنجاح والوصول إلى تسوية متكاملة لقد ذكر هذا دون أن يتحدث عن الصراع العربي الإسرائيلي، إلا أن المأزق الذي تمر به عملية السلام اليوم، يرجع إلى هذا الخطأ الأساسي الذي وقع فيه الفلسطينيون ووقعنا فيه معهم، ومن الطريف أن نتذكر أن المنهج الذي أعلنته الولايات المتحدة على لسان جيمس بيكر وزير الخارجية الأمريكية الأسبق في مدريد هو منهج الخطوة خطوة (Piecemeal) وأن وصف التصور العربي في ذلك الوقت والذي كان يستند إلى النظر لأمر الصراع كله بشكل مرتبط ومتكامل على أنه قصور غير عملي!!، ويبدو أننا صدقنا هذا!! وإذا كنت أتصور أن كيفين يريد تمييز ما يذهب

إليه عما تذهب إليه مناهج ومدارس التطبيق والممارسة الأمريكية في التفاوض، لكان من الأجدر به أن يذكر هذا المثال التاريخي الذي وإن سارت في إطاره الأمور من سيء إلى أسوأ لدفع العالم كله الثمن غالياً من عدم الاستقرار والاضطراب.

وفي النهاية أقول: إن كتاب كيفين يثير أموراً في غاية الأهمية على بساطته وتناوله لأساسيات التفاوض...

د. حسن محمد وجيه