

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

المهندس

بيدر عاصي الراوي

الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح

17880/ IVUMBA/IR

[www.ivu.org.uk](http://www.ivu.org.uk)

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة
١	الإهداء	٣
٢	المقدمة	٤
٣	الفصل الأول - المدير والقائد	٥
٤	الفصل الثاني - تعريف التفاوض	٦
٥	الفصل الثالث - نظرة تاريخية للتفاوض	٧
٦	الفصل الرابع - مبادئ العملية التفاوضية	١٣
٧	الفصل الخامس - مراحل عملية التفاوض	١٩
٨	الفصل السادس - مهارات التفاوض	٢٣
٩	الفصل السابع - الإستراتيجيات والتكتيكات	٣١
١٠	الخاتمة	٣٧
١١	الهوامش	٣٨
١٢	المراجع والمصادر	٤٠

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الإهداء

إلى مؤسستي التي أحب أن أرها دوما في المقدمة...

بيتي...

عملي...

مؤسستي الكبيرة...

أهدي بحثي هذا.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

بسم الله الرحمن الرحيم

## المقدمة

التفاوض كلمة يكثر استخدامها في عالم اليوم عالم الغابة الصغيرة... عفوا القرية الصغيرة..... فكثير الصراعات وقلة الحوار ومع تعارض المصالح كانت الحاجة كثيرا لهذه المهارة بين دولتين أو بين شخصين أو بين شركتين مختلفين، فكيف بين جهتين داخل مؤسسة واحد تسعى لتحقيق هدف واحد؟.

فهناك التفاوض التجاري أو السياسي أو الدولي أو الحكومي أو الاجتماعي.

لكن أنا سأتناول في بحثي هذا التفاوض من زاوية جديدة ومختلفة عن الدارج في عالم التفاوض وهو التفاوض داخل المؤسسة الواحدة فمؤسستنا اليوم بيئة خصبة للصراعات والخلافات وتباين وجهات النظر وحتى تعارض مصالح..... وعدم امتلاك المدير القائد هذه المهارة سوف يعقد المشكلة ويؤدي بالمؤسسة إلى دخول صراعات جانبية بعيدا عن أهدافها ورسالتها وبالتالي لا تستطيع الاستمرار في عالم أصبح فيه التنافس محمواً ولا يتوقف ولا يعترف بالصغار و هذا يقود إلى تعطيل الموارد المخصصة لتقدم الشركة بل ويستنفذها في زمن الأزمات العابرة للقارات والصراعات التي لا تعترف إلا بالواصلين الأوائل.

لذلك سوف أسعى من خلال هذا البحث على جمع وتكثيف وتكليف المعلومات التي تخدم التفاوض داخل المؤسسة . وسوف نجيب على تسأل مهم وهو : هل يوجد مدير أو قائد مفاوض؟ وهل هذه المهارة مهمة للمدير القائد؟.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الفصل الأول

### المدير و القائد

صورة المدير التي ترسخه في أفهنا في العالم العربي انه ذاك الرجل الشديد الذي لا يمتلك مشاعر أو يمتلكها ويضعها في ثلاثة خلال فترات العمل ، أو هو ذاك الرجل الذي يعمل كالمكينه والذي لا يقبل سوى بالإجراءات الروتين سبيلا للإنجاز فقط . أو ذاك لرجل الذي ينظر فقط للأنظمة والقوانين و يقيم موظفيه من خلال تطبيقهم لتلك الأنظمة والقوانين. ويأتي هنا تعريف القائد وهو الشخص الذي يستطيع أن يلهم الأتباع الحماس والاندفاع نحو تحقيق الأهداف وغالبا ما لا يلتزم بالإجراءات والقوانين في المؤسسة لكن ينظر إلى الهدف ومنهم من يعرف القائد بأنه الشخص الذي يحرك الناس نحو الهدف.<sup>(١)</sup>

وأنا هنا أفترض بان الشخص الذي يستطيع بان يكون مفاوض ناج كل شخص يرغب أن تكون مؤسسة في المقدمة ، ويكون موظفيه أو فريق عمله جزء أولوياته، وان قوة مؤسسة من الداخل تهمة . فالمدير يستطيع بان يكون مفاوض ناجح داخل مؤسسة والقائد يستطيع أن يكون كذلك والجمع بينهما هو الطموح والنموذج الأكثر تأثير يجب يعرف الأنظمة والقوانين ويسخرها لخدمة المؤسسة وإيصالها إلى أهدافها ، يفهم بان هذه الأنظمة وجدت من اجل المساعدة في تحقيق الأهداف وليس الهدف فقط تطبيقها وأخذها صماء بحذافيرها . لذلك طول فترة البحث سوف نطلق لفظ المدير القائد على الشخص الذي نريده بان يكون مفاوضا ناجحا داخل مؤسسة أي كان ( أب في أسرته، قائد لفريق، مديرا لشركة، أو رئيس لدولة) .

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الفصل الثاني

### تعريف التفاوض

التفاوض لغة: حيث جاء في المعجم الوجيز إن المفاوضة هي (تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى إتفاق، وفأوضه في الأمر أي: بدله الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، ويقال: فأوضه في الحديث أي بادلته القول فيه) <sup>١</sup>

هناك العديد من التعريفات التي حاولت التعبير عن معنى التفاوض وسنورد هنا مجموعة من التعريفات في هذا المجال أهمها:

١. التفاوض: هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح مشتركة يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأهداف المشتركة. <sup>٢</sup>

٢. وهنا سوف نأخذ مجموعة من آراء المؤلفين في هذا الجانب: <sup>٣</sup>  
٣.د. عبد السلام أبو قحف: عملية مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرض يساهم في تحقيق أهدافهما. <sup>٤</sup>

٤. Ashok Kapoor: تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وأرائهم وتصوراتهم حول موضوع ما لتحقيق تعاون وترابط أكثر فيما بينهم أو لتقوية أواصر العلاقات بينهم. <sup>٥</sup>  
Kennedy & McMillan: تلك العملية الخاصة بحل النزاع أو الخلاف الذي يكون بين طرفين أو أكثر، والذي من خلاله تقوم الأطراف بالحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر -بتعديل طلباتها بغرض التواصل إلى حل مقبول يحقق مصلحة جميع الأطراف. <sup>٦</sup>

٦. D.Hawver: هي المباحثات التي تتم بين طرفين (أو أكثر) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعه الآخرين، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع. <sup>٧</sup>  
: هو أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات Barlow & Eisen. <sup>٨</sup>  
الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة. <sup>٩</sup>

٨.د. علي الحمادي: عملية تتم بين طرفين (أو أكثر) لمناقشة موضوع (أو أكثر) مختلف فيه (في الغالب) بغية الوصول إلى مكاسب مشتركة و مرضية ( إلى حد ما) للأطراف المتفاوضة. <sup>١٠</sup>  
٩. David Oliver: عملية يتم من خلالها الوصول إلى إتفاق بين طرفين أو أكثر على أتمام عملية بيع أو مقايضة أو صفقة. <sup>١١</sup>

١٠. روجر دوسرن Roger Dawsons: هو لعبه شطرنج ، حيث يعرف اللاعبون المتميزون النقلات اللازمة والتوقيت المناسب، ويصعب أن يكون الطرف الآخر في كل تفاوض لاعباً ماهراً. <sup>١٢</sup>  
**تعريف التفاوض:** هي عملية تواصل إنساني بين أطراف مشكلة ما تربطهم مصالح مشتركة وأهداف مختلفة للوصول إلى مكاسب (نتائج) يعترف جميع الأطراف بأنها مرضية لهم.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الفصل الثالث

### نظرة تاريخية للتفاوض

- مثال من القرآن قصة هدهد سليمان:  
قال تعالى في القرآن الكريم: "وتفقد الطير فقال مالي لا أرى الهدهد أم كان من الغائبين. لأعذبه عذاباً شديداً أو لأذبحنه أو ليأتني بسلطن مبين. فمكث غير بعيد فقال أحطت بما لم تحط به وجنتك من سبأ بنبأ يقين".<sup>١٢</sup>  
المدير القائد يتفقد ، يعاقب، يحاور، يسمح لأعضاء المؤسسة بالكلام وطرح الأفكار، يتبنى مقترحاتهم".
- مثال من السيرة: يروي ابن هشام في سيرته انه وفي أعقاب معركة حنين وزع الرسول صلى الله عليه وسلم الغنائم ( وكانت كثيرة) في قريش وفي قبائل العرب ، ولم يعط الأنصار منها شيئاً، فغضب الأنصار، وقال قائل منهم: لقي الله رسول قومه.  
فدخل سعد بن عبادة على الرسول صلى الله عليه وسلم فقال: يا رسول الله إن هذا الحي من الأنصار قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفيء الذي أصبت، فقسمت في قومك ، وأعطيت عطايا عظيماً في قبائل العرب، ولم يك في هذا الحي من الأنصار منها شئ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "فأين أنت من ذلك يا سعد" قال: يا رسول الله ما أنا إلا من قومي، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم: "فأجمع لي قومك في هذه الحظيرة". فخرج سعد، فجمع الأنصار، فاتأهم رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله، ثم قال : " يا معشر الأنصار، ما قاله بلغتنى عنكم وجدة وجدتموها علي في أنفسكم؟ ألم آتكم ضللاً فهداكم الله، وعالة فأغناكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟" .  
قالوا : بلى ، والله ورسوله أمن وأفضل.  
ثم قال صلى الله عليه وسلم: " ألا تجيبوني يا معشر الأنصار".  
قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله ؟ لله ولرسوله المن والفضل.  
فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم وصدقتم: أتيتنا مكذباً فصدقناك ومخدولاً فنصرناك، وطريداً فأويناك، وعائلاً فأسيناك، أو جدتم يا معشر الأنصار في لعاعة من الدنيا تألفت بها قلوب قوم ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم؟ ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعوا برسول الله إلى رحالكم؟ فو الذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرئاً من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحم الأنصار ، وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار".  
فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظاً.<sup>١٣</sup>

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

### • قصة من التاريخ:

قال المغيرة بن شعبة : ما غلبني أحد قط إلا غلام من بني الحارث بن كعب، وذلك أني خطبت امرأة من بني الحارث ، وعندي شاب منهم، فأصغي إلي، فقال: أيها الأمير لا خير لك فيها .فقلت : يا ابن أخي ، وما لها؟ قال: رأيت رجلاً يقبلها. قال: فبرئت منها. فبلغني أن الفتى تزجها، فأرسلت إليه فقلت: ألم تخبرني أنك رأيت رجلاً يقبلها؟ قال: نعم ، رأيت أباهما يقبلها؟<sup>١٤</sup>

### • قصة من الواقع: قصة العمال في المصنع.

( ) ( ) .

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

-١

-٢

-٣

.( )

( )

( )

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

) % :

.(

:

:

.

:

) :

.

:

:

.( )

.(

( )

.



# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

:

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الفصل الرابع

### مبادئ العملية التفاوضية

سوف نتناول العديد من المبادئ فسوف نكتب المبادئ وكذلك استخدامة أو فائدة:

طريقة التفاوض على أساس من المبادئ (Principled Negotiation): التي تناولها المشروع الخاص بجامعة هارفارد الأمريكية، حيث وضعوا طريقة جديدة في التفاوض أسموها : حيث قام كلا من روجر فيشر (Roger Fisher) وهو مدير مشروع التفاوض في جامعة هارفارد الأمريكية ، وكذلك وليام يوري (William Ury، حيث تتكون هذه ) وهو المدير المساعد لمشروع التفاوض في نفس الجامعة بتأليف كتاب أسماه الطريق إلى نعم (Getting To Yes) <sup>١٥</sup>، حيث تنتج هذه المبادئ أسلوب التفاوضي (فوز x فوز) وترتكز تلك المبادئ على أربع نقاط رئيسية هي:

١. بالأشخاص (People): افصل الأشخاص عن المشكلة: ويتلخص هذا المبدأ بأنه قبل الشروع في حل المشكلة الجوهرية ينبغي عزل مشكلة البشر عن صلب الموضوع ومعالجته بمفرده. وهناك العديد من المهارات والملاحظات التي تساعد على استخدام هذا المبدأ بفعالية ومنها:

- المفاوضون هم بشر في قبل كل شيء: فالطرف الأخر أو الأطراف الأخرى هم بشر وليس مكائن لذلك يجب أن لا ينسى المدير القائد بان أفراد المؤسسة هم بشر ووارد منهم كل شيء بشري ومن المفيد أن تسأل "هل أقوم بإعطاء الاهتمام الكافي للمشكلة الإنسانية؟".
- كل طرف له نوعان من المصالح (دالة المفاوض):

المحور الأفقي (الأول): خاص بجوهر المشكلة.

المحور العامودي (الثاني): خاص بالعلاقات

فالمفاوض داخل المؤسسة على عكس المفاوضين خارج المؤسسة يكون لديه حرص شديد على العلاقات دخل المؤسسة بقدر حرصه على حل المشكلة ، لأنهم ببساطة داخل مؤسسة واحدة ومن المفترض أنهم ويعملون من أجل هدف واحد . لكن هنا أنا وحسب خبرتي من المفترض بان يكون التركيز على المدير القائد أن يركز على حل جوهر المشكلة ووضع مع الأخذ بنظر الاعتبار العلاقات طبعاً ، لكن لا يعني هذا أن يضع العلاقات قبل كل شيء.

- أخطر من أن تعتبر عملية التفاوض هو اختبار للإدارة: فتصلب المدير القائد واستخدامه صلاحياته بشكل مفرط ومتسرع قد يؤدي وببساطة إلى تأزيم الأمور واستعصائها.

- أفضل الصداقة عن الجوهر وتعامل مباشرة مع المشكلة الخاصة بالبشر: فالصداقات والعلاقات شيء جيد بالنسبة للمدير القائد لكن من الضروري جدا في حل أي نزاع بان نكون موضوعيين ونركز على الجوهر .

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

- لعبة افتراض تبادل الأدوار: وهو تصور مهم بالنسبة للمدير القائد فمن الضروري معرفة كيف يفكر الطرف الآخر ، فإذا كنت راغبا في التأثير على الطرف الآخر فأنت تحتاج إلى تفهم قوة وجهة نظرة وأن تشعر بقوة العاطفة التي تدفعه إلى الأيمان بها ، ولذلك ينبغي أن تكون مستعدا للامتناع عن إصدار الحكم لفترة الأولى والتي تعتبر فترة دراسة وجهات النظر. ( إن تفهم وجهات نظر الطرف الآخر لا يعني على الإطلاق قبولها)<sup>١٦</sup>.
- لا تستنج نوايا الطرف الآخر بناءً على مخاوفك: أظن انه يريد هكذا أو اعتقد بأنه كان يريد أن يفعل ذلك كلها عبارات يستخدمها الأشخاص بعد فوات الأوان والتي لا تستند إلا لمخاوفهم فقط فأخر من لبس القبعة السوداء ( أحدا قبعات التفكير) وهي لأن تفكر بشكل سلبي أو تبني تصرفاتك على الظن وسوء النية قد يؤدي إلى نتائج وتقديرات خاطئة وتدمير لعملية التفاوض.
- لا تلم الطرف الآخر وتتهمه بأنه السبب في المشكلة: فمن العادات الأكثر سوء وقد تؤدي بالمفاوضات والتي تساعد على لصق المشكلة بالشخص هي أن تلوم الآخر وتعتبره هو المسئول عن ما حدث . وغالبا عندما يتعرض أي طرف إلى الهجوم فانه وبصورة طبيعية سوف يلجا إلى الدفاع عن نفسه، وسيقاوم كل ما تقوله ، ويتوقف عن الإنصات إليك ، وربما يشن الهجمات بالمقابل. ( أن توجيه اللوم بشدة من شأنه أن يؤدي إلى خط الجانب الإنساني بالمشكلة، فعندما نتحدث عن المشكلة، أفصل بين أعراضها وبين الشخص الذي نتحدث معه)<sup>١٧</sup>.
- ناقش إدراك كل منكما لإدراك الآخر: بمعنى أن تتفهم حاجات الطرف الآخر واهتماماته ومطالبه وان تفهمه حاجاتك ومطالبك. وإن من الأخطأ الشائعة في المفاوضات أن يعتبر المفاوضات كل اهتمامات الطرف الآخر غير مهمة .
- تصرف بما يتناقض مع توقعات الطرف الآخر: أفضل وسيلة لتغيير مفاهيم الطرف الآخر هو أن تبعث إليهم برسالة مختلفة عما كانوا يتوقعونه.
- أشرك الطرف الآخر في العملية التفاوضية منذ البداية: أشرك الطرف الآخر في المفاوضات منذ البداية يساعدنا إلى الوصول إلى حلول مشتركة يتبناها الطرفان وتكون عادلة من وجهة نظر الطرفين. فكما اعتبرت الطرف الآخر طرف أساسي في المشكلة فلم لا تعتبره جزء من الحل .
- أجعل المشاعر صريحة واعترف بمشروعيتهما: إن جعل مشارك او مشاعر الطرف الآخر نقطة مركزية صريحة في المناقشة لن يؤكد فحسب جدية المشكلة، إنما سيجعل المفاوضات سلبية وأكثر إيجابية. ( أن تحرر الأطراف من المشاعر السلبية المكبوتة، سيتزايد استعدادهم للعمل بشأن المشكلة)<sup>١٨</sup>. فمن الأمور التي تساعد على استمرار التفاوض هو التخلص من هذه المشاعر السلبية فأسمح للطرف الآخر بالتنفيس عنها وأتمنع بنفس الوقت عن أي رد فعل إزاء الانفجارات العاطفية.
- أنصت جيدا واعترف بما يقال: وقد قيل سابقا أن أرخص التنازلات التي يمكن أن يقدمها للطرف الآخر هو إشعاره بأنه قد أنصت له جيدا.

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

٢. بالمصالح (Interests):ركز على المصالح وليس على المواقف:المصالح هي تلك الحاجات والرغبة والاهتمامات والأهداف المرجوه، وكذلك هي المخاوف والمحاذير و التحديات التي تواجه المفاوضات. ومن أهم الملاحظات والقواعد التي ينبغي أن ينتبه لها المفاوض لتطبيق هذا المبدأ:

- قم بالتوفيق بين المصالح وليس بين المواقف:أحرص دوما على تركيز نظرك باتجاه المصالح ولا تغريك العواطف أو سخونة بعض المواقف إلى التوفيق بين المواقف وأبقى على الطريق الصحيح للوصول إلى مصالح الطرفين من وراء التفاوض.فالمصالح هي التي خلقت المشكلة وهي التي تحلها، فمواقف الأطراف هي تصرفات هم قرروها أما مصالحهم فهي ما جعلتهم يقررون على هذا النحو.
- وراء المواقف المتعارضة تكمن مصالح مشتركة ومنسجمة وأيضا مصالح متصارعة: وهذه هي مهمة المدير القائد باكتشاف نقاط الالتقاء بالمصالح ونقاط الافتراق.
- تعرف على مصالح الطرف الأخر: فمعرفة مصالح الطرف الأخر يكون نقلة مهمة في عملية التفاوض ولكن هذا الأمر ليس من السهل لكن يحتاج إلى صبر وفهم وتحليل لأن المفاوضات واضحة إما المصالح فهي مخفية ويحتاج إلى اكتشافها ومعرفته .
- أسأل ((لماذا))و ((ماذا لا؟)):فالسؤال بماذا يساعدك على التعرف والتأمل في وجهة نظر الطرف الأخر، أما لماذا لا فهي وسيلة مفيدة لاكتشاف المصالح.
- إن أقوى المصالح هي تلك المتعلقة باحتياجات الإنسان الأساسية:على المدير القائد أن ينتبه هذا الأمر وعدم تجاهل المصالح الإنسانية المتعلقة بالطرف الأخر فالطرف الأخر يحتاج إلى الاحترام فمن الأمور التي تولد المشاكل والصراعات داخل أي مؤسسة وحسب خبرتنا هي عدم شعور العديد من الأفراد المؤسسة بالاحترام والتقدير وبأن رأيهم محترم وهم أناس مهمين أدى بالتالي إلى نشوب صراعات ومع غياب دور المدير القائد كانت القاصمة بان تفككت الكثير من المؤسسات وتبعثرت جهود وأموال وخسرت وأفلست مؤسسات . فكل إنسان ولد وهو مكتوب على جبينه عبارة "" احترمني لطفاً" أو عبارة " أنا مهم " فمن الصعب تجاهل طبيعة البشر والفطرة التي فطروا عليها لمجرد أعتبا ربانك مدير وقائد فاحذر فأنها خطوط حمراء لدى البشر كبيرا كان أم صغير مديرا كان أم منظم . ولنا مقتنع بان المدير القائد مدى تجاوز هذه النقطة داخل المؤسسة بنجاح فانه يستطيع أن يطبق مهارات أخرى بنجاح ( بناء فريق ، الرأي ، إطلاق الإبداع، تبنى الكفاءات، أن يقول للآخرين أنت سبب رئيسي في النجاح الفلاني للمؤسسة، نعم أنها فكرة رائعة تستحق أن نصفق لها)
- ضع قائمة: لكي تقوم بفرز المصالح المختلفة والمتعددة لكل جانب يحسن أن تسجلها في قائمة حسب ما تصورهما.وهذا يسهل عليك جمعها وإعطائك تصور نهائي عن الصورة الكلية لمصلحة كل طرف.

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

- تحدث بشأن مصالحك وأجعلها مفعمة بالحياة: تكلم عن مصالح وأشرح ما تمثله لك تلك المصالح، وأحدا أهم الأمور في هذا الجانب أن تكون محددًا ومرنا وهذا حتى لتتسنى بان التحديد لا يعني التصلب.
- الاعتراف بمصالح الطرف الآخر: فأن هذا المر يسوف يساعد الطرف الآخر على التخلي كثيرا عن أسلوب الهجوم وحتى المشاعر السلبية للمشكلة وأن يتبنى مواقف أكثر عقلانية وان يناقش الموضوع بهدوء أكثر.
- أطرح المشكلة قبل أن تقترح لها حلا: فمن الأخطأ الكبيرة التي يرتكبها المدير القائد هو بان يقترح حلا قبل حتى إعطاء الوقت الكافي لمعرفة المشكلة أو حتى لطرح المشكلة من وجهة نظر الطرف الآخر أو جميع الأطراف . فنها المدير القائد يعتقد بأنه يكسب الوقت ولكنه لا يفهم بأنه يعرض نفسه إلى خسارة العملية التفاوضية بالكامل . وهنا أنصح المدير القائد بان يفعل حاسة السمع ، فيجب عليه في هذه المرحلة بان يسمع أضعاف ما يتكلم وان يؤجل عبارة " أني أرى أو اعتقد ، ومن الأفضل، يجب أن يكون " إلى وقت آخر أفضل .
- كن متشددا بشأن المشكلة ومتساهلا بشأن الحل: ليس من الحكمة بان تلزم نفسك بموقفك، وإنما الصوان أن تلتزم بمصالحك(وممكنك في هذه النقطة أن تأخذ كل نشاطك العدوانى الهجومى). فالفاوض الناجح يفتح المشكلة بقوة ولكنة في الوقت ذاته لا يتهم على البشر. ولكن من الضروري إبداء في الوقت نفسه الاحترام والكياسة للطرف الآخر وهذه إحدى الطرق المفيدة والمجربة أن تقدم دعما إيجابيا إلى الناس وبالمقابل إظهار قوة حماسك للتأكيد على المشكلة، وهي كما تسمية نظرية: تنافر الإدراك<sup>١٩</sup> ، وأحدى فوائدها هي بان الطرف الآخر سوف يحاول الانفصال عن المشكلة والالتصاق بموقفك والهجوم على المشكلة.
- ٣. بالاختيارات ( Options): أبكر بدائل وحلول لمكاسب مشتركة: ما من شئ أكثر إضرارا بالقدر على الابتكار من حاسة الانتقاد المتحفزة لتتبع سلبيات أية فكرة جيدة، فالمحاكمة العقلية تعوق التخيل والابتكار. ومن التطبيقات لهذا المبدأ :
- شجع الآخرين على إبداء الرأي والنقاش: أنت كمدير قائد في مؤسستك من الضروري جدا في هذا الموقف أن تساعد الآخرين على الحديث والاقتراح ومناقشة وتأجيل مناقشة أفكارهم حتى ينتهوا من طرحها ومناقشتها هم وأبدا وجهه نظرهم . وأسجن لسانك في لحظة الاقتراح وحاول بدل التكلم والانتقاد أن تسجل النقاط المهمة واللمعة بتلك الأفكار ، أو الاستفسار عن جزء لم تفهمه في الفكرة أو الأفكار المقترحة وأصبر م أصبر حتى ينهي الطرف الآخر مقترحاته ولا تنسى أن تبدي اهتمام وتركيز في هذه الدقائق.
- البحث عن أكثر من حل واحد: ومن الأمور التي تساعد على إنجاح أي عملية تفاوض بان تجعل هناك أكثر من خيرا للإطراف المتنازعة وتجنب الحلول إما أو فأنها تفرض بان سوف يكون خاسر وربما حاو حل A وحل B وطبعا الخيار A غالبا ما يكون هو المفضل . ولذلك في أي عملية تفاوض وسق نطاق الخيارات وذلك من خلال استخدام أكثر من متغير في أي عملية التفاوض فكما زاد المتغيرات كلما كانت هناك مساحة أكبر لإنجاح التفاوض وفق المبادئ (فوز \* فوز).

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

• حاول التنسيق بين المصالح: إن الناس بصورة عامة يفترضون أن الخلافات بين الطرفين هي التي توجد المشكلة ، ولكن في الحقيقة أن الخلافات يمكن أن تكون سببا في الحل المشكلة، وان الاتفاق غالبا ما يعتمد على وجود اللاتفاق.(أن الخلاف في الاعتقاد،سوف يولد اختلاف في المصالح والأولويات، هو الذي ينتج عنه اختلاف في الأولويات والمصالح والتوقعات والاتجاهات إزاء المشكلة وهذا يوفر الأساس لعقد الصفقة وإمكانية الانسجام والتوفيق بين الأطراف )<sup>٢٠</sup>.

٤. بالمعايير (Criteria):تمسك باستخدام معيار موضوعي: وحدة القياس التي يمكن قياس بها صوابيه رأي الطرفان: أي مفاوضات لن تكون ( على الأرجح)فعالة أو ودية إذا كنت تضع إرادتك في مواجهة إرادة الطرف الآخر ، وأنت تقول إما وهو يقول أو ، فقبل الوصول إلى هذه الوضع الحرج من أي عملية تفاوض من الأفضل أن يتم الاتفاق على معايير موضوعية فهي بمثابة أسس لا تمثل أي من طرفي الصراع الدائر بقدر ماهي تمثل الحقائق مجردة ، وتخيل أن طرف التفاوض كل منهم يحمل مجموعة من المشاكل وكلا يدعي أن مشاكله اكبر أو حقه يجب أن يكون اكبر ؟فماذا لو جعلنا وحدة قياس واحدة أو ميزان لوزن تلك المشاكل ووجهات النظر ومعرفة اقترابها أو ابتعادها عن الأدعائات، وهذه هي المعيارية المطلوبة في الفصل بين المتصارعين. ومن الأمور المهمة في هذا المبدأ قبول طرفي النزاع على المعيار الذي يتم اختياره لماذا؟ لكي يتحملون النتائج سوية ويكونون راضين عن نتائج المعيار الذي تم اختياره.

• لذا توجب على المدير القائد أن يكون (منفتح أمام المنطق والعقل ولكن صامدا أمام التهديدات) فالتفاوض على أساس من المبادئ يتضمن سؤالين مهمين هما:كيف تتوصل إلى معايير موضوعية ؟ وكيف تستخدمها في المفاوضات؟<sup>٢١</sup>. ومن الأمور المهمة التي يجب التركيز عليها في مبدأ المعايير هي:

• المعايير الموضوعية العادلة : فشعور الطرفان بعدالة المعايير هذا يؤسس إلى القبول بالنتائج .

• الإجراءات الموضوعية العادلة: لكي نتوصل إلى حلول بعيدة إرادة احد الأطراف المتنازعة فعلية المدير القائد إما استخدام معايير عادلة لحل المسائل الجوهرية أو إجراءات عادلة لحل المصالح المتصارعة. فقديمًا يقال بأنه لتقسيم قطعة من الكعك بين طفلين : "الأول يقسم والأخر يختار" فعندئذ لا أحد يستطيع أي منهما الشكوى )<sup>٢٢</sup>.

• أقنع بالحجة وكن قابلا للإقناع بها: فمن واجبك إقناع الطرف الآخر بحجتك ولكن في نفس الوقت يجب أن تستمع إلى حجة بعقل منفتح وان تتصرف وكأنك قاض.

• ضع كل مسألة في إطار كما لو أنها كانت سعيًا مشتركًا للوصول إلى المعايير موضوعية: فكل ما يقوله أو يطرحه أو حتى تطرحه حاول بان تترنه بميزان المعيار الذي أتفق عليه .

• وافق على المبادئ المعايير: أظهر رغبتك القوية بالاتفاق على المعايير . ومن الأمور المهمة التي يجب أن تذكرها،أن قضيتك سيكون لها تأثير أقوى إذا تم تقديمها وفقا لمعايير الطرف الثاني( أو التي اقترحها الطرف الثاني).

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

● الصواب مصدر الحق: قيل قديما هذا المثل وأنت حاول دائما أن تستمد قوتك من اقترابك من الحق ومن وزنك كل المصالح والمشاكل التي وتواجهك بميزان المعايير التي تقترب من الحق أو تبتعد عنه.

٥. **بالأهداف (Goals):** تعرف على أهداف الآخرين الحقيقة وركز على تحقيق أهدافك. هذا سوف يساعد من وجهة نظري بتقدير ما هي الأشياء التي تعتبر أقل التنازلات التي أقدمها تحقق أكبر قدر من الفائدة بالنسبة للطرف الأخر وتشعره بالرضا عما حققه. وأنت أيضا في نفس الوقت تحقق ما تريده من عملية التفاوض. وهنا من المهم على المدير القائد بأن يثير الحوارات والأسئلة لكي يتعرف على الأهداف الحقيقية من وراء المشكلة أو الصراع الحاصل.:

● القائد يبحث في الحديقة الخلفية للبيت: فعلى المدير القائد بان يحاول من إدارة الحوارات والمكاشفة والتكلم بصراحة أن يعرف ما يخب الموظف أو أطراف النزاع بالحديقة الخلفية من أهداف من جراء أثارت النزاع، وهنا يأتي التواصل المستمر للمدير القائد مع أفراد مؤسسة بمختلف المستويات ومعرفة التحديات التي تواجههم واهم المشاكل التي يعانون منا بل أذهب إلى ابعد من هذا بان يشاركهم أفراحهم وأحزانهم، فكل هذا يساعد المدير القائد على التعرف على الأهداف الحقيقية لأي نزاع ينشب داخل المؤسسة بسهولة وأن يرجع دائما الأسباب إلى مسبباتها.

● الروافد تكون نهر: فالقائد يجب حين يعمل حل نزاع أو التفاوض بقضية ما أن يستعين بأشخاص آخرين من نفس المؤسسة يكون محل ثقة يمكن أن يرفدوه بالأهداف الحقيقية للمشكلة التي يعمل المدير القائد على حلها وهنا اقترح بان تكون الروافد أكثر من رافد. : أشخاص من نفس المستوى الوظيفي للمشكلة، خبراء مختصون، موظفون عاديون لكن من الحقل الذي يعمل به أطراف النزاع. فكل تلك الروافد تساعد القائد على تكوين خلفية كاملة ومفصلة عن عمق المشكلة وحتى عن الحلول المقترحة.

● ماذا تريد بالضبط؟: سؤال يمكن أن يفيد أثارته بالوقت المناسب من مساعدة القائد على الوصول إلى الأهداف الحقيقية للإطراف المتنازعة فمن الممكن وبكل سهولة تكون لدى الأطراف المتنازعة تخبر المدير القائد وبشكل ودي ماهو الهدف الحقيقي وأين يردون أن يصلون، وهنا أنا أقترح بان يكون هذا السؤال لأطراف النزاع على انفراد.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الفصل الخامس

### مراحل عملية التفاوض

#### • المرحلة الأولى- قبل التفاوض:

قبل أي عملية تفاوض أنت بحاجة إلى عملية إعداد وتهيئ ، وهذه تختلف مع اختلاف حجم عملية التفاوض ونوعه وقد تم تقسيم مراحل التفاوض على النحو التالي:

**أ.مرحلة الإعداد والتحضير:** فمن أجل أن تكون عملية التفاوض فعالة وناجحة فأنت كمدير قائد بحاجة إلى جهد كبير يجب أن يبذل في هذه المرحلة ، وبعبارة أخرى فلا تأمل بتحقيق نتائج بدون الاهتمام بهذه المرحلة فيعد البعض هذه المرحلة تمثل نسبة ٨٠% من نجاحك في المفاوضات وأنا أيضا أشرك الرأي بأنها المرحلة الأكثر حساما لأي عملية تفاوضية هي مرحلة الإعداد والتحضير والتي تتكون من الإجابة على مجموعة من الأسئلة :

**أولا-** من أنا ؟ وماذا أريد؟ فمعرفة نفسك وقدراتك ومهاراتك وإمكانياتك من الأمور التي تساعدك كثيرا على الصمود في فترة التفاوض وارتباط ذلك كله بهدف ورسالة مؤسستك والقيم التي تدافع عنها ، ومن ناحية أخرى معرفة هدفك الرئيسي من عملية التفاوض ، أين أريد أن أصل بالضبط ، و ما هي الأمور التي تمثل أهمية قصوى بالنسبة لي و ماهي البنود التي يمكن أن أتفاوض حولها .

**ثانيا-** المعلومات: فهذه الفترة هي فترة جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن المشكلة عن أطراف النزاع الرئيسيين أو الثانويين عن خلفية المشكلة وعن شخصيات التي سوف تتفاوض معها وعن الدوافع الحقيقية التي ولدت تلك المشكلة، فجمعك لأكثر قدر من المعلومات سوف يزيد من ثققتك بنفس خلال عملية التفاوض فالمعلومات هي قوة لا يستهان بها في أي عملية تفاوضية.

**ثالثا-** كيف أصل على ما أريد: فان وضع هدف شئ جيد لكن من الأمور المهمة هي أن تجيب على سؤال كيف سوف تفاوض للوصول إلى ما تريد وهنا يأتي دور وضع الخطط فهو أمر مهم جد ، هل انتهى الأمر؟؟؟ طبعا كلا فلا تتوقع بان الطرف الآخر بالتفاوض سوف يوافق على خطط وما وضعته حتى لو كانت أفضل خطة بالعالم ، فتوقع الرفض وهنا أنت أمام سؤال ماهي خطط البديلة ( فيض علماء التخطيط يعرفون التخطيط على انه علم البدائل)لذلك يجب عند وضع الخطط أن تضع الخطط البديلة وهنا نخلص إلى أن يجب وضع خطط رئيسية ( خطة A ) وخطة بديلة ( خطة B). وغالب الفائزين في عملية تفاوض هم الذين يملكون أكثر من بديل ( أكثر من خطة). وأنا أذهب أبعد من ذلك بأنه يجب على المفاوضات بان تكون لديه (خطة C).

**رابعا-** ما و المهم وغير المهم بالنسبة للطرف الآخر: وحيث معرفة كيف يفكر الطرف الآخر و ماهي الأمور المهمة بالنسبة له و ماهي الأمور الأقل أهمية من الأمور التي سوف تساعدك على الإجابة على النقطة اللاحقة في عملية التحضير وهي ترتيب أولوياتك ، ولمعرفة الإجابة على هذه التساؤلات يمكن من خلال طرح بعض الأسئلة ومنها: ما العنصر

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

الذي يمثل أهمية للطرف الآخر ويؤثر في صنع القرار لديه، أي النقاط أو البنود التي سيرغب التفاوض عليها وأي البنود التي سوف يعتبرها قطعية ولا يتفاوض عليها مطلقاً، ما العناصر التي تمثل له أهمية قصوى: المبادئ ، النقود، الوقت، المنصب) <sup>٢٣</sup>.

**خامساً-** رتب أولوياتك: في ضوء ما تم التعرف عليه من معلومات عن المشكلة وعن الأشخاص وعن أطراف التفاوض هنا يمكنك بان ترتيب أولوياتك حسب الأهمية وحتى سقف مطالبك حيث يمكنك الآن الإجابة على سؤال ماهو الحد الأدنى والحد الأعلى والحد المعقول من العملية التفاوضية وماهي الأشياء التي يمكن التنازل عنها وماهي الأمور التي يمكن استمرار علمية التفاوض بدونها ( يضع المفاوضون البارعون خطة للتنازلات التي سيقدّمونها في ظل عملية التفاوض، فالمفاوض البارع يحدد بالضبط ما يرغب بالحصول عليه ويستطيع تقييم إحتياجاته على المدة الطويل. وبالتالي سوف يكون لديه المزيد من الخيارات المتاحة أمامه للاختيار من بينها) <sup>٢٤</sup>.

**ب. مرحلة التدريب:** مرحلة محاكاة للواقع المتوقع لجلسة التفاوض فالهدف منها هو تعزيز الثقة المفاوض بنفسه وهي في الغالب لا تحتاج إلى وقت طويل . وهي تكون على شكل ممارسات تدريبيه متمثلة في تدوين الأسلوب الذي سوف تتبعه في التفاوض وكذلك الجمل الرئيسية وردود الأفعال المتوقعة تجاه أي قول أو موقف . وأنا اعتقد بما يخص التفاوض داخل المؤسسة فهذه المرحلة تكون بسيطة بالنسبة للمدير القائد ولا يتم إعطائها على وقت قصير وهي توازي فترة الإحماء بالنسبة للعبى كرة القدم قبل الدخول في المباراة .

### ● المرحلة الثانية -أثناء التفاوض: لدقائق الأولى تحدد جو المفاوضات بإكمالها، وتجنب

المواجهات في البداية ، وإذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل ، ولكن قل : " إنني أدرك وجهة نظرك بهدوء. وقد شعر الآخرون بمثل شعورك، ولكننا وجدنا .... " ثم تعرض وجهة نظرك بهدوء، ولهذا الأسلوب الودي المتفهم قدرة عالية على نزع فتيل الجلسة الأولى، وهو يسمح لك بالموقف أو الرفض في أن واحد. ) <sup>٢٥</sup>. واتبع الخطوات أدناه في هذه المرحلة:

**أ. مرحلة الإفصاح عن الموقف في عملية التفاوض:** وهنا يجب على المدير القائد وبحكم موقعة كونه الشخص الأول في المؤسسة أو من الأشخاص المهمين بها وحتى في علم التفاوض يجب ترك مساحة من الوقت للآخرين للتحدث عن كل ما يجول بخاطرهم حول موضوع النزاع ومن الطرق التي تعتبر مهمة في علم التفاوض هي طرح الأسئلة ( وهي مهارة سوف يتم التطرق عليها ضمن مهارات المدير القائد) فهذه الطريقة تكسبك دائما السيطرة على عملية التفاوض بإكمالها ويجب أن يكون ما يميز أسئلتك بأنها يجب أن تكون ذات نهايات مفتوحة تتيح لك الحصول على مزيد من المعلومات. وبل وعليك تجبّع الطرف الآخر للحديث عن المشكلة قد المستطاع. ومن الملاحظات المهمة خلال فترة الحديث هي أن تسجل أهم الجمل والعبارة والأفكار التي طرحها الطرف الآخر لغرض الأستفاد منها في عملية التفاوض، ومن ناحية أخرى يجب أن تحافظ على توازنك وهدوئك فلا تبدي أي تعليقات أو ردود أفعال سريعة على أي نقطة يثيرها الطرف الآخر دون التفكير ، وحاول

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

أن تعلق عند الحاجة وان يكون تعليق إيجابيا محايدا لتشجعه على الاستمرار في الحديث مثل عبارة "أتفهم ما تقول" أو " نعم بالتأكيد" ثم تتبعها بعبارة في كل مرة "" ما المهم بالنسبة لك غير هذا الأمر في هذه المناقشة؟"" وبعدها تستفسر منه عما إذا قد تم التحدث عن كل النقاط التي تهمة من وجهة نظره أم لا<sup>٢٦</sup>. وهنا يأتي دورك باستيعاب الطرف الآخر والسيطرة على الحوار وتجميع الأفكار وكذلك طرح موقفك أو جهة نظرك

**ب. مرحلة الطلب وتقديم العرض:** هنا يمكن أن تمثل مرحلة استمرار للمرحلة السابقة بحيث يمكن أن تدع الطرف الآخر يدم عروضه موصولة مع حديثه عن بيان وجهة نظره لاكمال تصورك عن المشكلة وحجم مطالبة أو الخيار الآخر هو، أن تبدي موقفك وتستمر بالحديث وتطرح وتقدم عروضك الخاصة بالصراع القائم، أو المقترح الثاني هو بان يكمل المرحلة السابقة تم تكمل أنت دورك في المرحلة السابقة وتطلب بطلب صريح أن من لديه مقترح طلب يقدمه، وأنا هنا أرجح بان على المدير القائد أن يترك للطرف الآخر داخل المؤسسة بان يتم المرحلة السابقة وهذه المرحلة معا من أجل بناء فكرة كاملة عن حجم التصورات وعمق المشكلة وسقف المطالب. ومن ثم يقوم المدير القائد بإبداء رأيه وتصوراتيه ومن ثم مقترحاته حول العروض التي يمكن أن يقدمها. هنا يجب أن ينتبه المدير القائد بأنه يجب عليه عدم قبول العرض الأول وليكن الإحجام والدهشة هي ملامحك الأولى على العرض الأول و أسئل عليك أن تقدم عرضا أفضل. فهذا الأسلوب سوف يجعل الطرف الآخر هو من يبدأ رحلة تقديم التنازلات أو مرحلة النقاش، ويفيد هذا الأسلوب في عملية جس نبض المقابل ومعرفة سقف مطالبه الحقيقية.

**ج. مرحلة النقاش والإقناع:** هذه المرحلة هي الحلقة التي تعتبر حاسمة في عملية التفاوضية والإقناعية لغرض تريب وجهات النظر وهنا يجب الاستفاد من التكتيكات تغير تبعاً للموقف الأنى لعملية التفاوض. ( بالنسبة للمفاوضين التي تنقصهم الخبرة فأنهم يبدعون حديثهم دائما بمناقشة السعر والتفاوض بشأنه، ولكن هذا لا يكون غالبا في صالحهم)<sup>٢٧</sup>، وهذا يصح على المدير القائد فمن المفروض تأجيل موضوع الحديث عن الأمور المالية وعدم تقديمها في بداية التفاوض علما بان كثير من المشاكل التي يتعر لها المدير القائد هي مشاكل سببا الاستحقاقات المالية. وسوف يون في هذه المرحلة مرحلة تقديم التنازلات، وهنا يبرز دور مرحلة الإعداد والتحضير التي قمت بها والخطط البديلة ( plan A,B,C ) وكذلك خطة أو الجدول ترتيب الأولويات حسب أهميتها بالنسبة لك، وكذلك هنا تستطيع استخدام تكتيك النزول ببطئ من السلم مثلا (تقديم اقل التنازلات بالحصول على اكبر قدر من المكاسب). وفي ختام هذه المرحلة وإذا وصلت بها إلى نهايتها بطريقة صحيحة نستطيع أن نقول أن هناك عملية تفاوضية. وفي نهاية هذه المرحلة سوف تعرف العروض النهائية وما لك و ما عليك و لك القرار في ضوء ما حددته مسبقا من أهداف وخطط. (ومن المفيد في هذه اللحظات أنه إذا أراد الطرف الآخر اقتسام الفرق بين عرضك وعرضه، شجعه على التقدم بالعرض، ثم تنازل أنت بالموافقة عليه، واجعله يبدو فائزا)<sup>٢٨</sup>.

**د. مرحلة الوصول إلى إتفاق وإتمام الصفقة:** أن بعض المفاوضين التي تنقصهم الخبرة ينسون التأكيد على اتم الإتفاق عليه ففي أثناء مرحلة النقاش والإقناع من السهل نسيان ما

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

تم الاتفاق عليه بالفعل. حيث أن الهدف النهائي من أي عملية تفاوضية هو التوصل إلى إتفاق. حيث لا بد بان تتأكد من كتابة كل نقطة تم الاتفاق عليها وبعدها تقرأ ما تم كتابته لكي تحظى بقبول ورضى الطرف الآخر. وفي النهاية يمثل الوصول إلى اتفاق – مكتوب – بالنسبة لكلا الطرفين شعورا إيجابيا لكليهما في أثناء الضغط الذي تحمله عملية التفاوض)<sup>٢٩</sup>. وهنا انتبه من اللحظات النهائية للتفاوض

### • المرحلة الثالثة - بعد التفاوض:

من الأمور المهمة هي عملية طباعة الاتفاقات على شكل نسختين والتأكد من الطرف الآخر قد استلمها و مع التأكيد على الإجراءات القانونية مثل التوقيع والشهود وتصديق الاتفاق قانونينا ( وحسب نوع وأهمية الاتفاق). ومن ناحية أخرى احرص على التواصل مع الطرف الآخر بعد العملية من خلال عمل هدية للطرف الآخر تبين بها حسن النية أو عمل زيارة أو حتى عمل حفل إتمام الاتفاق. وهنا أنا أقترح على المدير القائد بعمل هدية معنوية ومادية كأن تكون حجز في عطلة نهاية الأسبوع في مكان هادئ للموظف ولعائلته أو عمل حفلة داخل المؤسسة على شرف إطراف النزاع. وهذه الإجراءات تقطع الطريق على أي تردد أو شكوك أو حتى محاولات بتبديل ما تم الاتفاق عليه.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الفصل السادس

### مهارات التفاوض

سوف نقوم في هذا الفصل بشروح وتوضيح المهارات الرئيسية التي يجب أن يتسلح بها المفاوض المدير القائد

● إدارة الحوار: واحدة من المهارات المهمة التي يجب على المدير القائد أن يمتلكها وأن يتعلم إدارتها هي الحوار فعلى المدير القائد مراعاة الأمور التالية:

١. إدارة وقت الحوار: فمن الأمور المهمة في أعي عملية تفاوضية هي إرادة وقت الحوارات والنقاشات ، فالمفاوض الجيد يجب أن لا يسمح بان يجعل الطرف الآخر يدير أو يتحكم بالوقت وبالتالي يشكل عامل ضعت يؤدي إلى تقديم تنازلات كان بالإمكان لو تم عملية إدارة وقت صحيحة لا تقدم .

٢. اختيار مكان التفاوض: فمن الأمور التي تساعد على نجاح المفاوضات هي اختيار مكان مناسب للتفاوض داخل المؤسسة ، فالتجربة تقول بان التسرع وفتح الحوار في مكان غير مناسب هذا سوف يؤدي إلى فشل هذه العملية بالإضافة إلى معرفة أشخاص داخل المؤسسة عن المشكلة أو الصراع كان من الأفضل عدم معرفتهم وبذلك تكون أمنية المعلومات تكون قد فقد ، ولذلك على المدير القائد بان أولا لا يفتح نقاش مع أعضاء المؤسسة في وقت حدوث المشكلة ، فكسب قليل من القوت يؤدي إلى هدوء بالأعصاب ولابتعاد عن التشنجات اللحظية للمشكلة،والأمر الآخر يجب أن يكون هناك مكان اجتماعات مريح يستقبل به إطراف النزاع ويفضل أن تقدم لهم بعض الضيافة بالإضافة إلى قليل من الحوارات الجانبية بعيدة عن المشكلة وحتى إذا أمكن بعض اللطائف، كل هذه الأجواء تؤدي إلى إنجاح عملية التفاوض داخل المؤسسة.

٣. التوقف والاستراحات: فعلى المدير القائد أن يختار تلك الاستراحات والتوقفات في توقيتات تكون فيها الأمور معقدة أو الأطراف متشنجين بعض الشئ كلها تستدعي من المدير القائد التوقف على التفاوض وأخذ استراحات جانبية ( استراحات شاي مثلا)، ومن المفيد هنا التذكير باستراحات الصلاة وماله في المجتمعات الشرقية المسلمة من اثر في الراحة النفسية وخلق جو إيجابي لدى المتفاوضين ، أضف إلى ذلك استراحات الطعام ( في حال المفاوضات الطويلة) والتي تخلف جو من الألفة والمرح الذي يمكن أن يستفاد من المدير القائد في إنجاح عملية التفاوض) وهنا يجب على المدير القائد بان يراعي عادات وتقاليد الأطراف المتنازعة في الطعام).

● لغة الجسد: لغة من الصعب أن تكذب وهي تعطي حقيقة ما نشعر به وليس ما نقول وهي تعتمد على تشخيص حركات الحواس والأعضاء الفعالة في جسم الإنسان ويصنف خبراء التواصل البشري بأنه يجري بنسب مختلفة لكن ما يكون عن طريق لغة الجسد يصل إلى

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

أعلى نسبة وهي ٥٥%. وقد أكدت الأبحاث العلمية بان العلامات والحركات تغيير اللفظية(لغة الجسد)تحمل في طياتها خمسة أضعاف تأثير الكلمة في الرسالة فإذا كان الرسالة من الجسد خالف الرسالة الكلامية فاعتمد على الرسالة الأولى لأنها هي الأكثر صحة ولغرض الاستفادة من لغة الجسد من الممكن تركيز الملاحظة على المناطق التالية:

١. التركيز على العلامات الأساسية حيث توضح مشاعر الآخرين بكل دقة مثل: تقطب الحاجب، نغمة الصوت وإيقاعه(الإيقاع البدئي=الملل، الإيقاع السريع المرتفع = شعور بالمفاجأة) .

٢. البحث بين التناقض بين الكلام والفعل لأن الكلام يخبرك بما يدور في عقل المتحدث إما الإشارة فتخبرك بما يدور في قلبه.

٣. حركة العينين فهي تخبرك بما لا تخبرك به الكلمات (فإذا كانت تطرق بشكل سريع فهذا يدل على عدم وصول الرسالة).

٤. التركيز على البيئة والمظهر ( أنا هنا اعتقد بأنها من الأمور التي يمكن اعتمادها أحدى أمور الاستدلال لكثرة المظاهر الخادعة في عصرنا وسهولة التلاعب والتزييف في هذا الجانب)٣٠.

ومن الأعضاء والحواس التي سوف يتم التعليق عليها هي:

ت	الجزء	اتجاه الحركة	دلالاتها	الملاحظات
١	الرأس	مائل إلى الأمام	العدوانية	
		مشدود للوراء + مع شد الصدر والجسم	التعاون	
		مائل + تقطب الجبين + النظر إلى المتحدث	رغبة في طرح سؤال	
		حركة الرأس أعلى أسفل	الموافقة	
		حركة الرأس يمين يسار	الرفض	
		الرأس أسفل + النظر إلى المتحدث + أتساع بالعينين	الدهشة والاستغراب	
		الرأس مطأطأ + النظر أسفل	الندم والشعر بالذنب	
٢	الوجه	ضم الحواجب	التركيز	
		ضم الحواجب إلى أسفل	التوبيخ	
		رفع الحواجب سريعاً	الموافقة	
		تركيز النظر إلى المتحدث	الانتباه	

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

		النظر باتجاهات مختلفة+أو النظر إلى الساعة +أو النظر إلى أسفل		
		العيان مرتختان الأطراف+بدون بريق		
		العيان نصف مفتوحة		
		العيان مفتوحتان بشكل كبير+التركيز الشديد		
		العيان مركزتان + تعبير سلبية على الوجه+حركة باليدين		
		اتساع العيان+مع بريق+تركيز فجأة		
		النظر بطرف العين+أو صرف النظر		
		إتساع العيني+ بريق+ مع حركة الحاجبين إلى أعلى		
		عدم النظر بصورة مباشرة أثناء الحديث		
وهناك ابتسامات مصطنعه يمكن تمييزها	الترحاب	الابتساماة الدودة	الفم	
	الدهشة	الفم مفتوح		
	السكوت	الشفيتين مطبقتين بلا حراك		
	الغضب	الفم مسدود ومشدود+الضغط على الأسنان+عضلات الفم منتفخة		
مع تكراره	عدم الاهتمام	التثاؤب		
في المعلومات التي تصاحب هذه الحركة	عدن فهمة ما تريد+أو الكذب	حك الأنف+أو تمرير اليد وسحب الأذن	الأنف والأذن	

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

٣	الأذرع	تفرد في الاستقبال	الترحاب
		تهز إلى أعلى	اللامبالاة
		تهز إلى الأمام والخلف في تتابع	الفرح و النشوة
		رفع الذراعين+الكفان مفتوحة في مواجهة المتحدث	توحي بالرفض
	الأيدي	مفتوحتان بجوار الجنبين + الكفان تتحركان+الرجلان مفتوحتان	العدوانية
		الضغط على أصابع اليد بأحد أصابع نفس اليد	التأكد
		رفع السبابة بوجه المتحدث	التحذير
		عند الضرب على الطاولة باليد	التضايق
		باللعب بأدوات المكتب	عدم الاهتمام
		ظهور عرق باليدين	التوتر
		عند إمساك الشفة السفلى بإصبعين	التحفز
		وضع إحدى اليدين أو كلاهما على بجهة الرأس+النظر إلى أسفل	الهم
		عند قضم أظافر اليد	التوتر
		تكتيف الذراعين+ساق على ساق	عدم الرضا والمعارضة
		وضع اليد اليمنى على اليسر	التأهب للرد
٥	الأرجل	ضرب الرجل بالأرض بشكل متتابع	نفاد الصبر
		ساق على ساق+تغير الوضعية خلال فترات قصيرة	التوتر

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

	الضيق	ساق على ساق+تحريك إحداهما		
٦	الاستماع الفعال	ميلان إلى الأمام+نظر مباشر	طريقة الجلوس	
	الثقة مع التحفظ	الجلوس إلى الخلف+تشابك الأصابع فوق الفخذين أو فوق البطن		
	الثقة العالية	الاتكاء إلى الوراء+تشابك الأصابع خلف الرأس		
	الانفتاح	الجلوس معتدلاً+اليدين على الركبتين		

- الاتصال الفعال: هي عملية اتصال بشري تقوم على ثلاث أركان هي:
  - أولاً- المرسل: أنت أيها المدير القائد بدءاً من مظهرها إلى سلوكياتك إلى طريقة حديثك إلى استخدامك لغة جسديك بطريقة إيجابية إلى صفاتك المكتسبة الأخرى سلامتك اللغة وسمعتك الجيدة داخل المؤسسة.
  - ثانياً- الرسالة: يجب أن تكون رسائلك واضحة وقابلة للفهم مراعيًا مستوى المستلم، وذات قيمة للطرف الآخر ومتوافقة مع منظمة قيمة وأهدافه أو كحد أدنى غير متعارضة مع تلك المنظومة. ويجب أن تتذكر بان الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة<sup>٣١</sup>
  - ثالثاً- المستلم: الجزء الذي سوف يقوم باستلام الرسالة وتحليلها وبناءً على يستنتجه سوف تكون رده فعلة لذلك أحرص على تفهم موقفه واحرص على تكرار العبارات المهمة وتلخيص ما تم قوله أو حتى إعادة الجمل التي قالها وصياغتها بأسلوب استفهامي ( اعتقد أن من خلال ما قلته فانك تقصد ) ، وعندما تشعر بان رسالتك فهمت بصورة خطأه فلا تتردد بن توقف الحديث وتقول اعتقد بانني قصد كذا وكذا أليس كذلك .. أو هذا الذي قصدته
  - رابعاً- قناة الإرسال: هي متعدد فمن اللفظ
 فيجب على المدير القائد الذي يريد بان يكون مفاوضاً بارعاً بان يكون متواصلاً فعالاً، وان يعرف كيف يوصل رسالة ومن أي قناة فالدراسات تشير إلى أن ٥٠% تأثير الرسائل اللفظية (كلام فقط)، ٤٠% تأثير الرسائل الصوتية (مستوى الصوت وطريقة التحدث)<sup>٣٢</sup>.
 

وهنا من الأشياء المهمة التي يجب أن يتعرف عليها القائد الأنماط الشخصية الثلاثة السائدة لدى الناس : وهي السمعي والبصري، والحسي. حيث كل أنساق يغلب عليه نمط معين يفضل بان يسير الحديث قريب من نمطه وفي الجدول التالي بعض الكلمات التي يفضلها كل نمط والتي يجب أن نستخدمها في إيصال رسالتنا وهذا يسهل الطريق التفاوضي علينا في الغالب<sup>٣٣</sup>:

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

سمعي(كل شئ له علاقة بالسمع)	حسي	مرئي
يسمع	يشعر	صورة
أصوات	يلمس	ينظر
جهاز لسمع	يمسك	يرى
ينصت	مريح	منظور
يتحدث	سعيد	مشروع
يقول	ثقل	رؤية
ساكن	يصبح أكثر حدة	نظرة تمهيدية
ضوضاء	لموس	يعرض
درجة الصوت	محسوس	وضوح
يتحدث عن	يحرك مشاعري	يوضح

### • طرح الأسئلة:

أحدى أهم المهارات التي تجعلك تقود الحوار وتوجهه وتمتص زخم المقابل، وإحدى الحقائق المهمة في عمليات التفاوض أن الطرف الذي يقوم بطرح الأسئلة يتمتع بالسيطرة على التفاوض، حيث يقع العديد من المفاوضين الطموحين في خطأ الحديث طوال الوقت، حيث ينبغي أن تحرص على طرح العديد من الأسئلة حتى يصبح طرح الأسئلة وانتظار الرد عليها عادة أصيلة فيك، وطبق الحكمة التي تقول " كن سريعاً بالإنصات، وبطيئاً في الحديث" <sup>٣٤</sup>، والحكمة الأخرى التي أرددتها " أسمع أضعاف ما تتحدث " ومن مساوئ الحديث الطويل: يفقد التركيز على قضية التفاوض، يصيب الطرف الآخر الملل، تفصح عن معلومات قد يستغلها الطرف الآخر ضدك)، لذلك من المهم التدريب على استعمال طريقة طرح الأسئلة للمدير القائد الذي نادراً ما يمر يوم بدون تفاوض.

• أ طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة: فبدل السؤال هل الذي يكون جوابه بنعم أو لا اسأل أسئلة تحتاج إلى توضيح وشرح (ماذا؟ أي؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ من؟ كيف مثلاً). فيجب أن تتصف الأسئلة بأنها حاسمة وعميقة وتكشف لك أبعاد المشكلة وتقرّب لك صورة المشكلة (إحتياجاته، سقف مطالبه)، ومن خلال الإجابات يمكن أن تستنتج الدوافع الحقيقية أو الأهداف والمصالح من وراء النزاع . فالأسئلة تمكنك

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

لعب دور الاستشاري، فالاستشاري لا يقدم الحلول قبل معرفة معلومات كافية عن المشكلة (أعرف المشكلة قبل اقتراح حل لها).

- طرح الأسئلة هو طريق السيطرة أو استعادة السيطرة: تعتبر هذه المهارة هي العنصر الأساسي للحفاظ على السيطرة. فإذا شعرت في أي وقت من مراحل التفاوض، أنك تفقد هذه السيطرة وأنها تنتسرب من بين يديك، فأشرع في قول جملة مقبولة ومتفق عليها ومن ثم اطرح سؤالاً تلو الآخر وبهذا ستسترجع سيطرتك من جديد

وفي الختام سوف توفر لك مهارة طرح الأسئلة الميزات التالية:

١. تسيطر على الحديث، زمام المبادرة في قيادة الحوار وتوجيهه.
٢. تقلل من الأخطاء وكشف ما لا يجب كشفه.
٣. التعرف على الدوافع الحقيقية للطرف الآخر والتعرف على المصالح والأهداف الحقيقية.
٤. تكشف لك كم كبير من المعلومات عن الطرف الآخر تساعدك في رسم خارطة الحلول.
٥. ترسل رسالة إيجابية للطرف الآخر بأنك مستمع جيد، ولذلك يجب أن يكون هو كذلك عندما تتحدث.

وفي ختام هذا الفصل ومن المفيد هنا ذكر الاستبيان التالي<sup>٣٥</sup>:

ت	السؤال	غالباً	أحياناً	لا أبداً
١	أحتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط			
٢	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفي			
٣	أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
٤	أعتقد بان كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض			
٥	دائماً استخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض			
٦	أستمع في المفاوضات مثلما أتكلم			
٧	ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها			
٨	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها			
٩	أجهز بعناية كل مفاوضة			

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

١٠	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض		
١١	أسعى دائما لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض		
١٢	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق		

١. إذا كانت علامتك اغلبها في خانة "لا أبدا" فأنت تفتقر تمام على مهارات التفاوض. ويجب أن تقرأ هذا البحث وتطالع في كتب خارجية وتشارك في دورات تدريبيه حول الموضوع.
  ٢. إذا كانت علامتك في خانة "أحيانا" لديك مهارات التفاوض ولكنها بحاجة الى تنمية من خلال المطالعة والمشاركة في تدريبات مختصة.
- إذا كانت علامتك في خانة "غالبا" فأنت مفاوض ممتاز

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الفصل السابع

### الإستراتيجيات والتكتيكات في التفاوض

قبل البدء بالحديث عن الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة يجب أن نفهم بأن ما سوف يتم شرحه من هذه الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية لها محددات مختلفة ومنها:

**أولاً-** موضوع التفاوض: فأهمية موضوع التفاوض ومدى خطورة على المؤسسة يحدد كثيرا من إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض المستخدمة

**ثانياً-** الأشخاص: طبيعتهم ، خلفيتهم العملية والعملية حول موضوع التفاوض، وحتى أعمارهم ،علاقاتهم ، تأثيرهم داخل المؤسسة.

**ثالثاً-** الزمن: عامل مهم يحدد من استخدام أسلوب معين وترك أساليب أخرى.

**رابعاً-**النتائج: فأهمية الوصول إلى نتائج يحدد المفاوضات من استخدام تكتيك أو إستراتيجية بعينها بدل أخرى.

**خامساً-**المهارات التفاوضية: في أيضا عمل محدد فعدم مهارة المدير القائد في استخدام إستراتيجية أو تكتيك أكيد هذا سوف يقلل من فرص استخدام هذا التكتيك أو تلك الإستراتيجية. وهذا الكلام أيضا ينطبق على مهارات الطرف الآخر فمعرفتك بالطرف الأخرى ومهارة بأسلوب معين تعين عليك استخدام أسلوب مضاد أو مناظر .

**سادساً-** العلاقات: فأهمية استمرار العلاقات مع الطرف الأخر ومستوى تلك الأهمية محدد آخر لاستخدام طريقة معينة أو عدم استخدامها. وهو موضوع جدا مهم وحساس بالنسبة للمدير القائد ، ولكن يجب التنبه بأنه يجب الموازنة بين مصالح المؤسسة ( الانجاز) والعلاقات في داخل أي مؤسسة.

**سابعاً-**نقاط القوة ونقاط الضعف: فمعرفتك نقاط قوتك وتحليلها وكذلك نقاط ضعفك يساعدك كثيرا على استخدام الأسلوب الأنجح في المفاوضات وكذلك الأمر بالنسبة لمعرفتك بنقاط قوة الطرف الأخرى ونقاط ضعفه محدد آخر للأسلوب الناجح في عملية التفاوض.

**ثامناً-** السلوك المتوقع للطرف الأخر: فهذا الأمر يسوف يساعد كثيرا على معرفة الطريقة الأنسب للتعامل مع الآخرين ، وهذا يتم من خلال خبرة المدير القائد بموظفيه ومعرفتهم بخلفياتهم .

### الإستراتيجية التفاوضية: هي الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية

التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، أي أنها تشير إلى الإطار العام للتحرك والأهداف والأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، وعادة ما تركز الإستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرنامج العمل أي أن الإستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض مع ملاحظة أن لكل عملية تفاوضية إستراتيجيات ملائمة لها ليس بالضرورة أن تكون ملائمة لغيرها من عمليات

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

تفاوضية أخرى وقد يكون لكل قضية من قضايا العملية التفاوضية الواحدة إستراتيجيات ملائمة لها ولا تكون ملائمة لقضايا أخرى.<sup>٣٦</sup>

- **إستراتيجيات المصلحة المشتركة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على علاقة التعاون بين الطرفين أو أكثر ، يعمل كل طرف منها على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كل طرف .
- **إستراتيجية التكامل:** حيث يجب أن يسعى المدير القائد داخل المؤسسة بان يفهم الآخرين أطراف النزاع بان المصلحة مشتركة والمركب واحد ولو أفلست الشركة التي يعمل بها المدير فسوف يطر المدير والعامل كليهما.ويجب النظر إلى الفرص .
- **إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:** وتركز هذه الإستراتيجية على الأهداف والمصالح العليا التي غالبا ما يتفق عليها طرفي النزاع داخل أي مؤسسة على هذه المصالح ( من الممكن أن تكون مجموعة من القيم).
- **إستراتيجية تعميق العلاقات القائمة:** حيث يركز القائد على موضوع العلاقات بحكم أن أطراف النزاع من نفس المؤسسة وقطع العلاقات بينهم سوف يعود بالضرر على المؤسسة وعلى الأشخاص أنفسهم.
- **إستراتيجية استنزاف الوقت:** وهذا النوع من الإستراتيجيات نوع بحاجة إلى حنكة من قبل القائد في التعامل معه وفي توقيت استخدامه فمن المهم أن نفهم أن أصل دور المدير القائد في عملية التفاوض داخل المؤسسة هي تقليل وقت المشكلة ، لكن هذه الإستراتيجية تستخدم في حالة كون الصراع كبيرة وبحاجة إلى كسب وقت للقائد لغرض دراسة وإيجاد بدائل ومن ناحية أخرى للضغط على أطراف النزاع التي يعتبر عامل الوقت بالنسبة لها مهم وعامل ضاغط جدا .
- **الإستراتيجية التفتيت:** ففي الغالب تتكون لوبيات داخل المؤسسة تتمحور حول قضية ما أو وجهة نظر معين وغياب نظام تحسس لدى المدير القائد ( تغذية راجعة) يولد مثل هذه الجيوب داخل المؤسسة تؤدي إلى نشوب صراعات بين وجهات نظر ولكل وجهة نظر مؤيدين وفي الطرف الآخر معارضين فمن الحكمة في هذا الوقت يمكن للمدير القائد استخدام هذه الإستراتيجية في تشتيت أطراف النزاع أو إقناع بعض الشخصيات في طرفي النزاع بالتخلي عن التخذق في إحدى طرفي النزاع ومساندة المدير القائد في أخذ دور جديد في الحل بدل دورهم السابق بالمشكلة واستخدام ما يملكونه من معلومات وقربهم من أطراف النزاع في إقناع باقي أطراف النزاع ،وفي أسوء الحالات تحييدهم وإبعادهم عن كونهم إطراف رئيسية بالصراع .
- **إستراتيجية إما أو فقط:** وهي دور يستخدم فيه المدير القائد صلاحياته بكونه مدير المؤسسة ، لغرض إفهام أطراف النزاع بأنه إما التوصل إلى تفاهات وحل الصراع أو صلاحيات المدير ( العقوبات الإدارية ، أو الترقيات ، أو حتى الأبعاد من الوظيفة) ويمكن للمدير القائد بان يستخدمها المدير القائد في حالة متأخرة من النزاعات التي تصل فيهم الحلول إلى نهايات مغلقة .

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

- **إستراتيجية الجزرة والجزرة:** وهي إستراتيجية يستخدمها المدير القائد لغرض حل النزاعات في حالة البحث عن حلول سريعة . حيث تتمثل بغراء إطراف النزاع بحلول جديد ثمل مكاسب لهم جديد وهي طريقة . وقد يستخدمها القائد في حالات الحفاظ على إحدى الكفآت داخل الشركة ، أو لتجنب الصراع في الوقت الحالي لظروف معينة.
- **إستراتيجية التدرج:** وهذا النوع مفيد جدا في حالات المشاكل القديمة والتي مضى وقت طويل على وجودها داخل المؤسسة أو الشركة فالصراع هنا بحاجة إلى مزيد من الوقت والجهد وحتى استخدام أكثر من إستراتيجية مع هذه الطريقة ( مثلا إستراتيجية التفتيت).
- **إستراتيجية الهجوم:** وهذا النوع يمكن للمدير القائد استخدامه في الصراعات الحديثة والتي تتولد في المستويات الأدنى في المؤسسة ولكن يجب الانتباه إلى أمر مهم جدا وهو التركيز على المشكلة ومهاجمتها وليس مهاجمة أطراف النزاع.
- **إستراتيجية تفادي النزاع:** وهذه الطريقة مهمة جدا ، حيث يجب أن يركز عليها المدير القائد داخل المؤسسة من خلال تشجيع روح التعاون والتسامح وحرية التعبير والصراحة والنقد البناء وتشجيع روح الفريق وكذلك من خلال نشر رسالة وأهداف المؤسسة إلى أدنى التسلسل الهرمي للشركة أو المؤسسة.

### التكتيكات التفاوضية:

يشير إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض ، أي أن التكتيكات تتمثل في النشاطات التي يقوم بها المفاوض أو التصرفات التي يسلكها أو الأساليب والمناورات التي يستخدمها لخدمة الإستراتيجيات وزيادة فعاليتها في تحقيق النتائج المستهدفة من عملية التفاوض، ويركز أساس على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية وبرامج زمنية للتنفيذ فهو على ذلك عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقا وهذا الإطار العام هو الإستراتيجية. مثال ذلك: الإستراتيجية هي إنجاز التفاوض بسرعة ، حيث يمكن أن تلجأ إلى تكتيك التهديد بالانسحاب<sup>٣٧</sup>.

- **تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل:** وهو نوع مهم بالنسبة لدور المدير القائد في عملية تفاوضية داخل المؤسسة حيث الثقة المتبادلة تمكن المدير القائد من اخذ زمام المبادرة وحل كثير من جزئيات الصراع .
- **تكتيك الإغراء والجاذبية:** ويقوم هذا التكتيك التفاوضي على إعلان المدير القائد استعدادة للتفاوض مع الطرف الآخر مع تقديم كل التيسيرات والتسهيلات الممكنة لطرف المشكلة الأخرى، واستعداده لتلبية بعض مطالبه الشرعية إذا ما جلس معه إلى مائدة التفاوض، وهذا تكتيك من المفيد استخدامه في حالة المشاكل الجماعية والتي تكون الإدارة العليا طرفا بها وجب تخفيف من حدة المشكلة والاستفادة وربح بعض الوقت لترتيب الأوراق مثل الأظرابات العمالية

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

- **تكتيك الصقر والحمامة:** وهو تكتيك يستخدم فيه المدير القائد طرف آخر بمثابة الصقر (الطرف الشرير أو المهاجم والمتشنج) ويلعب هو دور الحمامة (الرجل الطيب أو الودود). ويستفاد من هذا التكتيك لغرض تعزيز ثقة أطراف النزاع بدور المدير القائد .
- **تكتيك جلد الأطراف المتنازعة:** وهو عبارة عن إشعار الأطراف المتنازعة بتفويت فرصة تقدم أو تطوير المؤسسة وتحميلهم سبب المشكلة وتأييب الضمير.
- **تكتيك عكس مجرى الحوار:** وذلك من خلال تغيير بنیان العملية التفاوضية وعكس الأسئلة لتتبدل الإجابات من سلبية إلى حوارية. وهو أسلوب يستفاد منه المدير القائد بتحويل مواقف الأطراف المتشججة وجرها إلى الحوار والتفاوض.
- **تكتيك استعمال ناظور الطرف الآخر:** يحث يتلخص هذا التكتيك بالطلب من أطراف النزاع بأن كل واحد يتخلى عن النظر من ناظور مصالحة ، واستخدام ناظور الطرف الآخر من النزاع . وهذا تكتيك رائع لتوسيع مدارك الأطراف المتنازعة وتوسيع دائرة مصالح الأطراف المتنازعة وهو يقود إلى الاقتناع بنظرية ( فوز – فوز). مع تقليل التشنج من قبل الطرفين والقبول بالجلوس إلى مائدة التفاوض.
- **تكتيك الحزمة:** وهو تكتيك يقوم على جمع الجزئيات وإرجاعها إلى أصلها ( جمع المتشابهات) ومن ثم يقدر المدير القائد بأنه يمكن عرضها حزمة واحدة بدل تجزئتها ، ومن المفيد للمدير القائد بان يستخدم مثل هذا التكتيك في الثلث الأخير من عملية التفاوض وفي المراحل النهائية. مع ملاحظة بان نفس التكتيك يمكن عكسه وهو تجزئة الحزمة وجعلها مجموعة أمور يمكن التفاوض عليها بدل الحزمة ، وهذا طبعا سوف يعطي مساحة اكبر من الخيارات التي لا يشعر أي طرف بها بأنه خاسر . ويستخدم المدير القائد في حالة رأي بان المفاوضات قد تقضي إلى طرق مسدودة وان أطراف النزاع متشججة وغير قادة على تقديم تنازلات .
- **تكتيك التهوين والتهويل:** تكتيك واضح يمكن من خلال مهارة القائد الخطابية وأسلوب في الحديث من التهوين في المشكلة محل الصراع لغرض لملتت شمل الأطراف المتصارعة إلى مائدة التفاوض أو يمكن التهويل من اخطأ الآخرين . ويستفيد المدير القائد من هذا التكتيك لغرض ممارسة الضغط النفسي على إطراف النزاع لتقديم تنازلات ويمكن أيضا أن يتزامن مع تكتيك جلد الأطراف المتنازعة.
- **تكتيك إعادة تركيب أجزاء الصورة:** وهذا تكتيك يركز على إعادة تفكيك وتشكيل العناصر المشكلة التفاوضية ومن ثم فانه من الممكن إعادة ترتيب الأولويات الخاصة بكل عنصر في الصورة وفي الوقت نفسه يستخدم هذا التكتيك لتفريغ كل عنصر من محتواه أو مضمونه الحقيقي وجعله روتينيا أجوف أو شكليا . ويستخدم المدير القائد هذا التكتيك عندما يتفاوض مع من اجل زيادة اجور او تقليل ساعات عمل أو حتى من اجل التعاقدات الجديدة .
- **تكتيك النزول السلم ببطى:** وهو تكتيك تقديم النازلات لكن ببطء وتمنع وعدم أظهار لاشعور بالرضى عما تم تقديمه . وهو تكتيك يستخدمه المدير القائد الشرق الأوسط ( وكذلك يستخدمه

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

- الباعة التجزئة). ويمكن للمدير القائد استخدامه بمساعدة طرف آخر أو مع تكتيك الحمامة والصقر لتقديم التنازلات بشكل ودي للطرف الآخر للوصول إلى ما هو مطلوب في التفاوض.
- **تكتيك جس النبض بالضغط:** ويرتكز هذا التكتيك على يمكن جس نبض أطراف النزاع من خلال الضغط عليهم بعامل الوقت أو بعامل المادة أو حتى بعامل صلاحيات المدير القائد لمعرفة انطباعاتهم واستعداداتهم لعناصر القضية التفاوضية . ويستفاد المدير القائد من هذا التكتيك بهدف رسم السياسة المثلى لمواجهة الصراع واختيار الطريقة المثلى لحله.
- **تكتيك الترهيب والترغيب:** وهو تكتيك معروف ويستخدم بدرجات متفاوتة تعتمد على الموقف نفسه وعلى طبيعة أطراف الصراع ( مدى معرفة المدير القائد للإطراف النزاع).
- **تكتيك المفاجأة:** فهو ببساطة الإعلان عن عنصر جديد لم يكن بالحسبان وإدخاله في عملية التفاوض. وهو تكتيك يمكن للمدير القائد الاستفادة منه في حالة تعرق المفاوضات وتشنج المفاوضات فهذا التكتيك يربك حسابات الأطراف المتنازعة .
- **تكتيك نصف الكعكة:** وهو تكتيك شائع ، ويمكن للمدير القائد استخدامة في حالة كون طرفي النزاع من مستوى وظفي واحد .
- **تكتيك العدسة المكبرة:** وهو تكتيك يركز على عنصر من العناصر وجعله بؤرة التفاوض في نفس الوقت عدم تسليط الضوء على باقي العناصر. يستخدم هذا النوع من التفاوض في حالة كون المدير القائد يفض النظر عن اخطأ ارتكبها شخصيات بارزة في المؤسسة .
- **تكتيك الأمر الواقع:** وهو قبول ما تم التوصل إليه وعدم وجود إي بدائل أو خيارات أخرى ، وهذا النوع يستخدم في النهايات المغلقة للنزاعات وأنا لا انصح باستخدامة لأنه لا يولد الشعور بالرضى. وحلول اسود و ابيض (نعم أو لا)
- **تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن :** ويقوم على أساس تحديد سقف تتصل بالسلطة المخولة وتتصل أيضا بالزمن المخصص للتفاوض. ويستفيد المدير القائد من هذا التكتيك لمعرفة مدى الوقت المتاح لإطراف النزاع وهل توجد أطراف أخرى تشاركهم بالقرار.
- **تكتيك أقل الضررين:** وهو عبارة عن تقديم مقترحين لأي مشكلة احدهما سئ بالغ السوء والأخر معقول ويمكن قبوله أو حتى مناقشته، وهذا التكتيك مفيد للمدير القائد في حالات تقديم البدائل أو المقترحات للإطراف المتنازعة.
- **تكتيك ازدواجية التعامل:** وهو أن يظهر المدير القائد قابلية المفاوضات العنيف فضلا عن وديع ولطيف وطبعاً وفقاً لطبيعة الموقف وما يتطلبه التعامل مع الطرف الآخر. ويمكن للمدير القائد من استخدام الود واللين في مراحل التفاوض التمهيدية ويمكن مثلاً إظهار صفة العنف من خلال الرد على مكالمات هاتفية خلال عملية التفاوض مثلاً.
- **تكتيك تكوين التحالفات الهشة أو القوية:** وهذا التكتيك يقوم على أساس طرح تكوين جبهات بين الأطراف أو بين طرف آخر له علاقة بالعملية التفاوضية ويستخدم لتغيير موقف الطرف الآخر أو لإشغاله عن هدفه الأصلي. بحيث يتم طرح الموضوع كفكرة أثناء عملية التفاوض كفكرة أثناء الجلسات التمهيدية.

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

- **تكتيك الصدمة:** ويقوم على مبدأ المفاجئة بحث تم كشف وثائق أو معلومات وبصورة غير متوقعة من الطرف الآخر، ولكن على المدير القائد أن يختار توقيت هذه العملية بدقة وكذلك نوع الشخص الذي يتم استعمال هذا التكتيك معه.
- **تكتيك قطعة الحلوى مجانا:** وهو تكتيك يقوم على أساس إغراء الطرف الآخر بتجربة ما نقوله من خلال مخاطبة عقله، ويمكن للمدير القائد أن يستخدم هذا التكتيك في حالة عدم اقتناع احد الموظفين بعمل ما أو بمهمة ما أو حتى العمل بأحد فروع الشركة الجديدة التي تم استحداثها، وهو تكتيك يكسبك وقت ويمنح الطرف الآخر تجربة الميزات التي اقترحتها عمليا.
- **تكتيك المقارنة:** فمن التكتيكات الجيدة هو استخدام أسلوب المقارنة مع المثل ، وهو أسلوب يستخدمه المدير القائد في حالة التفاوض من أجل تعيين موظف جديد أو من أجل رفع أجور موظفين داخل المؤسسة ، لكن يجب الانتباه بان هذا التكتيك يستخدمه العاملون بالمؤسسة بصورة أكبر من أستخدامة من قبل الإدارات بحيث يقارن الموظف نفسه دائما مع الآخرين وفي هذه الحال يجب على المدير القائد بان يستخدم نفس التكتيك أو عكس تكتيك الحزمة.
- **تكتيك كشف الحقائق كاملة:** وهو تكتيك يعتمد على كشف كل الحقائق وجعل الطرف الآخر بالصورة وهم من التكتيكات المهمة للمدير القائد للتقليل من تشنج أعضاء المؤسسة نتيجة عدم معرفتهم بالحقائق كاملة وهذا تكتيك جيد في حالة الأزمات والتوجه باتجاه الحفاظ على وحدة المؤسسة من الانقسام والتشتت.
- **تكتيك المصارع الياباني:** تجنب وضع قوتك في مواجهة قوة الطرف الآخر، وبدلاً من ذلك ،أستخدم مهارتك وتتح جانباً وحول قوة الآخر لخدمة هدفك.ولكي ينجح هذا التكتيك ،لا تهاجم الطرف الآخر بل تطلع إلى ما ورائه،لا تدافع عن أفكارك بك اطلب النقد والنصح،أعتبر أي هجوم عليك هو هجوم على المشكلة<sup>٣٨</sup>.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الخاتمة

في الختام أعتقد بان هذه المهارة أو هذا العلم هو بمثابة علم فن الحياة والكسب والنجاح لأي مؤسسة ، لأن أي مدير قائد يجيد التفاوض هو ببساطة شخص يمكن أن يجيد فن نجاح المؤسسة وقيادتها وتوجيهها نحو أهدافها .

فالتفاوض يعلمك كيف تحصل على حَقِّك أو أي شيء تريده بذكاء وثقة بل انك تجعل الطرف الآخر يعطيك ما تريد وهو سعيد ، ولهذه الأهمية وجب علينا البحث في مؤسستنا عن القائد المفاوض هذا النمط الجديد الذي يمكنه من تجاوز التحديات التي تواجه مؤسسة في الداخل والخارج. وإذا لم تجده فعلى المؤسسات أن تصنعه صناعة وأقل ما يمكن أن نقوله بان على كل مدير قائد أن يتدرب على هذه الفن الثمين.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## الهوامش

الرقم	التفاصيل
٠	صناعة القائد – الطبعة ١-٢٠٠٢ – طارق سويدان وفيصل عمر – ص ٤٠
١	مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، شركة الإعلانات الشرقية ، دار التحرير للطبع والنشر ، مصر ، ١٩٨٠م ، ص ٤٨٤
٢	الطريق إلى نعم – التفاوض مهارات ومفاهيم) محمد فتحي –خبير إداري –دار التوزيع والنشر الإسلامية – القاهرة ، ٢٠٠٤، الطبعة الأولى، ص ١١
٣	من كتاب د. علي حماد - السهل الممتنع مهارات التفاوض وفنون الحوار والاتفاق، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٠م، ص ٢٦
٤	عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة ١٩٩٢م، ص ٢٩٣
٥	)Ashok Kapoor, Intl, Business Negotiations- A study in India, New York University, U.S.A., 1970 263 -291.
٦	).Kennedy, G. & McMillan, J., Managing Negotiations, Hutchison Business Books Limited, London, 1987, P15..(
٧	Hawver, How To Improve Your Negotiations Skills, Alexander, Hamilton Inc., N.Y., 1982, P2
٨	Barlow, G. & Eisen, G., Purchasing Negotiations, C.B.I. Publishers Co. Inc., N.Y., 1983, pp. 1-7.(
٩	من كتاب د. علي حماد السهل الممتنع مهارات التفاوض وفنون الحوار والاتفاق، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٠م، ص ٢٨
١٠	من كتاب How to Negotiation Effectively مترجم بواسطة خالد العامري – فن التفاوض – دار الفاروق – القاهرة – ٢٠٠٨- ص ٩
١١	روجر دوسر – أسرار التفاوض الفعال
١٢	القرآن الكريم سورة النمل، الجزء ١٩، ص ٣٧٨.
١٣	سيرة أبين هشام ( المجلد ٤/١٤٦
١٤	الطريق إلى نعم – التفاوض مهارات ومفاهيم) محمد فتحي –خبير إداري –دار التوزيع والنشر الإسلامية – القاهرة ، ٢٠٠٤، الطبعة الأولى، ص ٦٤
١٥	نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠
١٦	نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠ - ص ٣٣
١٧	نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠ - ص ٣٥
١٨	نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠ - ص ٤٠
١٩	كيف تتفاوض وتنجز اتفاقية دون استسلام تعلم انتزاع ال- نعم - المكتبة الحديثة بيروت - ص ٤٥

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

٢٠	نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠ - ص ٨٣ - ٨٤
٢١	نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠ - ص ٨٣ - ٩١
٢٢	نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠ - ص ٨٣ - ٩٦
٢٣	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة-٢٠٠٨- ص ٢٨
٢٤	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة- ٢٠٠٨- ص ٢٩
٢٥	أسرار التفاوض الفعال - روجر دوسر- الشركة العربية للإعلام العملي (شعاع) - السنة الثانية - العدد ٢٤ - ص ٢
٢٦	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة- ٢٠٠٨- ص ٣٢ - اقتباس بتصريف
٢٧	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة- ٢٠٠٨- ص ٣٤
٢٨	أسرار التفاوض الفعال - روجر دوسر- الشركة العربية للإعلام العملي (شعاع) - السنة الثانية - العدد ٢٤ - ص ٤
٢٩	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة- ٢٠٠٨- ص ٣٥
٣٠	الطريق إلى نعم - محمد فتحي - دار التوزيع والنشر الإسلامية - الطبعة ١ - ٢٠٠٤ - ص ١٤١ - اقتباس بتصريف
٣١	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة- ٢٠٠٨- ص ١٣٥
٣٢	الطريق إلى نعم - محمد فتحي - دار التوزيع والنشر الإسلامية - القااهرة- ٢٠٠٤- ص ١٤١
٣٣	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة- ٢٠٠٨- ص ١٩٧
٣٤	فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري-دار الفاروق-القااهرة- ٢٠٠٨- ص ١٣٥
٣٥	الذي أورده د. جوديث إي فيشر في كتابه فن إدارة الاختلاف. دليل المفاوض الفعال
٣٦	الطريق إلى نعم - محمد فتحي - دار التوزيع والنشر الإسلامية - القااهرة- ٢٠٠٤- ص ٣٥-٣٦
٣٧	الطريق إلى نعم - محمد فتحي - دار التوزيع والنشر الإسلامية - القااهرة- ٢٠٠٤- ص ٣٦
٣٨	نعم ... انه الطريق إلى نعم - د. علي حمادي-دار بن حزم-بيروت-٢٠٠٠-ص ١٢٤

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

## المراجع والمصادر

١. القرآن الكريم.
٢. مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز، شركة الإعلانات الشرقية، دار التحرير للطبع والنشر ، مصر، ١٩٨٠م.
٣. الطريق إلى نعم - التفاوض مهارات ومفاهيم، محمد فتحي - خبير إداري - دار التوزيع والنشر الإسلامية - القاهرة ، ٢٠٠٤، الطبعة الأولى.
٤. نعم... أنه الطريق إلى نعم - د. علي الحمادي - دار بن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠م.
٥. د. علي حماد - السهل الممتنع مهارات التفاوض وفنون الحوار والاتفاق، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٠م.
٦. عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة ١٩٩٢م.
٧. Ashok Kapoor, IntL, Business Negotiations-Astudy in India, New York University, U.S.A., 1970263 - 291.
٨. Kennedy, G. & McMillan, J., Managing Negotiations, Hutchison Business Books Limited, London, 1987, P15
٩. Hawver, How To Improve Your Negotiations Skills, Alexander, Hamilton Inc., N.Y., 1982, P2.

## فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

١٠. Barlow, G. & Eisen, G., Purchasing Negotiations, C.B.I. Publishers Co. Inc., N.Y, 1983, pp.1-7
١١. التعامل مع اختلاف الرأي وإدارة الصراعات (Conflict Management - March 2008 - Baden Eunson).
١٢. كتاب How to Negotiation Effectively مترجم بواسطة خالد العامري - فن التفاوض - دار الفاروق - القاهرة - ٢٠٠٨.
١٣. صناعة القائد - الطبعة ١-٢٠٠٢ - طارق سويدان وفيصل عمر.
١٤. روجر دوسر - أسرار التفاوض الفعال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ج.م.ع، ١٩٩٥.
١٥. سيرة ابن هشام، المجلد ٤/١٤٦،
١٦. كيف تتفاوض وتنجز اتفاقية دون استسلام تعلم انتزاع ال- نعم - المكتبة الحديثة بيروت.
١٧. فن التفاوض تأليف ديفيد أولفر ترجمة د. خالد العامري - دار الفاروق - القاهرة - ٢٠٠٨.
١٨. د. جوديث إي فيشر في كتابة فن إدارة الاختلاف.
١٩. مبادئ التفاوض / المتحدة للبرمجيات، ثروت شلبي.
٢٠. مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع ، عالم النور، ٢٠٠٥/٥/١.
٢١. مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، حسن محمد وجيه.

# فن الحياة داخل المؤسسة... التفاوض للمدير القائد

٢٢ . مجلة نداء الحرية، العدد السابع، السنة الثانية، تشرين  
الأول ٢٠٠٨م.