



## مَجَلَّةُ أُرَيْدِ الدَّوْلِيَّةُ لِلدِّرَاسَاتِ الإِعْلَامِيَّةِ وَعِلْمِ الإِتِّصَالِ

المجلد الثالث، العدد الخامس، كانون الثاني 2022م

### Negotiation skills “Between experience and capabilities”

مهارات التفاوض "بين الخبرة والقدرات"

عقبة عبد النافع العلي

المملكة العربية السعودية

oqba.ali@gmail.com

arid.my/0006-8481

<https://doi.org/10.36772/arid.aijmcs.2022.356>

---

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received 22/08/2021

Received in revised form 03/10/2021

Accepted 23/11/2021

Available online 15/01/2022

<https://doi.org/10.36772/arid.aijmcs.2022.356>

---

**Abstract**

The study aimed to investigate the negotiation skills which can contribute to bridging the gap between different points of view and reflecting the spirit of understanding. Collected from scientific sources and references, the data were systemically interpreted. The study consisted of three sections: the concept of negotiation, negotiation skills, types of negotiators and the most important factors that can affect the negotiation process.

The study reached the following findings:

1. Negotiation is an inherent process in human life as long as man lives with others and enters into different, changing and continuous life relationships.
2. Negotiators are expected to have the skills, experience and capabilities that enable them to set up a strategy for planning and negotiation with integration in performance.

The study came up with the following recommendations :

1. People working in the field of negotiations should be provided with the required training and qualifications.
2. Identifying the objectives of negotiations is required to set up a successful strategy for the negotiation process.

**Keywords:** Negotiation, Negotiator, Skills , Experience , Technique.

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة المهارات الأساسية في التفاوض والتي تساهم في تقارب وجهات النظر المختلفة وتعكس روح التفاهم. وتم جمع معلومات وبيانات البحث من المصادر والمراجع العلمية، وتفسيرها بصورة منهجية، واشتمل البحث على ثلاثة مباحث هي: مفهوم التفاوض، مهارات التفاوض، أنواع المفاوضين، أهم المؤثرات الاجتماعية والثقافية على عملية التفاوض. وجاءت أهم نتائج البحث كما يلي:

- 1- بين البحث أن التفاوض عملية ملازمة لحياة الإنسان ما دام يعيش مع غيره ويدخل في علاقات حياتية مختلفة ومستمرة.
  - 2- أكد البحث أن أهم مهارات التفاوض تتمثل في أن المفاوض يجب أن يتمتع بالمهارات الفردية والخبرة والقدرة على وضع استراتيجية للتفاوض والتخطيط والتكامل في الأداء.
- أهم التوصيات:

- 1- يوصي البحث بالتدريب والتأهيل في مجالات التفاوض المختلفة.
  - 2- يوصي البحث بضرورة معرفة الأهداف من عملية التفاوض – حتى توضع استراتيجية لنجاح عملية التفاوض.
- كلمات مفتاحية:** التفاوض، مفاوض، مهارة، فن، خبرة.

## المبحث الأول

### مفهوم التفاوض

تتضمن كلمة "التفاوض" في اللغة العربية جانبي الأخذ والعطاء (take and give) حيث يتم التفاوض عادة بين جانبين أو طرفين وربما أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق. وقد ورد مفهوم التفاوض في القرآن الكريم في معنى الحوار العقلاني، قال الله تعالى: **وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَّازِهِمْ قَالِ انْثُونِي بَأَخٍ لَّكُمْ مِّنْ أَبِيكُمْ أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوْفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ ﴿٦٠﴾ فَإِن لَّمْ تَأْتُونِي بِهِ فَلَا كَيْلَ لَّكُمْ عِنْدِي وَلَا تَقْرَبُونِ ﴿٥٨﴾**. (سورة يوسف، الآيات: 58 – 60)

"وتتكون كلمة "تفاوض" في اللاتينية من مقطعين هما (Neg) وتعني (Not) أي لا و(Otium) وتعني (Ease) أي راحة وبالتالي فإنها تعني (عدم راحة) لأن أطراف التفاوض تكون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق. وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة التفاوض (Negotiation) بأنها العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما". (الحسن، 1979، ص 37)

وفي المصطلح هناك عدة تعريفات لكلمة "التفاوض" منها على سبيل المثال:

- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة.
- تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون، أو تقوية أو اصر العلاقة فيما بينهم.
- قيام طرفين أو أكثر بالمساومة وتقديم مقترحات مضادة، بهدف التوصل إلى اتفاق نهائي حول قضية معينة هي محل نزاع بينهما.
- حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم، وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم أو المحافظة عليها.
- حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لهم الحد الأدنى المعقول من المكاسب.

## تعريف التفاوض:

يتضح مما سبق أن للتفاوض عدة تعريفات حيث تتعدد جهات النظر حوله باختلاف الخلفيات والخبرات ومجالات التركيز حيث ينظر بعض الكُتّاب إلى التفاوض من منظور خطوات عملية التفاوض، وينظر عدد آخر إليه من منظور الأهداف أو الوسائل أو الوظيفة. "ويمكننا تقديم تعريف شامل لمصطلح " التفاوض " من خلال اعتباره عملية إرادية اختيارية تقوم علي الحوار أو المناقشة أو تبادل المقترحات، وقد يتم عبر المواجهة المباشرة أو غير المباشرة، وقد يكون بالكلمة أو بالإشارة أو بكليتيهما معاً ويجري عادة بين طرفين (أو أكثر) يتمتعان بالأهلية القانونية، ويرتبطان معا بحاجات أو مصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق، بهدف التوصل إلى اتفاق شفوي أو مكتوب تتم فيه تسوية الخلافات والنزاعات، أو تنمية العلاقات وتقوية أواصر التعاون وتحقيق المصالح المشتركة التي ليست بالضرورة متساوية، ولكنها تدفع بجميع الأطراف إلى الرضي والقبول بم يتم التوصل إليه". (الحسن، 1979، ص 49)

## خصائص التفاوض:

1. التفاوض عملية تتكون من عدة مراحل تبدأ بتحديد القضية وتشمل تهيئة المناخ التفاوضي وقبول الأطراف المتنازعة للتفاوض والشروع في عمليات التفاوض ثم التوصل إلى اتفاق ومن ثم تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.
2. التفاوض عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر، وعلى التوازن النسبي في قوى الأطراف.
3. التفاوض علاقة اختيارية إرادية حيث يتم عن اقتناع بجدوى التفاوض.
4. التفاوض عملية تحيط بها القيود والمحفزات، وتحتمل الاحتكاك، ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض أي (عدم الراحة).
5. أساس التفاوض وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التحاور التفاعل والإقناع إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلزم به الأطراف المتفاوضة.
6. يستخدم التفاوض في مجالات عدة أهمها المجال التجاري والاقتصادي والمجال العسكري والمجال السياسي وهو من أهم المجالات داخلياً وخارجياً. علماً بأن مصطلح الدبلوماسية يعني فن التفاوض وهو أحد أدوات السياسة الخارجية للدولة وأهمها في حالات السلم.

7. يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع أو الصراع الذي يتمثل في صراع الموارد وصراع الوسائل وصراع القيم وهو أكثرها صعوبة.
8. تقوم نتائج التفاوض على عدم التأكد لأن النتائج قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية وذلك بحسب الأساليب المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج.
9. للتفاوض أنواع متعددة تصنف وفق أكثر من معيار من بينها معياري الاستراتيجية والهدف.
10. تعتبر الأطراف المتفاوضة أن التفاوض هو الوسيلة الأكثر قبولا لحل النزاعات بدلاً من اللجوء إلى الوسائل الأخرى كالتحكيم والقضاء واستخدام القوة.
11. التفاوض هي تعامل بين أشخاص بكل موروثاتهم الثقافية والاجتماعية والسياسية واختلافاتهم الإقليمية والحضارية مما يجعل القيم والمعتقدات عناصر في إنجاح أو فشل المفاوضات.

### مراحل عملية التفاوض:

عملية التفاوض وهي ضرورية في حياة الإنسان في شتى أنواع العلاقات وتتم بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في الإعداد والتخطيط والتطبيق والمراجعة.

1. مرحلة الإعداد المبكر والتحضير الجيد هي البداية الموقفة لعملية التفاوض، وتتمثل أهم خطوات مرحلة الإعداد أولاً في تحديد الموضوع قيد التفاوض بشكل قاطع والاتفاق بين الأطراف على مبدأ التفاوض وزمانه ومكانه، ثانياً في اختيار وتكوين الوفد المفاوض، وثالثاً جمع المعلومات عن الطرف الآخر مما يقود إلى اكتشاف مواقع قوتهم وضعفهم. ومن المهم أن تتوفر في رئيس الوفد (وهو عادة المفاوض الرئيسي) خصائص هامة تتمثل في المعرفة التامة بالموضوع قيد البحث، والمقدرة القيادية، واليقظة، والصبر والمرونة، والهدوء والرزانة، وضبط النفس، والمقدرة على اتخاذ القرار، ومقدرة التعبير بسهولة، ويفضل أن يكون رئيس الوفد ممن لهم خبرة سابقة في التفاوض وموثوق فيه وواثق من نفسه. "ومن المهم أيضاً أن يتمرن الوفد في جلسات تصورية عن جولات التفاوض المتوقعة بغرض إكمال الاستعداد للمفاوضات. أما جمع المعلومات عن الطرف الآخر المفاوض فتتم عبر استخدام كل المصادر المختلفة المكتوبة والشفوية والاتصالات غير الرسمية قبل بداية المحادثات". (الحسن، 1979، ص 31)

2. مرحلة التخطيط يتم فيها بالتدوين حصر كل طرف لموقفه ويحاول حصر موقف الطرف الآخر وما يود تحقيقه. ويترتب عن ذلك تحديد مواقف التباين في الأهداف المرجوة لكل طرف وللأهداف التي تتطابق فيها

وجهاً النظر أي المصالح المتبادلة أو الأرضية المشتركة. وتمهد هذه النظرة الشاملة إلى التخطيط لإيجاد السبل الكفيلة لحل النزاع وإيجاد نتائج مرضية للأطراف بالتعاون والتفاهم. تتكون مرحلة التخطيط من خطوتين أساسيتين وهما تحديد الأهداف المبتغى تحقيقها واختيار استراتيجية التفاوض أي الكيفية التي يمكن أن تتحقق بها الأهداف.

3. مرحلة التطبيق العملي للتفاوض تبدأ بالجلسة الافتتاحية التي يتم فيها التعارف وتبادل الكلمات والاتفاق على الجوانب الإجرائية والأجندة وجدول الأعمال. ومن المهم التمهّل في تكوين الانطباع الجيد بين الطرفين واستعمال أسلوب البحث للوصول إلى الحقائق قبل الدخول في المباحثات بالحوار والمناقشة أي ما يعرف بالمواجهة في تناول الموضوعات المطروحة وتحديد نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف. ويعتمد نجاح المفاوضات على استخدام أسلوب المنطق والمعقولة إضافة إلى الإصرار على التركيز في الموضوع قيد البحث دون غيره وكذلك الصبر على طول المحادثات لتجنب تقديم تنازلات للطرف الآخر كان يمكن تجنبها. وتأتي بعد ذلك في عملية التفاوض مرحلة التوفيق بين المصالح والمقايضة بين المواقف وهي مرحلة صعبة وتتطلب توخي الحكمة لأنها تتضمن تقديم التنازلات الممكنة والتعديل في المواقف وفحص البدائل المتاحة وهذه المرحلة هي مرحلة التميز في تطبيق مهارات وفنون التفاوض وتأتي في النهاية مرحلة الاتفاق في حالة نجاح المفاوضات، ويتم تلخيص مواقع ونقاط الاتفاق للتأكد من الفهم المشترك بين الأطراف لما تم التوصل إليه في مسودة الاتفاق وذلك لتجنب مشكلة التفسيرات عند طرح الاتفاق للتطبيق العلمي. وفي حالة فشل المفاوضات يترك الباب مفتوحاً للقاء آخر في الوقت مناسب لاحقاً.

4. مرحلة ما بعد التفاوض تأتي بعد التوقيع على الاتفاق والتركيز على مدى استمرار الفهم المشترك لما اتفق عليه ومدى التزام الأطراف بروح وحرفية الاتفاق، ولا شك أن الرضا بين الأطراف مهم للأفراد المشاركين كأعضاء في الوفود أن يقيموا الأداء للاستفادة من تجربة التفاوض لتنمية المقدرات والاستفادة من الخبرة بقصد تجنب مواقع الضعف ومعالجته ومعرفة النجاحات للبناء عليها مستقبلاً. والآن وبعد مناقشتنا للأسباب الفنية فإن صفات المفاوض الناجح تكون قد توضحت وهي تتمثل في الآتي:

- "أن يتمتع المفاوض بالمهارة الفردية.
- الخبرة العريضة ومدتها.
- له معرفة تامة بكل أنشطة المنظمة.
- يعرف كيف يستعمل أدوات الإدارة.

- تتوفر له المعرفة للأساليب الحديثة للمفاوضات.
  - المعرفة التامة بما يريد إنجازها.
  - القدرة على قيادة ورئاسة الوفد المفاوض". (محمد، 1999، ص 106)
  - القدرة على التخطيط والتحضير الجيد والتكامل في الآراء والخطط مع المختصين في وحدته والمختارين لوفد المفاوضات.
  - البراعة والتفوق في تقدير الأمور والحكم الجيد (Good Judgment)
  - القدرة على وضع الاستراتيجية والتكنيك للمفاوضات ومستغلاً في ذلك مهاراته وخبراته وقدراته في الحكم على الأمور.
  - لديه النظرة الشاملة للحكم على الأمور والمشاكل، أي لا تقتصر نظريته كمدير لإدارته وإنما كمدير ناجح للجهة التي يمثلها.
- وهناك أيضاً مهارات يجب توفرها في الإداري الناجح:**

- (1) **النشاط:** الإدارة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل في الإدارة بالقدرة على التحرك السريع دون ملل بأقصى الجهود لنجاح مهمته.
- (2) **حسن المظهر والمنطق والجانبية:** من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسق القوام وحسن الهدام وأن يكون قادراً على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية القوية والجدابة لينال إعجاب الآخرين ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس يجتذبون لما هو محبب لهم.
- (3) **الشخصية المستقرة والملتزمة:** لا بد أن يتصف الإداري بالشخصية المستقرة الهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عن المنظمة لدى الجمهور الذي يتعامل معه.
- (4) **الشجاعة:** لا بد أن يكون الإداري قوي الشخصية متصفاً بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته والدفاع عن وجهة نظره أمام الآخرين لأن ضعفه يعني تأخير علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة وبالتالي يزداد الأمر سوءاً، لأن الإداري مسئولاً عن إسداء النصح للمنظمة وأيضاً توضيح مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها.



- (5) **الإقناع:** من مميزات الإداري الناجح أن يكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم بلباقة فهو ليس بالشرطي الذي يستعمل القوة كما أنه ليس ساحراً أو محتالاً يستغل الدعابة الكاذبة وإنما هو خبير في التعامل من مختلف أنواع البشر والجماعات ويعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وقوة الشخصية.
- فلابد أن يكون قادراً على استعمالات الغير للأفكار التي يعبر عنها إضافة إلى إمكانية تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقدير أفكاره.
- (6) **النكاه:** لا بد أن يكون الإداري ذكياً ناضج الشخصية أهلاً للثقة، فالنكاه عنصر هام في تكوين الشخصية فهو يقوم بتمثيل المنظمة وحل المشكلات وتوطيد العلاقات داخلها.
- (7) **التكيف:** من الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن يكون لها مجتمع متجانس، فمن واجبات الإدارة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالأخريين لذا من الواجب أن يكون الإداري مقبلاً على الغير محباً للاندماج معهم لكي يتعرف على تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم، فالمنظمة التي لا تتكيف مع اتجاهات أعمال الجمهور سياترب عليها الفشل لأن هذا التكيف يرتكز على نقل المعلومات والإقناع.
- (8) **الكياسة:** إن المثل الأعلى لرجل الإدارة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك، فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه فعلى الأقل أن يتطبع بها فهي تتطلب سايقة وذاكرة واعية لم تتح لكل إنسان، وعليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم كما يتطلب منه الدقة بالعمل، فالخطأ يولد دائماً الامتعاض والاستياء.
- (9) **"الاستقامة والصدق:** ينبغي لكل من يعمل في الإدارة أن يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته، وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة وأن هذه الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والدين". (مدبولي، 1979، ص 102)
- "إن من واجب الإداري أن يدعم سمعته وسمعته مهنته وأن الخبرة الملحوظة في هذا المجال تؤطر من خلال لائحة أخلاقية تتضمن مجموعة من المبادئ الأخلاقية الصارمة، ويجب عليه أن يعكس أخلاقه على الجمهور، وما لم يؤكد الإداري هذه اللائحة الأخلاقية بأفعال يؤيد أقواله

فإن النجاح فلن يكون بجانبه وسوف يفقد ثقة الآخرين به، تلك الثقة التي لا غنى عنها من أجل

التقدم والنجاح في أساليب الاتصال التي يستخدمها". (غيث، 1991، ص 65)

(10) "الموضوعية: هي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة

وأسلوب العمل وتجنب التمييز العنصري أو الشعبي أو الديني أو الاجتماعي أو ما إلى ذلك من

الاتجاهات التي تفسر سلوك الفرد، ولهذا فإن الموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات

والمعتقدات فمن الضروري أن يكون الإداري موضوعياً في حكمة، وإذا لم يكن موضوعياً فسوف يكون

من الصعب أن يكون عادلاً في حكمه تجاه الآخرين". (محمد، 2014، ص 322)

(11) الإحساس العام: يجب أن يتميز الإداري بالمقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو بالعكس

وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفأ أفضل للدفاع أو

ال هجوم، كما أن تتوفر لديه القدرة الإيجابية على التحليل والتأليف مستمداً بقياسه في الحكم من

بداهته ومنطقة وفطنته السليمة.

(12) "الخيال الخصب: الإدارة وظيفه خلافة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة

والتغلب على الآراء المعارضة في إضافتها لكسب فئات جديدة من الجماهير، كما لا بد أن يتميز

الإداري بالخلق والإبداع والمبادرة" (فهمي، 2006، ص 224)، إضافة إلى الصفات التي تم

استعراضها لا بد من توافر مؤهلات علمية في الممارسة للإدارة والتي تتلخص بما يلي:

- أن يكون مزوداً بالأصول العلمية والعملية في علم وفن الإدارة كدراسة علوم الاجتماع

والنفس إلى جانب دراسة المنهج العلمي في الإدارة وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام

وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل الإدارة حاصلاً على شهادة علمية من معهد أو كلية في

إحدى تخصصات الإدارة أو اللغات أو الإعلام أو علم الاجتماع.

- له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه

عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل لأن رجل الإدارة

الناضح هو الذي يراقب الناس وهو الذي يستمع إليهم.

- كما "يجب أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع وأن تكون الكتابة خالية

من المصطلحات المعقدة فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث فلا بد أن تكون

بسيطة وواضحة ومؤثرة". (عبد اللطيف، 2007، ص 105)

## المبحث الثاني

### أنواع المفاوضين

#### 1. المفاوض الخداع:

المفاوض الخداع يتعرف عليه من خلال ملاحظات سلوكه وتصرفاته. فهو واثق ومصمم لكسب الجولة كاملة دون ترك أي فرصة للطرف الآخر، بل يؤمن ويسعى لأن يخسر الطرف الآخر، وفي سبيل تحقيق هذا الغرض يسعى المفاوض الخداع لاستعمال كل الوسائل والحيل، وهناك ثلاثة أنواع للمفاوض الخداع وهي:

- **الخداع المواجه:** وهو يواجه الطرف الآخر من الوهلة الأولى وبوضوح دون لبس بأهدافه التي يسعى لتحقيقها وموقفه لتحقيقها.
- **المفاوض الخداع المهذب:** وهذا النوع لا يُشعر الطرف الآخر أثناء التفاوض بأنه ينتمي لهذه المجموعة، ولكن يُكتشف خداعه بعد نهاية التفاوض.

- **المفاوض الخداع المنحرف:** وهذا النوع الذي يخفي نفسه ويظهر هويته في نهاية التفاوض ويجعل الطرف الآخر في وضع لا يحسد عليه لأنه مراوغ من الطراز الأول.

"المواجهة هذا النوع من المفاوضين هناك خياران: فالخيار الأول فض التفاوض، والخيار الثاني: اليقظة منذ الوهلة الأولى واتخاذ كل الاحتياطات التي تكفل حماية الظهر بالمراقبة والملاحظة وحسن الاستماع والاحتفاظ بخطر رجعة وما إلى ذلك من الوسائل والحيل التي ذكرناها من قبل". (بن عبدالعزيز، 2020، موسوعة مقاتل من الصحراء)

[www.moqatel.com/openshare/behoth](http://www.moqatel.com/openshare/behoth)

#### 2. المفاوض المحترف:

يتميز المفاوض المحترف بمعرفة الموضوع رهن التفاوض وأنه يعرف الكثير من أهداف الطرف الآخر، وهو متيقن من أهدافه، كذلك هو خبير بالوسائل والطرق التي يتبادل بها الموضوعات ويملك القدرة والمهارات المطلوبة للتفاوض الفاعل، لذلك يستطيع أو يوجه مسار المحادثات بطريقة متوازنة تؤدي إلى أن يكسب الطرفان بقدر الإمكان، ومن المستحسن ضرورة المراقبة واليقظة لأنه قد يتحول إلى مفاوض خداع.

#### 3. المفاوض الساذج:

المفاوض الساذج يمكن التعرف عليه بسهولة إذ أنه يجهل الموضوع قيد التفاوض وأنه لم يحم بأي جهد للاستعداد لجولات التفاوض، وأنه يثق في الطرف الآخر لدرجة أنه على استعداد للتنازل عن أي شيء. لذلك فإن الطرف

الأخر هو الذي سيكسب الجولة ويخسر هذا الساذج، فالمفاوض من هذا النوع لا يبذل جهد كبير لأنه مستسلم ويرضى بدور التابع. ولكن الحذر واجب لأن هذا النوع من المفاوضين قد لا يكون ساذجاً كما يظن الطرف الآخر وربما يتظاهر بالسذاجة ويتظاهر بالموافقة لأن له مآرب أخرى أكبر من المواضيع الحالية الآن لأنه على ثقة من كسب جولات في المدى البعيد. لذلك من الحكمة جس نبضه واكتشاف ما رواء هذه السذاجة للتأكيد إذا ما كانت حقيقة أو تمثيلية.

#### 4.المفاوض الأحمق:

هذا النوع يسعى ويتصرف بطريقة تقود لخسارة الطرفين للجولات. فموقفه يشابه موقف الفرد في لحظة الغرق يتمسك بمن يود إنقاذه فيهلك الطرفان. لا بد من أن يتحرى عنه بشكل جيد لمعرفة ما إذا كان هذا المفاوض أحمق عن حق كما يظهر، أم أن هذا الغباء وراءه منطق أو مبرر كالخوف مثلاً من فقدان الجولة فيجب تطمينه، أما إذا كان السبب عدم فهمه لما يجري يشرح ويوضح له. وإذا كان السبب أنه يشعر بشيء من التهديد وعدم الطمأنينة فيجب إزالة هذه المخاوف.

#### المهارات والأساليب التي تؤثر في نجاح المفاوضات:

هناك بعض العناصر أو العوامل التي تلعب دوراً كبيراً ومباشراً في نجاح المفاوضات وفي مساعدة المفاوض لتحقيق أهدافه المنشودة. ومن أهم هذه العوامل هي:

#### القيادة الجيدة:

القيادة قد تكون موهبة من الله أو قد تكتسب نتيجة الخبرات والتدريب، فالخبرات والتدريب تساعد إلى حد كبير في إيجاد وخلق القيادة ولكن ليس بالضرورة أن كل شخص مؤهلاً لأن يكون قيادياً مهما اكتسب من خبرات وتدريب، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة لها صفات ذاتية وصفات مكتسبة فالصفات الذاتية هي الصفات الشخصية التي تنبع من فطرة الشخص ومدى الملكة والهبة التي حباها الله بها منذ ولادته. وهذه الصفات في الواقع تمثل الأساس القوي للقيادة والذي يمكن أن يبنى عليها وينمي بواسطتها الصفات المكتسبة.

والصفات المكتسبة هي الصفات التي يكتسبها الشخص في حياته منذ صغره وتبدأ بمرحلة تربية الأهل والتعليم المدرسي والجامعي ودور العبادة والبيئة التي نشأ فيها، بالإضافة إلى التجارب التي تمر على الشخص في حياته العملية. وهذه الصفات المكتسبة هي التي يمكن أن تنمو وتتطور بالتدريب والخبرة والتجربة.

## عناصر القيادة الجيدة:

حتى تكون القيادة جيدة فهناك عدة عناصر يجب أن تتوفر في القيادي وهي:

أ. القائد المفاوض:

لقد سبق أن تحدثنا عن صفات القائد في موقع سابق ولا نود هنا تكرار الحديث فقط نود أن نقول وباختصار أن القائد يجب أن تتوفر فيه الملكة والقدرة والريادة وحسن التصرف واتخاذ القرار سواء كانت القيادة تلك مكتسبة بالفطرة أو عن طريق التدريب والخبرة أو الاثنين معاً.

ب. التحضير الجيد للاجتماع:

"إن التخطيط والإعداد الجيد للاجتماع يعتبر من المسؤوليات الأولى للقيادي ومن الأمور التي تؤدي لنجاح وفشل المفاوضات" (الحسن، 1989، ص 41). وحتى يمكن القيام بعملية التحضير أو الإعداد للاجتماع فهناك عدة أمور يجب على القائد أن يعطيها حقها في التحضير الجيد وهي:

### 1. تحديد الأهداف Decide Objectives:

وماهي الأهداف المطلوب تحقيقها في المفاوضات؟

يجب أن يكون هناك هدف معين لكل بند من البنود الموضوعة في أجندة الاجتماع وأن يكون هذا الهدف واضحاً للجميع. كما يجب أن يوضح التكتيك والأسلوب المناسب لتحقيق هذه الأهداف بواسطة عنصر أو أكثر من هذه العناصر الموضحة أدناه:

- الحد الأعلى للأهداف والحد الأدنى للأهداف.
- إعطاء المعلومات للمفاوض.
- أخذ المعلومات من المفاوض.
- الحصول على قبول المفاوض.
- طلب معلومات أكثر لتوضيح الرؤيا لموضوع معين.
- عرض الموضوع للنقاش العام لاكتساب خبرة ومعرفة أكثر.
- إعطاء فرصة للأخرين لاختبار الأفكار المعروضة عليهم على أمل تغيير وجهات النظر.
- المساعدة في حل المشاكل للمفاوض.
- خلق روح العمل الجماعي group moral.

**2. الأعضاء Members:**

هم عدد الأفراد الذي سيحضرون الاجتماع ومستوياتهم وتخصصاتهم وخبراتهم؟ ولا شك أن هذا يتوقف على الغرض من الاجتماع. ويجب أن يكون الاختيار موقفاً ومبني على أسس موضوعية للمساعدة في تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن اختيار الفئتين لحضور الاجتماع أو جزء منه للمساهمة بأرائهم.

**3. حجم الاجتماع Size of Meeting:**

تحديد حجم الاجتماع يلعب دوراً كبيراً في نجاح المناقشات وتبادل الآراء. في العادة فإن الحد الأدنى 5 أشخاص والحد الأقصى يكون 15 شخصاً ومن المفضل أن يكون عدد الأشخاص 7-10 أشخاص ولكن يجب أن تكون هناك موازنة بين عدد الأشخاص في كلا فريقين التفاوض.

**4. الأجنحة Agenda:**

يجب أن يتم تحضير المواضيع المطلوبة للتفاوض فيها وأن يتم ترتيب هذه المواضيع حسب الأهمية أو حسب الرغبة لتوجيه النقاش.

**5. إخطار وإعداد الأعضاء:**

يجب أن يتم إخطار جميع الأعضاء بالاجتماع ومواعيده وكل المعلومات المطلوبة قبل وقت كافي من بداية الاجتماع، ولا بد من اجتماع القائد معهم قبل بداية الاجتماع للتأكد من تحضير كل المعلومات المطلوبة والتنسيق فيما بينهم لتوضيح الرؤية للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

**6. الوقت Time:**

يجب أن يُعد جدول زمني تقديري يُحسب فيه الوقت المطلوب فيه لانتهاء العمل، ويمكن أن يوضح وقت زمني لكل عنصر من عناصر الأجنحة حيث يمكن حصر النقاش في أقل وقت ممكن.

**7. التخطيط لمحتوى المفاوضات Planning Content:**

تبدأ عملية التخطيط بتحديد الأهداف المطلوبة لكل موضوع Topic ثم تحديد الأوجه المهمة التي يجب أن تُعطى في الوقت المتاح. ويجب معرفة المعلومات والخبرات المتوفرة لدى الأفراد وما هي المعلومات المطلوب إعطاءها والأسئلة المطلوب سؤالها والأسئلة المطلوب الحصول على إجابتها.

يجب أن تحدد هذه الأمور بتفاصيل وخطوات منطقية Steps Break Down Into Logical

**8. تجميع المعلومات Assembly of Information:**

يجب أن يتم تجميع المعلومات والبيانات والحقائق ويجب أن توزع هذه المعلومات لكل أعضاء وفد المفاوضات للمساعدة في النقاش.

#### 9. التخطيط للإجراء **Planning Procedures**:

إذا كان التفاوض يتطلب إجراءات رسمية تأكد أن كل الأشخاص ملمين بقوانين الإجراءات الرسمية كما يجب التأكيد من أن كل الأشخاص ملمين بقوانين النقاش Rules Debate. أما إذا كان الاجتماع غير رسمي فإن الإجراءات في العادة تحدد بواسطة قائد النقاش Discussion Leader أو أعضاء الاجتماع. وعليه يجب أن تكون خطة أو طريقة العمل مناسبة للمساعدة في تحقيق أهداف الاجتماع بسرعة وبأقصى كفاية ممكنة.

#### 10. مقدمة الموضوع **Introduction of Topic**:

يجب أن يتم إعداد مقدمة لكل موضوع وأن تشتمل وصف مختصر للمشكلة والخطوط العريضة للموضوع وغرض الاجتماع .... وهكذا.

#### 11. افتتاح الأسئلة **Opening Question**:

يجب معرفة من الذي يفتح الأسئلة، والشخص المتوقع أن يفتح الأسئلة له دور كبير في سير الاجتماع وتوجيه النقاش، ويجب معرفة طبيعة الأسئلة هل هي أسئلة غير مباشرة توجه إلى المجموعة أم هي أسئلة مباشرة توجه إلى الأفراد.

#### 12. تسجيل النقاش **Recording of Discussion**:

يجب أن يكون هناك شخص متفرغ لتسجيل كل وقائع الاجتماع والنقاش كما يمكن تسجيل الاجتماع صوت وصورة (فيديو أو تسجيل صوتي) للتوثيق وللرجوع إليه مستقبلاً.

#### 13. مكان الاجتماع **The Meeting Place**:

وأخيراً وليس أخيراً يجب أن يتم تحديد مكان الاجتماع مثل ما تم تحديد تاريخه ووقته، ويجب أن يراعى المكان بأن يكون بعيداً عن الضوضاء وأن يكون مكاناً مناسباً من حيث الراحة وتوفير وسائل الاتصال والحركة.

### المبحث الثالث

#### أهم المؤثرات الاجتماعية والثقافية على عملية التفاوض

عند الحديث عن المؤثرات على عملية التفاوض لابد من إثارة بعض التساؤلات المهمة مثل ما الهدف من عملية التفاوض؟ ومن يفاوض من؟ وماهي نفسية المفاوض وخلفياته؟ ماهي القضية موضع التفاوض وطبيعتها؟ ما طبيعة وشكل بيئة التفاوض؟

وتتمثل أهم المؤثرات على عملية التفاوض في إطار العادات والتقاليد والبيئة ومنها:

1. ترتيب مكان التفاوض: ينبغي أن تتم دراسة وعي وإدراك عادات وتقاليد أطراف التفاوض. مثلاً هناك طرف من أطراف التفاوض يكره اللون الأحمر أو الأسود أو الأبيض .... الخ، فينبغي عدم فرش أو طلاء مكان التفاوض بالألوان التي تتعارض مع ما يحمله أحد أطراف التفاوض. ومثلاً أن يتشاءم أحد أطراف التفاوض من الجلوس بجوار منطقة معينة أو الركوب على مركب معين.
2. مراعاة نوع الطعام لأطراف التفاوض، حيث ينبغي مراعاة الطعام المرغوب أو المرفوض لدى أحد أطراف التفاوض مثل (الخمور، لحوم معينة كالخنزير أو البقر .... الخ)
3. توقيت التفاوض: هناك بعض المفاوضون لا يفاوضون في أوقات الليل أو الصباح الباكر أو أثناء هطول الأمطار.
4. مراعاة طقوس وعادات أطراف التفاوض: في كثير من الأحيان يحمل أعضاء التفاوض أدوات طقوسية أو حمل أدوات معينة في جلسة التفاوض أو قراءة ترانيم أو تعاويذ معينة أو يشترطون ذبح حيوان قبل بدء التفاوض.
5. "مراعاة طريقة جلوس أطراف التفاوض حسب الترتيب القبلي أو السياسي أو الاجتماعي أو العرفي أو حسب عاداتهم وتقاليدهم أو مواجهة الطرف الآخر بطريقة مباشرة". (القماطي، 1991، ص 98)
6. مراعاة طريقة حديث أطراف التفاوض حيث من عادة وتقاليد أحد أطراف التفاوض أن يقوم بذكر بعض العبارات العدائية أو ذكر شجاعة جماعته أو وصف طريقة قتل شخص معين .... الخ.
7. عدم تحسين أحد أطراف التفاوض بالتحقير أو الاستخفاف سواء من نوع لبسهم أو طبيعة وغبابة الأشياء التي يحملونها.
8. مراعاة اتجاهات أطراف التفاوض من حيث قابليتهم واستجاباتهم لما يقتضيه نوع الحل المناسب للقضية موضوع التفاوض.



9. أمان وحيادية ومقبولية بيئة التفاوضية لجميع الأطراف.
10. تقدير ودراسة نوع القضية التفاوضية المفاوض حولها هل تتعلق بمصلحة خاصة أو مصلحة عامة أو مصلحة جماعة معينة... الخ.
11. "ضرورة استخدام الألقاب والميل إلى الرسمية أو عدم استخدامها من المؤثرات في عملية التفاوض فقد يكون استخدام الألقاب في اتفاق ما دليلاً على الاحترام بينما يكون لدى أصحاب ثقافة أخرى سبباً في عدم التواصل الإيجابي واحترام مثل هذه الشكليات من الأمور المهمة في التفاوض تفادياً لسوء التفاهم الذي ينشأ بين الأطراف فعلى سبيل المثال يفضل الخليجيون استخدام الكنية بينما يميل المصريون إلى استخدام الألقاب، أما السودانيون فلا يرون بأساً في التخاطب من غير ألقاب، بل يرون أن من الحميمة عدم استخدام اللقب". (إسماعيل، 2009، ص 42)
12. "موقف التفاوض: هل هو فوز/ خسارة أم فوز/ فوز؟ وهو يعني هل الطرفان يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شيء ويجعل الآخر يخسر كل شيء. كما يمثل الهدف من التفاوض بعداً ثقافياً مهماً لأطراف التفاوض فهل الهدف من التفاوض عقد أم علاقة؟ ففي بعض المجتمعات على سبيل المثال يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات بينما البعض الآخر ينظرون إلى هدف التفاوض على أنه علاقة بين الجانبين في المقام الأول". (بن عبد العزيز، 2020، موسوعة مقاتل من الصحراء)
- [www.moqatel.com/openshare/behoth](http://www.moqatel.com/openshare/behoth)
13. المجادلة في التفاوض والاتصال المباشر والردود الواضحة: هناك بعض ثقافات تقدر المجادلة فإن الردود لا تأتي مباشرة (إذا كانت سلبية) وإنما يكون هناك نوع من التلطف في إيصال المعلومة وهذا بلا شك ناتج عن تغلب العاطفة ويبدو ذلك في عملية التفاوض حين يميل بعض الناس إلى إظهار عواطفهم في أثناء عملية التفاوض بينما يميل آخرون إلى العقلانية في التعامل.
14. "الاستعداد لتحمل المخاطر: هنالك من يحمل ثقافة اللوم على الآخرين وهناك من يتصل من المسؤولين عند حدوث أي خطأ، وكل ذلك يتصل اتصال وثيق بالبيئة التي تؤثر في تكوين الشخصية". (عبد العزيز، 1978، ص 287)
- هناك ستة نصائح مهمة في التفاوض وهي:
- الصمت: في حالة فترة الصمت لا تكسر هذه الحالة مهما طال وتزام بالصمت، عادةً من يكسر هذه الحالة هي الذي يخسر. استمع وقت السماع وتكلم بالقدر اليسير، في التفاوض من يستمع يفكر ويحلل ويعرف بالضبط ما يرده الطرف الآخر.
- التفاوض ليس ثرثرة وليس استعراض لمهارتك في الإلقاء والكلام بل للوصول إلى الاقتناع من قبل كلا الطرفين.

- الصبر: يجب التحلي بالصبر وخاصة في الحالات التفاوضية طويلة المدى الذي بها جلسات متعددة، في بعض الأحيان بعض المشاكل التفاوضية تنحل مع مرور زمن، لذا ينصح بعدم التوتر، واتباع تكتيك عدم الاهتمام والإهمال مع الصبر وهذا يجعل الطرف الآخر يقبل عليك ويبيدي ليونة في التفاوض.
- الحساسية: يجب أن يكون لديك حساسية لملاحظة احتياجات وكلام الطرف الآخر والطريقة واللغة والأسلوب الذي يتحدث بها ولغة الجسد عنده، ومعرفة مدلولات ذلك، الملاحظة البصرية مهمة جداً لمعرفة أي متغيرات لدى الطرف الآخر.
- الفضول: يجب على المفاوض الناجح أن يكون لديه فضول لمعرفة الكثير من المعلومات حول الطرف الآخر وهذا سيزيد من القدرة التفاوضية لديك وإثارة حوارات فعالة مع الطرف الآخر وتنجز مراحل تفاوضية هامة.
- الحديث الودي: ينصح بخلق أجواء ودية وفتح حديث ودي مع الطرف الآخر وخاصة وقت الاستقبال ووقت الاستراحات، يمكن من خلال تلك الأحاديث معرفة بعض المعلومات من الصعب الحصول عليها وقت التفاوض الرسمي. وينصح به حين يكون مكان التفاوض على أرضك، لأنه من الصعب فتح حديث ودي عندما يكون مكان التفاوض لدى الطرف الآخر.
- التفكير بعقلية "الكل يربح": عملية التفاوض في الأصل هي عدم خسارة أي من الطرفين والوصول إلى اتفاق وليس هزيمة أحد الأطراف.

**أهم نتائج البحث:**

1. أكد البحث أن التفاوض الفعال يحقق المصالح المشتركة لدى الأطراف المعنية ويساهم في معالجة الكثير من المشاكل وإدارة الأزمات.
2. أظهر البحث أن مهارات التفاوض هي الوسيلة الناجحة في أساسيات التفاوض.
3. بين البحث أن المؤثرات الثقافية والاجتماعية لها علاقة ارتباطية بعملية التفاوض.
4. بين البحث أن هناك أنواع للمفاوضين بصفاتهم المختلفة وتتنوع عاداتهم وتقاليدهم تؤثر في عملية التفاوض.

**ويوصي البحث بالآتي:**

- أ. إن ترابط أهداف التفاوض يحقق المصالح المشتركة للمجتمع أو المنظمات أو الدول.
- ب. يوصي البحث بالتدريب المستمر للعاملين بفنون التفاوض وأساليب الناجحة حتى ينعكس ذلك على مهارات التفاوض.
- ت. التمسك بأسلوب الوساطة دون التطرف، للوصول إلى التقارب وتحقيق أهداف كلا الطرفين.
- ث. العمل على إقامة المؤتمرات واللقاءات والورش حول المستجدات للوصول لرأي يرضي طرفي التفاوض.

## قائمة المصادر والمراجع:

- إسماعيل، محمد إسماعيل علي. (2009). التداخل الثقافي في المجتمع السوداني. ط 1. شركة مطابع السودان للعملة. الخرطوم. السودان.
- الحسن، حسن. (1989). "التفاوض فن ومهارة". منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية: 31-37-41-49.
- القماطي، هنية مفتاح. (1991). "الأخلاق والعرف". منشورات جامعة قاريونس بنغازي: 98.
- بن عبدالعزيز، خالد بن سلطان. (2020). "موسوعة مقاتل من الصحراء".  
[www.moqatel.com/openshare/behoth](http://www.moqatel.com/openshare/behoth)
- عبدالعزيز، مصطفى. (1978). الإنسان والبيئة. ط 1. المطبعة العربية الحديثة. القاهرة. مصر.
- عبد اللطيف، رشاد أحمد. (2007). البيئة والإنسان منظور اجتماعي. ط 1. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر.
- غيث، محمد عاطف. (1991). علم الاجتماع. ط 2. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- فهمي، بكري محمد. (2006). التفاوض والبيت في العطاءات والعقود. ط 1. دار الأيام. الخرطوم. السودان.
- محمد، إبراهيم أبو عوف. (1999). درء النزاعات: المنظور الإسلامي. ط 1. مطبعة جامعة الخرطوم. الخرطوم. السودان.
- محمد، محمد علي. (2014). تاريخ الفكر الاجتماعي: الرواد والاتجاهات المعاصرة. ط 1. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- مدبولي، جلال. (1979). الاجتماع الثقافي. ط 2. دار الثقافة للطباعة والنشر. القاهرة. مصر.