



اللجنة الوطنية للجان العمالية  
بالمملكة العربية السعودية



## الدورة التدريبية حول

## المهارات والسمات الضرورية

## لأعضاء اللجان العمالية

المنعقدة بالقاهرة خلال الفترة من ٢٩ يونيو الى ١ يوليو / ٢٠٢٤

ورقة عمل عن

مهارات التفاوض الفعال

أهم السمات الواجب توافرها في القائد العمالي

اعداد

دكتور / مجدى عبد الله شراره

خبير التفاوض وعلاقات العمل والنقابات العمالية

استاذ ادارة الأعمال المتفرغ بمعهد الدلتا العالى لنظم المعلومات الادارية والمحاسبية

## مقدمة

التفاوض Negotiation بصفة عامة هو عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة الطرفين ويربطهم موقف مشترك. والتفاوض أو المفاوضات في العلاقات العمالية هي عملية غايتها الوصول إلى تسوية ودية وذلك حفاظاً على السلام الاجتماعي ومقدرات الدولة وأمنها الاقتصادي وأرتباط ذلك بأمن الدولة نفسها. وهو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاهر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا الجانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "ويقول تعالى: "لا إكراه في الدين". وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية تؤدي بدورها إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر. قد يكون التفاوض أمراً سهلاً عندما تكون أرضية النقاش بين الأطراف المتفاوضة مشتركة؛ ولكن عندما تختلف الثقافات والعادات والقيم، كيف يكون الحال؟!!

نظرية التفاوض هي إحدى النظريات المعنية بصناعة القرار في كثير من نواحي الأنشطة الإنسانية. أما نظرية المفاوضات الجماعية في مجال العلاقات العمالية فهي من النظريات التي تستهدف دراسة وتناول الأبعاد والمحددات التي من خلالها يمكن حسم المواقف الصعبة، إلى جانب رسم السياسات وإدارة العلاقات بين العمال وأصحاب الأعمال في الظروف الطبيعية. ويلاحظ أن نظرية المفاوضات الجماعية في العلاقات العمالية هي مجرد نظرية من نظريات متعددة تعني بتفسير أو تحليل كيفية التوصل إلى قرارات توفيقية أو حلول وسط للمواقف الصراعية بين العمال وأصحاب الأعمال في صيغة تسويات ودية.

وفي واقع الأمر أن مصطلح "نظرية المفاوضات الجماعية" هو تعبير مجازي، فلا يعكس هذا المصطلح في الأصل وجود نظرية واحدة أو نظرية مُحكمة تسمى نظرية المفاوضات الجماعية بالمعنى الدقيق، بل هي مجملها مجموعة اجتهادات فكرية وافتراضات سببية أو قراءات تفسيرية لربط السبب بالمسبب، فضلاً عن أن نظرية التفاوض شأنها شأن غيرها من النظريات السلوكية لا يمكن أن تُعزىها أو ننسبها لشخص واحد، بل هي نتاج اجتهادات كتاب ومفكرين كثر في مجالات إنسانية واجتماعية متعددة كعلم الاجتماع والنفس والسياسة والإدارة وغيرها من علوم سلوكية.

فالمفاوضة الجماعية هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفي العملية الإنتاجية أضيف إليهم الجانب الحكومى حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار

الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

ومن اهم الموضوعات التى نرى التطرق اليها بداية هى ضرورة تدريب القيادات العمالية على "مهارات التفاوض في القضايا العمالية"، والذي يعتبر أولى الخطوات فى إصلاح الخلل والمشاكل المعقدة بين أصحاب الأعمال والعمال. وذلك بتمكين القادة من العمال والناشطين والداعمين بمجال التفاوض والضغط وإدارة النزاعات، وتوفير الدعم القانوني للعمال في النزاعات العمالية، وللحركات التي تواجه قيوداً قانونية خلال احتجاجاتهم أو التفاوض من أجل تحسين ظروف العمل سعياً للحصول علي حقوق العمال والتركيز علي مطالبهم، فضلاً عن حشد القاعدة العمالية وقادة المجتمع والمنظمات غير الحكومية والإعلام، والمشرعين لدعم ومناصرة حقوق العمال والمشاركة العادلة في الحياة العامة. وحينما نتطرق الى المفاوضة الجماعية فلا بد أن نشير الى أطراف هذه المفاوضة وهم أصحاب الأعمال وممثلى العمال والحكومات وكيفية وضع الأسس والمعايير التي سيتم إتباعها فى جميع الأمور المتعلقة بالعمل والعمال سواء من الناحية الاقتصادية أو الناحية الاجتماعية.

وبالرغم من أن التفاوض موجود منذ بدء الخليقة- إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى فى ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطور والتحول بسرعة كبيرة، وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتطورة فى كافة المجالات الى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها الى التفاوض لحل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح فى إطار مقبول من كل الأطراف وأصبح عنصر التفاوض من العناصر الأساسية التى فرضت نفسها على الساحة الدولية وبات كل شئ قابل للتفاوض حتى بين فرقاء الأمم- اليوم أصبح التفاوض هو لغة الحوار الرسمية بينهم ومائدة المفاوضات هى المكان المناسب لحل جميع المشاكل والمنازعات.

وبالتالى نستطيع القول بأن التفاوض هو لغة العصر الحالى الكل يتحدث بها سواء كان قويا أو ضعيفا، منتصرا أو مهزوما، كبيرا أو صغيرا ، فالمجتمع الدولى أصبح الآن يسعى بشتى الطرق والوسائل لإيجاد صيغ للتفاوض تقبلها جميع الأطراف المتنازعة، ومحاولة تقريب وجهات النظر للجلوس على مائدة المفاوضات، وفى بعض الأحيان تتم ممارسة ضغوط على أحد الأطراف لى يوافق على الجلوس مع الطرف الآخر لإجراء المفاوضات.

**إذا فالعصر الذى نعيشه الآن هو عصر التفاوض، على كل شئ، وفى أى شئ، وبين أى أطراف.** والمفاوضات لا يمكن أن تكون بأى حال من الأحوال مجموعة من القواعد والإجراءات الثابتة التى يمكن إتباعها فى كل المراحل والمواقف وإنما تخضع كل مفاوضة لمعايير وعوامل متشابكة ومتعددة ، وتختلف هذه المعايير طبقا للزمان والمكان والبيئة والأشخاص والمشكلة التى سيتم التفاوض بشأنها . وهناك من ينظر الى التفاوض على أنه علم، وآخر ينظر إليه على أنه فن، وثالث ينظر إليه على أنه علم وفن، ورابع يجد أن التفاوض علم مر بمراحل ثلاثة متتابعة، هى مرحلة الفن أو ما يطلق عليه(فن

التفاوض) ، ومرحلة الأدب أو ما يطلق عليه (أدب التفاوض)، ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه (علم التفاوض)، وهناك من يعترض على هذه المسميات، ولكن من وجهة نظرنا الشخصية أن التفاوض أصبح الآن يجمع بين جوانب علمية وأخرى تطبيقية، والكل يجتهد لمحاولة إرساء مفهوم واضح للتفاوض يتم الاتفاق عليه، وبالرغم من ذلك لا يوجد حتى الآن أى اتفاق على تعريف موحد وهذه وإن كانت نظريا تعتبر مشكلة إلا أنها ظاهرة إيجابية يتضح منها اهتمام العديد من المفكرين والكتاب بموضوع التفاوض.

ومن هنا يجب الإشارة الى دور منظمة العمل العربية التي اهتمت منذ نشأتها بالمفاوضة الجماعية، باعتبارها حقا من الحقوق النقابية. ورؤيتها الثاقبة لأهمية التفاوض بصفة عامة والمفاوضة الجماعية بصفة خاصة، حيث أن هذا من أساس عملها الذى يعتمد فى الأساس على الثلاثية (عمال- أصحاب أعمال- حكومات)، وكان لها السبق فى مساهمة المستجدات والمتغيرات التى طرأت على الساحة العربية والدولية وقامت بدعم المفاوض النقابى العربى ، وذلك من خلال عقد دورات تثقيفية لجميع القيادات النقابية على مستوى الوطن العربى، وتم التركيز من خلال هذه الدورات على أهمية المفاوضة الجماعية وأهم السمات الواجب توافرها فى القائد النقابى العمالى.

وهنا يجب الإشادة بالجهد المتواصل الذى يبذله السيد الأستاذ /فايز على المطيرى المدير العام لمنظمة العمل العربية وفريق العمل معه لتحقيق هذا الهدف على أكمل وجه وبأفضل صورة.

ومن منطلق إحساسى بأهمية موضوع التفاوض عامة، والمفاوضة الجماعية خاصة، فى تلك المرحلة الراهنة التى يعيشها المجتمع العربى وتأثير هذه المرحلة بصورة مباشرة على الطبقة العاملة العربية، ونتيجة لطبيعة عملى فى القطاع الخاص منذ فترة طويلة والذى أتاح لى فرصة تمثيل العمال وممارسة المفاوضة الجماعية بصورة عملية فى حالات عديدة ومتنوعة.

لذلك فقد حرصت على أن أشارك بهذا الجهد المتواضع الذى أمل أن يساهم ولو بجزء بسيط فى توضيح الدور المهم الذى يمكن أن يلعبه الممثل النقابى فى مجالات المفاوضة الجماعية للحصول على أفضل النتائج لصالح الطبقة العاملة. والهدف من ذلك يرجع لأهمية دور المفاوضة الجماعية فى الفترة القادمة نتيجة للمتغيرات التى حدثت على الساحة وأدت الى ظهور دور جديد ومرحلة جديدة للعمل النقابى فى مجال المفاوضة الجماعية كان فى الماضى هذا الدور هامشيا- وأصبح اليوم هو الأساسى لأن الفترة القادمة ستشهد أسلوب جديد فى تحديد شروط العمل والاستخدام وخاصة فى مجال الأجور والعلاوات والبدلات والإجازات، والتى كانت فى الماضى تعتمد على التشريع وما يصدر من قوانين ولوائح تنظم هذه الشروط، وأصبحت اليوم تعتمد على أسلوب المفاوضة الجماعية، وأصبحت المفاوضة الجماعية إلزامية لطرفى العملية الإنتاجية (العمال- أصحاب الأعمال).

وبذلك فإن المنظمات النقابية تمارس وظيفتها الأساسية فى التفاوض المباشر مع الإدارة لتحديد الأجور وغيرها من الجوانب الأساسية التى تمس حياة العاملين فى مواقع الإنتاج، وأصبحت الكرة الآن فى ملعب المنظمات النقابية لتبحث وتنقب عن الوسائل والأساليب التى تستطيع طرح مطالب العمال وتحسين ظروفهم المادية والمعيشية فى ظل الظروف الإقتصادية، وهذا لن يكون سهلا ولا يسيرا، لأن فى الناحية الأخرى أصحاب الأعمال الذين سيبحثون عن كيفية تقليص المزايا الخاصة بالعمال.

وتلك هى تجربة جديدة للنقابيين لابد من ممارستها حيث أنها تتعلق بجميع علاقات العمل وشروط الاستخدام وخاصة فى مجالات الأجور والعلاوات والإجازات، والتى كانت مقننة سابقا والآن أصبحت تخضع لأسلوب المفاوضة والذى سيطررت عليه إما المحافظة على المكاسب السابقة أو زيادتها أو تخفيضها، كل ذلك سيخضع للمناقشات والمداولات وكيفية إقناع كل طرف للطرف الآخر بوجهة نظره وتشمل المحاضرة ثلاثة فصول (الفصل الأول يتضمن مهارات التفاوض الفعال من خلال التطرق الى المقصود بالمفاوضة الجماعية، وأهميتها، ومزاياها، ودواعى المفاوضة الجماعية، وشروط المفاوضة الجماعية وأشكال المفاوضة الجماعية ومستويات التفاوض)، (الفصل الثانى يتضمن القيادة وكيف تكون قائد ناجح)، (ويتضمن الفصل الثالث أهم السمات الواجب توافرها فى القائد العمالى).

وسوف نتطرق ونستعرض أثناء المناقشات والمداولات نماذج متعددة من حالات المفاوضة الجماعية وكيفية العلاقة بين ممثلى العمال وأصحاب الأعمال وتطرق الى العديد من أساليب المفاوضة الجماعية بل وطرح حالات حديثة العهد بالعمل النقابى لم يتطرق إليها أحد من قبل .

والهدف الرئيسى من طرح هذه الحالات هو تشريح وتحليل وإستخلاص النتائج سواء الإيجابية منها أو السلبية حتى تتسع دائرة المعرفة بهذه التطبيقات العملية، آملا أن تساهم فى زيادة مهارات المفاوضين النقابيين حتى يكون لديهم المقدرة والمعرفة على مواجهة الحالات المماثلة وأمامهم نماذج مختلفة وحلول مختلفة مما يتيح لهم فرص الإختيار لما يناسبهم كما يمكنهم من تعديلها بالإضافة أو الحذف بما يتلائم ويتناسب مع كل حالة.

لذلك فإن هذه المحاضرة وما تحتويه من معلومات وحالات عملية تطبيقية تمثل أهمية خاصة، أرجو من المولى العلى القدير أن تساهم ولو بقدر بسيط فى إظهار أهمية عملية المفاوضة الجماعية، والمهارات المطلوب توافرها فى المفاوض النقابى العربى حتى يكون ملما بكل الأحداث والمتغيرات التى تدور حوله ويكون موضوعيا أثناء المناقشات والمداولات التى تكون على مائدة المفاوضات مما يؤدى فى النهاية الى نجاح هذه المفاوضات وإستقرار العلاقات بين طرفى الإنتاج (العمال-أصحاب الأعمال)..

وعلى الله قصد السبيل

دكتور/ مجدى عبد الله شراره

مايو ٢٠٢٤

## الفصل الأول: مهارات التفاوض الفعال

أولاً: تعريف التفاوض الفعال

ثانياً: تعريف المفاوضة الجماعية

ثالثاً: أهمية المفاوضة الجماعية

رابعاً: مزايا المفاوضة الجماعية

خامساً: دواعي المفاوضة الجماعية

سادساً: شروط المفاوضة الجماعية

سابعاً : أشكال المفاوضة الجماعية

ثامناً: مستويات التفاوض

## أولاً: تعريف التفاوض الفعّال

التفاوض الفعّال هو عملية تفاعلية تهدف إلى الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المعنية. لكي تكون مفاوضات ناجحاً، تحتاج إلى مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي تُمكنك من إدارة الحوار بطريقة تضمن تحقيق أهدافك مع الحفاظ على علاقات إيجابية.

في السياق العمالي، يُعدّ التفاوض مهارة أساسية للنقابي العمالي. يتضمن التفاوض العمالي عادةً التباحث حول الأجور، وظروف العمل، والمزايا، وحماية حقوق العمال. لكي يكون النقابي العمالي مفاوضاً فعّالاً، يحتاج إلى تطوير مهارات محددة تتناسب مع هذا السياق. فيما يلي بعض هذه المهارات:

### ١- التحضير الشامل

- جمع المعلومات: ابحث حول سياسات الشركة، تاريخ المفاوضات السابقة، والاتفاقيات المماثلة في الصناعة.

- تحديد الأولويات: اعرف ما هو الأكثر أهمية للعمال وما يمكن التنازل عنه.

- تحديد الأهداف: حدد أهدافاً واضحة وواقعية للنقاشات.

### ٢- التواصل الفعّال

- الاستماع الجيد: فهم وجهات نظر الإدارة واحتياجات العمال.

- التوضيح والدقة: قدم مطالب العمال بوضوح واستفاضة.

- استخدام لغة الجسد: حافظ على التواصل البصري وإظهار الثقة.

### ٣- بناء العلاقات والثقة

- الصدق والنزاهة: كن صريحاً وشفافاً في تعاملك مع الإدارة والعمال.

- الالتزام بالوعود: حافظ على مصداقيتك من خلال الوفاء بالتزاماتك.

- التعاطف والتفهم: أظهر تفهمك واحترامك لوجهات نظر الإدارة والعمال.

### ٤- الإقناع والتأثير

- استخدام الأدلة والمنطق: قدم بيانات وأرقام تدعم مطالب العمال.

- تسليط الضوء على الفوائد المشتركة: أظهر كيف يمكن أن تفيد الاتفاقية كل من العمال والإدارة.

### ٥- المرونة والتكيف

- الاستعداد للتنازل: كن مستعداً لتقديم تنازلات في بعض الجوانب لتحقيق التوافق.

- تعديل الاستراتيجيات: كن مستعداً لتغيير النهج إذا واجهت عقبات.

### ٦- إدارة العواطف

- التحكم في الانفعالات: حافظ على هدوئك وتجنب التصعيد العاطفي.

- التعاطف مع العمال والإدارة: افهم مشاعر الطرفين لتخفيف التوترات.

## ٧- مهارات حل المشكلات

- التركيز على الحلول :ابحث عن حلول مبتكرة تلبي احتياجات جميع الأطراف.
- الابتعاد عن التفكير بصفرية المكسب والخسارة : ركز على الحلول التي تحقق مكاسب مشتركة.

## ٨- الصبر والمثابرة

- التحلي بالصبر :التفاوض قد يستغرق وقتاً، فلا تتعجل في الوصول إلى اتفاق.
- الاستمرار في البحث عن حلول :استمر في البحث عن بدائل إذا واجهت طريقاً مسدوداً.

## ٩- تحليل المواقف وتقييم الخيارات

- تقييم الخيارات المتاحة :حلل جميع الخيارات والبدائل المتاحة بشكل دوري.
- استخدام الأدوات التحليلية :استخدم أدوات مثل تحليل SWOT لتقييم المواقف.

## ١٠- التوقيت المناسب

- اختيار الوقت المناسب :حدد اللحظات المناسبة لتقديم عروضك أو التنازل.
- معرفة متى تنهي التفاوض :إذا وصلت إلى طريق مسدود، قد يكون من الأفضل إنهاء التفاوض بشكل مؤقت وإعادة التفكير.

## خاتمة

مهارات التفاوض الفعال للنقابي العمالي تتطلب مجموعة متنوعة من القدرات بما في ذلك التواصل الفعال، بناء الثقة، المرونة، وإدارة العواطف. من خلال تطوير هذه المهارات، يمكن للنقابي العمالي تحقيق أفضل النتائج للعمال مع الحفاظ على علاقات إيجابية وبناءة مع الإدارة.

## ثانياً: تعريف المفاوضة الجماعية

يقصد بالمفاوضة الجماعية – سواء كانت بين أفراد أو جماعات داخل المنشأة، أو بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال ، أو بين منظمات العمال والحكومات ، ذلك الموقف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء ، وعرض وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف ، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه ، ضمناً لاستمرارية واستقرار العلاقات فيما بينها.

وسوف نستعرض المقصود بالمفاوضة الجماعية من خلال التعريفات التالية:-

- ١- المفاوضة الجماعية هي وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم .



٢- المفاوضة الجماعية هي الحوارات والمناقشات التي تجرى بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو منظماتهم النقابية وذلك من أجل تحقيق ما يلي : -

أ-تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب-التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج-تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

د-العمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين.

هـ-تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول الى اتفاق مقبول.

٣- المفاوضة الجماعية هي العملية التي يتم بمقتضاها الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين ممثلي العمال وأصحاب الأعمال، مما يؤدي الى تقارب الطرفين واستقرار العلاقات بين طرفي الإنتاج وتوثيق الصلات، وتنتهي عادة بتسوية تفرغ في قالب عقد مشترك.

٤- المفاوضة الجماعية هي ذلك السعي الدؤوب بين أطراف الإنتاج من أجل الوصول الى اتفاق يتجاوز ما بينهم من تناقضات كامنة أو ظاهرة في مجال العلاقات الصناعية.

٥-المفاوضة الجماعية هي عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية ، تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان لإيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقض في سبيل إشباع وتلبية الاحتياجات والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح.

٦-المفاوضة الجماعية هي موقف حركي ، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع ، من كلمات وعبارات وإيماءات وإشارات وإحصاءات ومؤشرات ... الخ ، وتتم أيضاً من خلال مواجهة الرأي بالرأي ، والحجة بالحجة والدليل بالدليل ، والمنطق بالمنطق ، وهكذا بصورة مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول إلى حل مقبول.

**تعريف المفاوضة الجماعية من خلال مستويات العمل العربية والدولية كما يلي:**

**أولاً: بالنسبة لمنظمة العمل العربية:**

اهتمت منظمة العمل العربية منذ نشأتها بالمفاوضة الجماعية، باعتبارها حقاً من الحقوق النقابية. وقد تضمنت الاتفاقية العربية رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ بشأن المفاوضة الجماعية والتي تم إقرارها في الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربي الذي عقد بالخرطوم في مارس ١٩٧٩ والتي صدقت عليها ثلاث دول عربية فقط هي الأردن، والعراق، والمغرب. وهو العدد المطلوب لسريانها، كما نصت على ذلك المادة الحادية والعشرين من الاتفاقية. ونصت المادة الأولى من الاتفاقية على الآتي:-

المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل من منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في كافة قطاعات النشاط الاقتصادي العامة أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت.

## ثانياً: بالنسبة لمنظمة العمل الدولية:

فقد أولت المفاوضة الجماعية اهتماماً كبيراً، حيث أصدرت الاتفاقية الدولية رقم (٩٨) لسنة ١٩٤٩ بشأن الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية. والتوصية رقم (١٤٣)، والتوصية رقم (١٦) لسنة ١٩٨٩. والاتفاقية الدولية رقم (١٥٤) لسنة ١٩٨١، بشأن تشجيع المفاوضة الجماعية، وقد نصت المادة ٢ من هذه الاتفاقية على مايلي:-

في مفهوم هذه الاتفاقية، يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة عمال أو أكثر من جهة أخرى، من أجل:

(أ) تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام، و/أو

(ب) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، و/أو

(ج) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات عمال.

وقد تم الإشارة إلى بنود هذه الاتفاقية بالتفصيل في الجزء السابق.

ومن هنا نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية هي الأسلوب الأمثل لحل وتسوية النزاعات التي تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجية وهما (أصحاب الأعمال أو ممثليهم والعمال أو ممثليهم) وذلك بهدف استمرارية واستقرار علاقات العمل في المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان. وفي النهاية يستطيع المؤلف أن يعرف المفاوضة الجماعية بأنها:

**المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال- العمال) والذي يلتقون من خلاله حول مائدة**

**المفاوضات للوصول إلى اتفاق يرضى جميع الأطراف.**

## ثالثاً: أهمية المفاوضة الجماعية

تعتبر المفاوضة الجماعية في ظل التحولات الحالية هي العنصر الأساسي بل هي أهم وظيفة للنقابات العمالية ، حيث أنه من خلال عملية المفاوضة الجماعية سيتم طرح جميع الأمور المتعلقة بالعمال للمناقشة والتفاوض وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للتنظيم النقابي في الفترة الحالية هو المحافظة على المكاسب التي حصلت عليها الطبقة العاملة في الفترة الماضية وعدم المساس بها.

وقد أدت المتغيرات الحالية إلى تقلص دور الدولة وفقد هيمنتها على القطاع العام وبالتالي أصبح موضوع المفاوضة الجماعية هو القاسم المشترك لجميع الموضوعات المطروحة على الساحة الآن بعد أن كان هذا الموضوع هامشياً في ظل سيطرة الدولة على القطاع العام وتنظيم علاقات العمل وشروط الاستخدام من خلال القوانين والتشريعات.

ومن هنا يأتي الدور المهم والرئيسي لممثلي العمال لاستثمار هذه الفرصة من خلال التحرك السريع والمنظم ووضع إطار واضح لخطة العمل في المرحلة المقبلة بما يحقق الأهداف والنتائج الإيجابية ،

وهذا لن يتحقق إلا بتضافر كل الجهود المخلصة ابتداء من الاتحاد العام لنقابات عمال مصر قمة التنظيم النقابي في مصر والذي يستطيع من خلال التنسيق مع النقابات العامة واللجان النقابية أن يساهم بصورة إيجابية وفعالة في تنمية وتطوير مهارات القيادات النقابية في مجالات المفاوضة الجماعية ، وذلك عن طريق الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات والنشرات الدورية.

أيضا لابد أن يساهم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر في تقديم المشورة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديه سواء المادية أو البشرية وبلورة كل ذلك بشكل مبسط يثمر فى النهاية عن وجود كوادرنقابية لديها المقدرة على الدخول فى مجالات المفاوضة الجماعية وما تحتويه من مناقشات ومجادلات ومناورات مع الطرف الآخر وهم أصحاب الأعمال وكلهم ثقة فى الخروج من هذه المفاوضات بأفضل الحلول المتعلقة بقضايا العمل وترجع أهمية المفاوضة الجماعية الى عدة أسباب نوجز ها فيما يلى :

١-التعاون بين طرفى العمل ( العمال – أصحاب الأعمال ) لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة

٢-حل المشاكل والمنازعات التى تحدث بين العمال وأصحاب الأعمال بالطرق الودية وبالتالي فإن النتائج الناجمة عن هذه الحلول لا تترك أى آثار سلبية حيث أنها كانت بتراضى الطرفين عكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم أو ما شابه ذلك فإن النتائج مهما كانت فإنها تترك آثار سلبية وتصبح العلاقة مضطربة.

٣-نظرا لمعرفة ممثلى العمال وممثلى أصحاب الأعمال بالظروف المحيطة بمشاكل الصناعة وبالتالي معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف يكون أسلوب التفاوض هنا هو النظام الأمثل.

٤-التزام ( العمال – أصحاب الأعمال ) بالعقود والاتفاقيات الجماعية التى تنتج عن المفاوضة الجماعية مما يؤدى الى حالة من الاستقرار والأمان للطرفين تؤدى فى النهاية الى إنتاجية أفضل.

٥-المفاوضة الجماعية تتيح لطرفى العملية الإنتاجية ( العمال – أصحاب الأعمال ) الفرصة لاختيار الزمان والمكان لمناقشة أى موضوعات طارئة تهم الطرفين. وذلك حينما تستدعى الضرورة ذلك، وهذه الميزة لا تتوفر فى حالة وجود نزاعات وقضايا ومحاكم ولكنها تتوافر فى حالة وجود اتفاق.

فى النهاية نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية إذا أحسن استخدامها وتوظيفها وشعر طرفى عملية التفاوض بأهميتها ومميزاتها سيكون هناك مردودا إيجابيا لصالح الطرفين بل لصالح الاقتصاد القومى حيث أن طرفى العملية الإنتاجية(العمال – أصحاب الأعمال) سيكون هدفهم الأول هو تحسين الإنتاج ورفع معدلاته وزيادة جودته، وذلك من أجل دخول حلبة المنافسة، وهذا يرجع الى أن العلاقة بينهما واضحة، وفى حالة وجود خلاف أو مشكلة يمكن حسمها من خلال مائدة المفاوضات بالطرق الودية، حيث أن النوايا الحسنة متوفرة لدى الطرفين وكل طرف يحاول جاهدا أن يساهم فى حل المشكلة عن طريق التفاوض، وبالتالي فالكل يعمل من أجل نجاح هذه المفاوضات .

## **أهمية المفاوضة الجماعية للأطراف الثلاثة (العمال-المجتمع-أصحاب العمل)**

لا تشمل المفاوضة الجماعية التفاوض والإدارة وإنفاذ العقود المكتوبة بين الموظفين وأرباب العمل فحسب، بل تشمل أيضاً عملية حل نزاعات إدارة العمل.

(الأهمية للعمال-الأهمية لأصحاب العمل-أهمية للمجتمع)

### **الأهمية للعمال**

تساعد المفاوضة الجماعية الموظفين: لتنمية الشعور باحترام الذات والمسؤولية بين الموظفين.

لزيادة قوة العمال. تزداد قدرتهم على المساومة كمجموعة.

لرفع الروح المعنوية وإنتاجية الموظفين.

لتقييد حرية الإدارة في اتخاذ إجراءات تعسفية ضد الموظفين. يتم تثبيط الإجراءات الأحادية من قبلهم لتقوية الحركة النقابية.

### **الأهمية لأصحاب العمل**

\*يشعر العمال بالدوافع لأنهم يستطيعون التحدث إلى أصحاب العمل في مختلف الأمور والمساومة للحصول على مزايا أعلى. نتيجة لذلك، تزداد إنتاجيتهم.

\*من الأسهل على الإدارة حل المشكلات على طاولة المفاوضات بدلاً من تلقي شكاوى الموظفين بشكل فردي.

\*تعزز المفاوضة الجماعية الشعور بالأمن الوظيفي بين الموظفين وبالتالي تميل إلى تقليل تكلفة دوران العمالة للإدارة والموظفين وكذلك المجتمع ككل.

\*تفتح المفاوضة الجماعية قنوات الاتصال بين المستويات العليا والسفلى للمنظمة والتي قد تكون صعبة

### **أهمية للمجتمع**

تساعد المفاوضة الجماعية المجتمع:

\*لتحقيق السلام الصناعي في البلاد.

\*إنشاء مناخ صناعي متناغم يدعم وتيرة جهود الأمة نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يمكن إزالة العقبات التي تعترض مثل هذه التنمية أو تقليلها إلى حد كبير. كوسيلة لتحقيق السلام الصناعي أو الانسجام، لا مثيل للمفاوضة الجماعية.

\*تمديد المبدأ الديمقراطي من المجال السياسي إلى المجال الصناعي. إنه يبني نظاماً للفقهِ الصناعي من خلال إدخال الحقوق المدنية في الصناعة ويضمن أن تتم الإدارة بواسطة القواعد بدلاً من القرارات التعسفية.

\*للتحقق من استغلال العمال من قبل الإدارة.

\*التوزيع العادل للفوائد المستمدة من الصناعة بين جميع المشاركين بما في ذلك الموظفين والنقابات والإدارة والعملاء والموردين والجمهور.

#### رابعاً: مزايا المفاوضة الجماعية

حينما يفتتح طرفى العملية الإنتاجية ( العمال - أصحاب الأعمال ) بأهمية المفاوضة الجماعية لهما وأن الخاسر فيها فائز طالما كان ذلك من خلال مائدة المفاوضات ولصالح الإنتاج أولاً وأخيراً فإن ذلك يحقق مزايا عديدة للطرفين أهمها:

١- سرعة الوصول الى حل المشكلة لتفهم الطرفين لأبعاد هذه المشكلة.  
٢- نتيجة لحل المشكلة بهذه السرعة فإن التكاليف تنخفض كثيراً للطرفين بالمقارنة لو تم الحل عن طريق المحاكم.

٣- استمرارية العلاقة الطيبة بين ( أصحاب الأعمال - ممثلى العمال ) حيث أن الحل جاء عن طريق مائدة المفاوضات أى (داخل المنشأة) وهذا يؤدى الى مزيد من الترابط بينهما بعكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم فإن الفائز يكون منتظراً لرد الخاسر والخاسر يكون متحفزاً لكى يقضى على الفائز فى أقرب فرصة، وبالتالي تصبح العلاقة سيئة للغاية لأن كل طرف ينتظر سقوط الطرف الآخر فى أقرب فرصة.

٤- فى أحيان كثيرة تسفر المفاوضة الجماعية عن مزايا أفضل للعمال من التى أقرها القانون وذلك يرجع الى لباقة ومهارة ممثلى العمال فى عرض قضيتهم على أصحاب الأعمال وإقناعهم بها وبالتالي نجد أن بعض أصحاب الأعمال يتجاوبون مع ممثلى العمال وهذا فى حد ذاته أحد الثمرات الإيجابية للمفاوضة الجماعية، ويكون هذا الإجراء حافزاً مباشراً للعمال على زيادة الإنتاجية وجودتها وبالتالي تحقيق أرباح جيدة للمنشأة تعود على صاحب العمل وعليهم فى النهاية، وهذا لن يتأتى كما سبق الإشارة إلا بالتفاهم والوضوح والعلاقة الطيبة بين طرفى الإنتاج (العمال - أصحاب الأعمال).

#### خامسا:دواعى المفاوضة الجماعية

- ١-وجود خلافات أو نزاعات على المصالح .
- ٢-الشعور بالقلق أو الظلم أو عدم الأمان .
- ٣-الاقتناع بأن المفاوضة ستقدم بعض الحلول للأطراف مما يحدث الراحة بدلا من التوتر.
- ٤-يشارك فيها طرفين ( ممثلين عن العمال - ممثلين عن أصحاب الأعمال ).
- ٥-تفهم كل طرف لدور واحتياجات الطرف الآخر ليكون مستعدا لتبادل اختيار الحلول فى محاولة للوصول الى اتفاق.
- ٦-وجود هدف مشترك لطرفى التفاوض بمعنى أن كليهما يحتاج للآخر ولا يستطيع تجاهل دوره أو تأثيره
- ٧-يجب أن يتوفر لكل طرف الشعور بمصالحة وأهدافه، فالغرض من المفاوضة أن يحقق كل طرف شيئا للجانب الذى يمثل من خلال مساعدة أو إذعان الطرف الآخر.
- ٨-يجب أن يتوفر لدى الأطراف الحافز على التعاون بدلا من المنافسة، وذلك بتبنى أساليب متجانسة بدلا من الأساليب التصادمية وأساليب أكثر مرونة بدلا من أساليب العند.

#### سادسا: شروط المفاوضة الجماعية

- فى ظل المتغيرات التى يعيشها العالم الآن أصبح التفاوض هو الأسلوب الأمثل لحل الخلافات وحسم المشاكل المتنازع عليها وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وأدنى المخاطر ،بل ويمكن أن يحقق التقارب والتآلف بين الأطراف المتنازعة فى حالة رغبة هذه الأطراف فى الوصول الى اتفاق،وبالتالى وفى ظل الظروف الاقتصادية الحالية أصبح من الضرورى على طرفى العملية الإنتاجية الجلوس على مائدة المفاوضات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل وظروف الاستخدام عن طريق التفاوض.
- ولكى يتم إجراء المفاوضة الجماعية لابد من توافر شروط معينة أهمها :-
- ١-وجود طرفين أو أكثر.
  - ٢-وجود علاقة تبادلية بين الأطراف .
  - ٣-وجود موضوعات أو مشاكل أو خلافات أو نزاعات بين أطراف العملية التفاوضية.
  - ٤-وجود رغبة متبادلة بين أطراف التفاوض بأهمية إجراء العملية التفاوضية.
  - ٥-وجود تكافؤ نسبى بين طرفى التفاوض حتى تسير العملية التفاوضية فى اتجاهها الصحيح.
  - ٦-وجود قناعة لدى أطراف التفاوض بأن عملية التفاوض ستقدم بعض الحلول.
  - ٧-وجود رؤية لكل طرف من طرفى التفاوض لاحتياجات الطرف الآخر وأن يكون لديه القناعة لتبادل الأفكار والحلول وذلك بهدف الوصول الى اتفاق.

٨-وجود وسيط.

وسوف نتناول هذه النقاط بشئ من التفصيل.

### ١-وجود طرفين أو أكثر.

لا بد من وجود طرفين على الأقل لإجراء التفاوض فلا يعقل أن يكون التفاوض من طرف واحد. ولكي تتم عملية التفاوض لابد من وجود الأطراف التي بينها مشاكل وخلافات ولديها الرغبة للجلوس على مائدة المفاوضات، لحل هذه المشاكل والخلافات وهذا بالتالى يتطلب وجود فريقين، أو طرفين حتى تتم عملية التفاوض.

### ٢-وجود علاقة تبادلية بين الأطراف .

والمقصود بهذه العلاقة أن كلا الطرفين الراغبين فى إجراء التفاوض توجد بينهما مصالح مشتركة وكلاهما لا يستطيع الاستغناء عن الآخر،فصاحب العمل بحاجة الى العمال مهما بلغ حجم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية والعكس صحيح، والتاجر بحاجة الى المشتري والعكس صحيح، والمصدر فى حاجة الى من يستورد منه وهكذا،من خلال هذه العلاقات المتبادلة والمتشابكة تظهر الخلافات والمشكلات ،والتي تحتاج الى جلوس الطرفين بهدف الوصول الى اتفاق مشترك من خلال الحوار المتبادل وتقريب وجهتى النظر بصورة ودية بعيدا عن الدخول فى دهاليز المحاكم والمحامين ،وبعيدا عن اللجوء إلى أساليب العنف واستعراض القوة،ومن هنا نجد أنه لا يمكن قيام مفاوضات بين طرفين ليس بينهما علاقات من أى نوع.

### ٣-وجود موضوعات أو مشاكل أو خلافات أو نزاعات بين أطراف العملية التفاوضية.

لأن أساس التفاوض هو وجود موضوعات أو خلافات أو نزاعات ،وبدون هذه الموضوعات أو الخلافات أو النزاعات لا توجد حاجة الى التفاوض من الأساس وبالتالي فلا بد من وجود تناقض ولو بسيط للمصالح المشتركة بين الطرفين حتى يتم الجلوس على مائدة المفاوضات وإيجاد حلول للمشكلة ترضى كل الأطراف.

### ٤-وجود رغبة متبادلة بين أطراف التفاوض بأهمية إجراء العملية التفاوضية .

فتلك الرغبة لابد من توافرها لكلا الطرفين لكي تتم عملية التفاوض وبدونها تصبح عملية التفاوض مستحيلة،وبالتالى فإن الاقتناع المتبادل بين الطرفين بأن التفاوض يمثل الطريق الأمثل والأفضل لحل النزاع ،وأن اللجوء الى أى أسلوب آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكاليف ونتائجه غير مضمونة ولا يمكن تحملها.

٥-وجود تكافؤ نسبي بين طرفى التفاوض حتى تسير العملية التفاوضية فى اتجاهها الصحيح وهذا الشرط أساسى وهام جدا حتى لا يطغى طرف على طرف آخر ويملى عليه شروطه لأن النتيجة الحتمية فى مثل هذه الظروف هو فشل المفاوضات قبل أن تبدأ،حيث أن الطرف الأقوى يريد الحصول

على كافة الميزات لصالحه مستخدماً نفوذه وقوته، وهنا لا يكون أمام الطرف الآخر الضعيف سوى الرفض والإصرار عليه لاقتناعه التام بعدم جدوى الاستمرار في عملية المفاوضة في ظل القوى غير المتكافئة.

#### ٦- وجود قناة لدى أطراف التفاوض بأن عملية التفاوض ستقدم بعض الحلول .

تلك القناة هي مفتاح النجاح للعملية التفاوضية ،حيث أنها تولد الرغبة لدى أطراف النزاع بضرورة نجاح

#### سابعاً : أشكال المفاوضة الجماعية

١- قد تضم الكثير من الأشخاص (فريق التفاوض من النقابة- فريق التفاوض من الإدارة).

٢- قد تضم شخصين فقط ( رئيس اللجنة النقابية – رئيس الشركة أو من يمثله).

٣- قد تنتهي في جلسة واحدة وقد تكون عملية مستمرة.

٤- قد تكون تقليد رسمي أو محادثات غير رسمية.

٥- قد تكون محاولة للحفاظ على علاقة ما أو قد تقر التغيير.

العقبات المشتركة التي تحول دون تحقيق لمفاوضات : -

١- عندما لا يكون الاتفاق هو هدف الأطراف .

٢- عدم وجود تكافؤ نسبي في ميزان القوى بين الأطراف .

٣- عدم مسايرة المنطق في مواجهة الحقائق الموضوعية.

٤- العلاقات السابقة السيئة بين الأطراف .

٥- عندما يعتمد أحد الأطراف إيذاء أو تدمير الطرف الآخر.

٦- عندما يكون أحد الأطراف غير قادر أو غير راغب في مسايرة المنطق.

٧- فقد الثقة بين الأطراف نتيجة لمواقف سابقة بينهم.



## ثامنا :مستويات التفاوض.

تتعدد المجالات التى تمارس فيها العملية التفاوضية ،فهى تمارس على المستوى الذاتى وعلى مستوى الأفراد ،وعلى مستوى المنشأة،وعلى مستوى الصناعة،وعلى المستوى الأقليمى،وعلى المستوى القومى،وعلى المستوى الدولى،وسوف نستعرض هذه المجالات بشىء من التفصيل من خلال الآتى:-

### ١-التفاوض على المستوى الذاتى :

ويتم هذا الأسلوب من التفاوض من خلال حوار داخلى بين الفرد وذاته حول مجموعة من المواقف المتعددة التى يجب أن يتخذ فيها قرارا يحاول من خلاله التوفيق بين كل هذه المواقف ومثال على ذلك لو فرضنا أن هناك شخص لديه المواقف التالية : -

أ- ضرورة الانتهاء من رسالة الماجستير في خلال مدة معينة .

ب- ضرورة التركيز في عمله للحصول على ترقية في خلال نفس المدة السابقة .

ج- ضرورة تبادل الزيارات مع العاملين فى شركته لخوض الانتخابات العمالية فى نفس المدة السابقة. مما سبق يتضح أن هذا الشخص يجد نفسه مضطرا إلى بذل أقصى جهده للتوفيق بين هذه المواقف الثلاثة ويحاول جاهدا توزيع وقته ومجهوده واستخدامهما الاستخدام الأمثل ووضع الأولويات والمتغيرات واتخاذ القرارات السريعة، وهذا يتطلب منه أن يكون فى مفاوضات مستمرة مع نفسه لإيجاد صيغة معينة تتوافق وتتناسب مع هذه المواقف حتى يصل إلى حل يضمن من خلاله التوفيق بين هذه المواقف ،وهنا يجب الإشارة الى أن هذا الشكل من التفاوض ربما يتعارض مع ما سبق ذكره من أن المفاوضات لابد لها من طرفين أو عدة أطراف مختلفة، ولكن تخيلنا أن حوار الشخص مع نفسه يحمل إحدى صور التفاوض وذلك من منظور شخصى.

### ٢-التفاوض على مستوى الأفراد :

وهذا الأسلوب من التفاوض غالبا يتم بين الزوج وزوجته حول مصروف البيت ومحاولة كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره فالزوج يرى أن المصروف الشهرى الذى يتركه هو مبلغ مناسب تماما لسد احتياجات المنزل خلال الشهر، والزوجة ترى ضرورة زيادة المصروف الشهرى لمواجهة الزيادة المستمرة فى الأسعار، نفس السيناريو يحدث ولكن بصور مختلفة بين الرئيس والمرءوس حول أسلوب العمل، وبين البائع والمشتري حول سعر السلعة، وبين الأب والإبن حول اختيار الكلية المناسبة، وبين المالك والمستأجر حول قيمة الإيجار، وهكذا فيما تشمله الحياة من مواقف يومية للأفراد.

### ٣-التفاوض على مستوى المنشأة :

وهو من أقدم صور المفاوضة حيث بدأت المفاوضة الجماعية أول ما بدأت على مستوى المنشأة وكان من الطبيعى أن تكون بدايتها كذلك، لأن العاملين فى مصنع معين يعملون فى ظروف عمل واحدة أو

متمثلة، وتجمع بينهم المصلحة المشتركة في العمل على حماية مصالحهم وتحسين ظروف معيشتهم .  
ويكون التفاوض هنا بين العاملين أو ممثليهم وبين صاحب العمل أو ممثل صاحب العمل، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب الآتي : -

أ- سهولة الوصول الى اتفاق بين الأطراف وبالتالي تضيق دائرة النزاع نتيجة للتعامل الشخصي المباشر بين ممثل العمال وصاحب العمل أو من يمثله.

ب- لا توجد حاجة الى آلية متطورة ومعقدة للمفاوضة ( الإعداد - التحضير - المقارنة - تبادل الآراء والمعلومات ).

ج- تأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بالمشروع ومن ثم تؤدي الى زيادة الإنتاجية حيث يأمل العمال في زيادة نصيبهم من الأرباح عند زيادة جهدهم المبذول.

د- يتعامل الأطراف ( ممثلي العمال- صاحب عمل ) ولديهم رصيد من المعرفة السابقة والتعامل الشخصي.

أهم العيوب : -

أ- يمكن أن تؤدي الى اختلافات واضحة في أجور العمال الذين يعملون في أعمال متماثلة داخل المشروعات والمواقع المختلفة.

ب- قد لا يستطيع العمال الذين يعملون في مصانع صغيرة أن يحصلوا على أجور ومزايا معقولة لعدم توافر القوة التفاوضية لديهم حيث يفترض زيادة هذه القوة بزيادة حجم العضوية وأيضا وجود لجنة نقابية قوية.

#### ٤- التفاوض على مستوى الصناعة :

وهنا يدور التفاوض بين أصحاب الأعمال في صناعة معينة على سبيل المثال ( الغزل والنسيج-البناء والأخشاب) وبين ممثلي العمال في نفس الصناعة ويتم إبرام عقد اتفاق بينهم، ولكن هذا الأسلوب من التفاوض تقابله مشاكل وصعوبات كثيرة وذلك يرجع الى الاختلافات الأساسية في الظروف الاقتصادية بين المشروعات الداخلة تحت مظلة هذا الاتفاق، وبالتالي فإن غالبا ما يكون الاتفاق متضمنا مبادئ عامة يلزم مراعاتها عند التطبيق على كل هذه المشروعات يراعى فيها تحديد معدلات مختلفة تبعا لاختلاف الأقاليم والمناطق الجغرافية، وأيضا درجة الكفاءة والنمو والازدهار وأيضا تصنيف العمالة على أساس من درجة المهارة، وأحيانا يأخذ في الحسبان تصنيف المدن تبعا لحجم السكان وهل هي مدينة في الحضر أم في الريف، وهذه الاختلافات تعكس التباين في الأنماط الاستهلاكية من مكان لآخر في مستوى المعيشة، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه ، ومن أهم مزاياه الآتي

١- هذا الأسلوب يتجاوب بشكل أفضل مع المصالح المشتركة للعمال وأصحاب الأعمال.

٢-يحقق مزايا أكبر للعمال على مستوى الصناعة حيث أن جميع بنود هذا الاتفاق تطبق على الجميع وبالتالي فإن الجزء أو العدد من العمالة القليل الذى لا يستطيع الدفاع عن نفسه يستفيد من هذا الاتفاق مثله مثل باقى العمال.

٣- هذا الأسلوب من التفاوض يؤدي فى أحيان كثيرة الى مزايا للطرفين ( العمال وأصحاب الأعمال ) وذلك بتضافر جهود الطرفين وتعاونهم فى حالة وجود مشكلة تعوق العملية الإنتاجية وبالتالي إيجاد حلول عملية وسريعة والاستفادة من الخبرات الموجودة لدى الطرفين لحل مثل هذه المشاكل.

- هذا الأسلوب من التفاوض ممكن أن يسفر عن ترابط طرفى العملية الإنتاجية العمال وأصحاب الأعمال وبالتالي يساهم فى استقرار مناخ العلاقات الاجتماعية والتنمية الصناعية.

أهم العيوب : -

١- هذا الأسلوب من التفاوض يصاحبه العديد من المشاكل نظرا للاختلافات الأساسية فى الظروف الاقتصادية بين المشروعات التى تعمل فى صناعة واحدة وبالتالي فإن الشركات أو المشروعات ذات الكفاءة العالية والأكثر رواجاً توافق على جميع بنود الاتفاق والعكس يحدث من المشروعات الأقل كفاءة أو التى تواجه ظروفًا صعبة فإنها فى هذه الحالة تضطر للاستغناء عن بعض عمالها.

٢- هذا الأسلوب قد يؤدي الى هروب العمالة المهرة الى الشركات أو المشروعات الغير منضمة الى هذا الاتفاق والتى تعرض معدلات أعلى للأجور ومزايا أخرى متعددة أكثر مما تتضمنه بنود الاتفاقية وهذا قد يؤدي أيضا الى عزوف العمال عن الانضمام الى النقابات.

٣-ممكن انسحاب بعض أصحاب الأعمال من المنظمة التى قامت بالتفاوض على بنود الاتفاق مع ممثلى العمال وبالتالي انسحابهم أو عدم التزامهم ببنود هذا الاتفاق مما يؤدي أيضا الى حدوث مشاكل عديدة.

#### ٥-التفاوض على المستوى الاقليمي :

وهذا الأسلوب من التفاوض يدور بين الأقاليم المختلفة حول القضايا المشتركة فيما بينهم وغالبا ما تكون هذه الأقاليم متجاورة ،وهذا التفاوض يحدث مثلا فى حالة إنشاء كوبرى يربط بين الإقليمين فيكون التفاوض هنا عن تكاليف هذا الكوبرى ،كذلك حينما تكون هناك رغبة فى رصف طريق مشترك بين الإقليمين، وتتميز هذه المفاوضات بأنها تأخذ شكل من التنسيق والترتيب والتعاون لخدمة سكان هذه الأقاليم .وفى بعض الأحيان تحدث مشاكل بين الأقاليم وبعضها بسبب إصرار كل طرف على أحقيته فى هذا الطريق أو عدم مسؤوليته عن هذا الطريق مما يؤدي الى توقف العمل وبالتالي تعطيل مصالح المواطنين.

## ٦-التفاوض على المستوى القومى :

هذا الأسلوب من التفاوض يعتبر من أقوى الأساليب التفاوضية حيث أنه يجمع بين اتحاد العمال ممثلاً للعمال واتحاد الصناعات ممثلاً لأصحاب الأعمال، وهذا المستوى من التفاوض يتطلب جهود كبيرة من طرفى الإنتاج ليتفهم كل طرف دورة فى العملية الإنتاجية فمن جانب أصحاب الأعمال يجب أن ينظروا الى العمال على أنهم شركاء فى العملية الإنتاجية، وبالتالي لابد من توفير وتهيئة ظروف عمل ملائمة لهم تساهم على التفرغ للعملية الإنتاجية، وبالتالي تساهم هذه الظروف فى رفع المستوى الاجتماعى للعامل الذى يؤدى الى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا يجب على العمال أن يساهموا فى رفع معدلات الإنتاجية والجودة والمساهمة فى التطوير والابتكار وتقليل الفاقد لان هذا سيؤدى بالتالى الى تحقيق أرباح للمنشأة تعود على العمال إما على هيئة حوافز إنتاج أو زيادة الأجور والمزايا الأخرى، وبالتالي فإن هذا النوع من التفاوض لو تم فى ظروف ملائمة وأحسن استخدامه سيؤدى الى التفاهم بين طرفى الإنتاج وبالتالي ازدهار الاقتصاد القومى. وفى غالبية الأحوال تشترك الحكومة فى هذه المفاوضات ويكون لها دور رئيسى فى تقريب وجهتى النظر لطرفى التفاوض مما يسفر عن نجاح المفاوضات ووصولها الى نقطة التلاقى.

## ٧-التفاوض على المستوى الدولى :

هذا الأسلوب من التفاوض يتم بين الدول وبعضها فى شتى المجالات سواء السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الثقافية أو الاجتماعية أو العلمية ..... الخ. ولعل مفاوضات السلام بين مصر وإسرائيل تعتبر من أساليب التفاوض الشهيرة أضف الى ذلك مفاوضات طابا وما شملته من جميع أساليب التفاوض، وأيضاً جولة المفاوضات بين إسرائيل وفلسطين والتي مازالت قائمة حتى الآن. وأيضاً المفاوضات التى تجرى بين ممثلى العمال وممثلى أصحاب الأعمال داخل منظمة العمل الدولية وبحضور ممثلى الحكومة،والتي تتعلق بالاتفاقيات الدولية، وتختلف الأساليب المستخدمة فى هذه المفاوضات وتتعدد طبقاً لنوع القضية التفاوضية والهدف منها ،فالمفاوضات التى تجرى الآن بين الحكومة المصرية وبين السوق الأوروبية المشتركة بالتأكيد تختلف عن المحادثات التى تجرى بين الحكومة الإسرائيلية وبين السلطة الفلسطينية، فالأولى تتم بخصوص المجال الإقتصادى والثانية تتم بخصوص المجال السياسى ،وهكذا تتنوع وتتعدد مجالات التفاوض على المستوى الدولى.

## الفصل الثانى :القيادة وكيف تكون قائد ناجح

تعريف القيادة النقابية العمالية

مكونات القيادة النقابية العمالية

أهمية القيادة النقابية العمالية

تحليل صفات ومهارات القائد النقابي الناجح

أساليب القيادة النقابية المختلفة

## القيادة وكيف تكون قائد نقابي عمالي ناجح

### مقدمة

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات والجماعات. القيادة ليست مجرد وظيفة أو دور، بل هي مجموعة من الصفات والمهارات التي تجعل الفرد قادرًا على توجيه وإلهام الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. القائد الناجح هو الشخص الذي يستطيع استغلال موارده بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج، وفي نفس الوقت يبني علاقات قوية ويحافظ على روح الفريق. في هذا البحث، سنتناول مفهوم القيادة وأهميتها، ونسلط الضوء على الصفات والمهارات التي تجعل القائد ناجحًا، بالإضافة إلى تقديم توصيات تساعد الأفراد في تطوير مهارات القيادة لديهم.

تلعب القيادة النقابية العمالية دورًا حاسمًا في تعزيز حقوق العمال وتحسين ظروف العمل. القيادة النقابية ليست مجرد منصب أو لقب، بل هي مسؤولية كبيرة تتطلب القدرة على التفاوض، التواصل، وحشد الدعم لتحقيق أهداف العمال. القائد النقابي الناجح يجب أن يمتلك مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنه من التفاوض بفعالية مع أصحاب العمل، والدفاع عن حقوق العمال، وتحقيق التوازن بين مصالح العمال وأهداف الشركات.

تواجه النقابات العمالية تحديات كبيرة في اختيار وتطوير قادة يتمتعون بالقدرة على تمثيل العمال بفعالية وتحقيق الأهداف المشتركة. العديد من القادة النقابيين يفتقرون إلى التدريب والمهارات اللازمة للتفاوض الفعال والتواصل الجيد مع كل من العمال وأصحاب العمل. هذا النقص يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء النقابي، وبالتالي ضعف تأثير النقابات في تحسين ظروف العمل والدفاع عن حقوق العمال.

وبالتالي تأتي أهمية الحاجة الملحة إلى تطوير القيادة النقابية العمالية لتعزيز حقوق العمال وتحسين ظروف العمل. القيادة النقابية الفعالة يمكن أن تسهم في تحقيق توازن أفضل بين مصالح العمال وأصحاب العمل، مما يعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

### تعريف القيادة النقابية العمالية:

القيادة النقابية العمالية هي القدرة على توجيه وإلهام العمال داخل النقابات لتحقيق أهداف مشتركة تتعلق بتحسين ظروف العمل، وحماية حقوق العمال، وتعزيز العدالة الاجتماعية في مكان العمل. القيادة النقابية العمالية تتطلب مجموعة من المهارات والصفات الشخصية التي تمكن القائد النقابي من التفاوض بفعالية مع أصحاب العمل، وتحفيز العمال، وبناء جسور التواصل بين العمال والإدارة.

### مكونات القيادة النقابية العمالية

#### ١. التمثيل والتفاوض:

- القائد النقابي يمثل العمال في المفاوضات مع أصحاب العمل والإدارة بهدف تحسين الأجور، وظروف العمل، والحقوق الوظيفية.
- يتطلب هذا الدور قدرة على التفاوض بفعالية، وفهم عميق لقوانين العمل والحقوق العمالية.

#### ٢. التواصل وبناء الثقة:

- يجب على القائد النقابي أن يكون قادرًا على التواصل بوضوح وشفافية مع العمال لنقل المعلومات والتوجيهات.

- بناء الثقة مع العمال أمر حيوي لضمان دعمهم والتزامهم بالقرارات النقابية.
- ٣. **التحفيز والإلهام:**
  - دور القائد النقابي يتضمن تحفيز العمال وإلهامهم للمشاركة الفعالة في الأنشطة النقابية.
  - يجب أن يمتلك القائد القدرة على رفع الروح المعنوية وبناء الشعور بالانتماء بين العمال.
- ٤. **إدارة النزاعات:**
  - القائد النقابي يجب أن يكون قادرًا على إدارة وحل النزاعات بين العمال وأصحاب العمل أو داخل النقابة نفسها بطرق تعزز العدالة والانصاف.
  - يتطلب هذا الدور مهارات في الوساطة وحل المشكلات.
- ٥. **التخطيط الاستراتيجي:**
  - التخطيط لتنظيم الحملات النقابية ووضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
  - يتطلب هذا الفهم الجيد للأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤثر على العمال والنقابات.

**أهمية القيادة النقابية العمالية:** تلعب القيادة النقابية العمالية دورًا حيويًا في:

- **تعزيز حقوق العمال:**
  - الدفاع عن حقوق العمال والمساهمة في تحسين ظروف العمل والمعيشة.
- **التفاوض الفعال:**
  - تحقيق نتائج إيجابية في المفاوضات مع أصحاب العمل من خلال استراتيجيات تفاوضية فعالة.
- **بناء التضامن:**
  - تعزيز الشعور بالوحدة والتضامن بين العمال لمواجهة التحديات المشتركة.
- **التنمية المستدامة:**
  - المساهمة في خلق بيئة عمل مستدامة تدعم النمو والتطور المستمر للعمال والنقابة ككل.

## الخلاصة

القيادة النقابية العمالية تتطلب مجموعة معقدة من المهارات والصفات التي تمكن القادة من الدفاع عن حقوق العمال بفعالية وتحقيق الأهداف المشتركة. القائد النقابي الناجح هو الشخص الذي يستطيع التواصل بوضوح، التفاوض بفعالية، تحفيز الآخرين، وإدارة النزاعات بطرق تعزز العدالة والانصاف. من خلال تطوير هذه المهارات، يمكن للقادة النقابيين تحقيق تأثير إيجابي ومستدام على بيئة العمل وظروف العمال.

## تحليل صفات ومهارات القائد النقابي الناجح

### الصفات الشخصية

#### ١. النزاهة والأمانة:

- النزاهة والأمانة تعتبران من الصفات الأساسية للقائد النقابي الناجح. القائد الذي يظهر هذه الصفات يبني الثقة بين العمال، ويضمن أنهم يعتمدون عليه في الدفاع عن حقوقهم بصدق وعدالة.

#### ٢. الشجاعة:

- القائد النقابي يحتاج إلى الشجاعة لمواجهة التحديات والصعوبات، سواء في المفاوضات مع أصحاب العمل أو في مواجهة الظلم والانتهاكات ضد العمال.

#### ٣. الالتزام:

- الالتزام بقضايا العمال وحقوقهم يظهر في استعداد القائد لبذل الجهد والوقت اللازمين لتحقيق الأهداف النقابية.

#### ٤. القدرة على التحمل:

- العمل النقابي يمكن أن يكون مرهقًا وملئيًا بالتحديات، لذا فإن القدرة على التحمل والصبر هما صفتان مهمتان للغاية.

### المهارات العملية

#### ١. مهارات التفاوض:

- القدرة على التفاوض بفعالية مع أصحاب العمل للحصول على أفضل الصفقات الممكنة للعمال. يشمل ذلك القدرة على الاستماع الجيد، وتحليل المواقف، وتطوير استراتيجيات تفاوضية فعالة.

#### ٢. مهارات التواصل:

- التواصل الفعال هو أساس بناء الثقة والتفاهم بين القائد والعمال. يجب أن يكون القائد قادرًا على توصيل المعلومات بوضوح، والإجابة على الأسئلة، وإدارة النقاشات بحكمة.



### ٣. مهارات القيادة التحفيزية:

- القدرة على إلهام وتحفيز العمال للمشاركة الفعالة في الأنشطة النقابية والوقوف بجانب القائد في الأوقات الصعبة. يتطلب ذلك فهمًا جيدًا لما يحفز الأفراد ومهارات في بناء الروح المعنوية.

### ٤. مهارات إدارة النزاعات:

- القدرة على إدارة النزاعات بفعالية، سواء كانت هذه النزاعات بين العمال أنفسهم أو بين العمال وأصحاب العمل. تشمل هذه المهارات القدرة على الوساطة، وحل المشكلات بطرق تعزز التعاون والانسجام.

### ٥. مهارات التخطيط والتنظيم:

- التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الجيد للنشاطات النقابية والفعاليات والاجتماعات لضمان تحقيق الأهداف بشكل منظم وفعال. يتطلب ذلك القدرة على وضع خطط قصيرة وطويلة الأمد، وتنظيم الموارد البشرية والمالية بشكل فعال.

### ٦. معرفة القوانين والحقوق:

- فهم شامل لقوانين العمل والحقوق العمالية والمعايير الدولية المتعلقة بالعمل. هذا يساعد القائد على التفاوض بفعالية والدفاع عن حقوق العمال بشكل قانوني ومؤثر.

### ٧. التفكير النقدي وحل المشكلات:

- القدرة على التفكير النقدي وتحليل الأوضاع واتخاذ القرارات الصائبة في المواقف المعقدة. يشمل ذلك القدرة على تحديد المشكلات واقتراح حلول مبتكرة وفعالة.

## الخلاصة

الصفات الشخصية والمهارات العملية للقائد النقابي الناجح تتكامل لتجعل منه قائدًا قادرًا على تحقيق الأهداف النقابية بفعالية وكفاءة. النزاهة والشجاعة والالتزام والقدرة على التحمل تبني الأساس لثقة العمال في قائدهم، بينما مهارات التفاوض والتواصل والتحفيز وإدارة النزاعات والتخطيط ومعرفة القوانين والتفكير النقدي توفر الأدوات اللازمة لتحقيق النجاح في المجال النقابي. تطوير هذه الصفات والمهارات يمكن أن يساعد القادة النقابيين على تحقيق تأثير إيجابي ومستدام على بيئة العمل وظروف العمال.

## أساليب القيادة النقابية المختلفة

تختلف أساليب القيادة النقابية باختلاف السياقات والظروف التي تعمل فيها النقابات. تتضمن هذه الأساليب مجموعة متنوعة من النهج التي يمكن للقادة النقابيين استخدامها لتحقيق أهدافهم. هنا نستعرض بعض الأساليب الرئيسية للقيادة النقابية:

### ١. القيادة الديمقراطية

- **المفهوم:**
  - تعتمد القيادة الديمقراطية على المشاركة الجماعية في صنع القرار. القائد يستمع إلى آراء الأعضاء ويأخذها في الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار.
- **المميزات:**
  - تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الأعضاء.
  - زيادة الشفافية والثقة بين القائد والعمال.
  - تحسين نوعية القرارات بفضل التنوع في الأفكار والمقترحات.
- **العيوب:**
  - قد تستغرق عملية اتخاذ القرار وقتاً أطول.
  - يمكن أن يؤدي التوصل إلى توافق إلى قرارات وسطية قد لا تكون مثالية.

### ٢. القيادة الأوتوقراطية

- **المفهوم:**
  - تركز القيادة الأوتوقراطية على سيطرة القائد واتخاذ القرارات بشكل فردي دون استشارة الأعضاء. يتم توجيه العمال لتنفيذ القرارات بدون مناقشة.
- **المميزات:**
  - سرعة اتخاذ القرارات والتنفيذ.
  - وضوح الأدوار والتوجيهات للعمال.
  - مناسب في الأزمات أو الحالات التي تتطلب استجابة سريعة.
- **العيوب:**
  - قلة المشاركة قد تؤدي إلى تدني الروح المعنوية وعدم الرضا بين الأعضاء.
  - يمكن أن يؤدي إلى تجاهل وجهات نظر هامة من العمال.

### ٣. القيادة التحويلية

- **المفهوم:**
  - تركز القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الأعضاء لتحقيق تغييرات جذرية وتحسينات مستدامة. القائد التحويلي يشجع الابتكار والإبداع ويسعى إلى تطوير الأعضاء.
- **المميزات:**
  - تعزيز الحماس والدافع بين الأعضاء.
  - تحقيق تغييرات إيجابية ومستدامة في بيئة العمل.
  - تطوير القدرات والمهارات القيادية للأعضاء.

#### • العيوب:

- يمكن أن يكون مرهقاً للقائد ويتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.
- قد لا يكون فعالاً في جميع البيئات أو مع جميع الأعضاء.

#### ٤. القيادة التبادلية

#### • المفهوم:

- تستند القيادة التبادلية إلى مفهوم التبادل؛ حيث يتم تقديم مكافآت أو فوائد مقابل الأداء الجيد. يقوم القائد بوضع أهداف واضحة ويكافئ الأعضاء عند تحقيقها.

#### • المميزات:

- وضوح التوقعات والأهداف للعمال.
- تحفيز الأعضاء من خلال المكافآت والمزايا.
- إدارة فعالة للمهام والأداء.

#### • العيوب:

- قد يؤدي التركيز على المكافآت إلى تقليل الحافز الداخلي.
- يمكن أن يكون أقل فعالية في تحفيز الابتكار والإبداع.

#### ٥. القيادة الموجهة نحو الخدمة (الخادمة)

#### • المفهوم:

- تركز القيادة الخادمة على خدمة الأعضاء وتلبية احتياجاتهم. القائد يسعى إلى دعم وتطوير الأعضاء لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

#### • المميزات:

- تعزيز الشعور بالرضا والانتماء بين الأعضاء.
- بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام.
- تحسين رفاهية الأعضاء وتطويرهم.

#### • العيوب:

- يمكن أن يكون مرهقاً للقائد بسبب التركيز الشديد على احتياجات الآخرين.
- قد يتطلب وقتاً طويلاً لرؤية نتائج ملموسة.

#### الخلاصة

تتنوع أساليب القيادة النقابية لتلبية احتياجات مختلفة وظروف متعددة. القيادة الديمقراطية تعزز المشاركة والشفافية، بينما توفر القيادة الأوتوقراطية سرعة ووضوح في اتخاذ القرارات. القيادة التحويلية تركز على التحفيز والتغيير الإيجابي، والقيادة التبادلية تعتمد على المكافآت للتحفيز. أما القيادة الموجهة نحو الخدمة فتسعى إلى تلبية احتياجات الأعضاء ودعمهم. يمكن للقائد النقابي الناجح أن يختار الأسلوب المناسب بناءً على السياق والموقف لتحقيق أفضل النتائج الممكنة للعمال والنقابة.

## الفصل الثالث

أهم السمات الواجب توافرها في القائد العمالي.

## مهارات وسمات المفاوض الناجح

### مقدمة

عزيزى المفاوض هذا الفصل هو من أهم الفصول فى هذا البحث وبالتالى فقد قمنا باستخلاص أهم وأفضل المهارات من أكثر من مرجع وراعيها أن نستعرض كافة المدارس والاتجاهات بهدف أن يكون لديكم بدائل واختيارات متعددة أملين أن تساعدكم فى النجاح فى جولاتكم التفاوضية.

وهنا لابد من التأكيد على أنه لا توجد وصفة سحرية لنجاح التفاوض من عدمه، ولكن هناك جولات تفاوضية متعددة نستطيع أن نسترشد بها ونستخلص أهم المهارات التى نحتاجها وكذلك الايجابيات ونعظمها، وأيضا السلبيات ونحاول تجنبها.

وهذا الفصل سوف يساعدك على تطوير مهاراتك الشخصية والمهنية اللازمة لاجراء مفاوضات ناجحة وسوف تتعلم كيفية إنشاء الرؤية وكيفية الحفاظ على نجاحك، ويغطي هذا الفصل المهارات الإدارية العامة مثل الدافع ، وردود الفعل ، وموضوعات أخرى تشمل كيفية تطوير اتفاق بشأن المفاوضات ، وكذلك التأكيد على السلوكيات المهمة أكثر من السلوكيات فى العلاقات وكيفية التعامل مع أحد أعضاء المفاوضين عندما يكون هذا الشخص من الصعب التعامل معه.

يعتبر التفاوض مهارة من أكثر المهارات أهمية فى حياتنا، ومن الواجب علينا جميعاً تعلمها وإتقانها. إن الوقت الذى نقضيه فى زيادة مهارتنا التفاوضية هو وقت سيعود علينا بفوائد كبيرة جداً فى جميع مناحي الحياة. يظن بعضنا أن التفاوض مهارة يولد الإنسان معها، فهو إما أن يكون مفاوضاً ناجحاً أو لا. أؤكد لكم أن التفاوض علم له أسسه وقوانينه وتقنياته التى إن تعلمها الإنسان ومارسها وطبقها تطبيقاً سليماً، فسبقوده ذلك لنجاح كبير على جميع الأصعدة، شخصياً ومهنيّاً.

### هناك عدة طرق ومدارس لتحسين مهارتنا التفاوضية:

فهناك من يتبنى استراتيجيات أغرق أو اسبح وذلك بإرسال مفاوضين غير مدربين فى مهام تفاوضية تكون بمثابة القفز العشوائى فى الأعماق، وبينما تعتبر مثل هذه الاستراتيجية العشوائية بمثابة اختبار عملي للتعرف على من يصلح من واقع التجربة ليكون مفاوضاً ومن لا يصلح إلا أن يكون شاهداً لعملية التفاوض فقط.

إلا أن مثل هذه الاستراتيجية (العشوائية) لا شك وان بها ما ينتقدها، ولا يصح انتهاجها فقد تطيح بالفرص الثمينة التى لا تعوض، وهى كذلك 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 فى القراءة الجيدة بخصوص أداء وممارسة هؤلاء الخبراء الكبار الذين نجحوا فى الوصول إلى اتفاقات كبرى فى التاريخ الحديث للشركات الكبرى، وهنا نجد من يرسل لهم لكي يتعلم من خبراتهم ويطلب منهم بعض الارشادات التى

يتعين عليه ان ينتهجها لكي ينجح في مفاوضاته، ولكننا نتساءل هنا ماذا لو أن ما تتعلمه لا علاقة له بموضوع مفاوضاتك؟ فهنا لاشك وأن مهاراتك لا تتقدم أو تتحسن.

إن هذا الفصل يقدم لك بالتفصيل المراحل المهمة 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 المهمة التي تعتبر مألوفة لكل المفاوضين ، من خلال المهارات المناسبة للتعامل مع كل مرحلة على حده، سيمكن المفاوض، وبغض النظر عن مستواه السابق، من ان يقوم بتحسين مستوى ادائه بشكل جذري وأساسي وفي مدة وجيزة من الزمن.

بالطبع هناك تدريبات وممارسات لاتزال مطلوبة حتى يتم تحسين الأداء بصفة مستمرة بدلا من ان يكون الأمر بمثابة صحوه واهتمام عابر لفترة محددة من الزمن، وفي الواقع ان متطلبات تحسين الأداء بسيطة وليست بالأمر الصعب اطلاقا، فأهم هذه المتطلبات هي أن نجد الفرصة للممارسة والتطبيق في مواقف وسياقات كثيرة، وهذا متوفر للجميع ويوميا بطبيعة الحال.

إن دليل المفاوضات المثالي يقدم لك المواقف الأساسية لعملية التفاوض، ويعرف تلك المهارات ذات الفاعلية في المواقف الحقيقية ويقدم كذلك تلك الأخطاء والممارسات الخاطئة التي يتعين تجنبها. إننا ننصحك بأن تقوم بتطبيق ما يقدمه هذا الدليل 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.

في حياتنا اليومية تجري عدداً كبيراً من العمليات التفاوضية تبدأ عند تخفيض جنيه في كيلو البرتقال ولا تنتهي بطلب تخفيض عشرات الألوف من الجنيهات في قيمة منزل العمر، وحتى أفراد أسرنا تدخل في تفاوض معهم حول بعض المطالب الأسرية، وكثير من القرارات الحاسمة في حياتنا كانت نتيجة لحظات تفاوضية حاسمة قصيرة تمتد آثارها لسنوات طويلة، ومن هنا فإن تحسين قدراتنا التفاوضية يعني بالضرورة تحسين حياتنا الشخصية.

في البداية علينا أن ندرك أن «التفاوض» الناجح هو علاقة تعاونية أكثر منها تنافسية، والتفاوض هو علامة لوجود طرفين يرغبان في الاتفاق أكثر من رغبتهما في عدم الاتفاق، والمفاوض الناجح هو من يضع التفاوض على أساس الربح المشترك (فوز- فوز )، والمفاوض الفاشل يعتقد أن الاتفاق فيه طرف واحد فقط يستحق الفوز.

في حياتنا اليومية تجري عدداً كبيراً من العمليات التفاوضية تبدأ عند تخفيض جنيه في كيلو البرتقال ولا تنتهي بطلب تخفيض عشرات الألوف من الجنيهات في قيمة منزل العمر، وحتى أفراد أسرنا تدخل في تفاوض معهم حول بعض المطالب الأسرية، وكثير من القرارات الحاسمة في حياتنا كانت نتيجة

لحظات تفاوضية حاسمة قصيرة تمتد آثارها لسنوات طويلة، ومن هنا فإن تحسين قدراتنا التفاوضية يعني بالضرورة تحسين حياتنا الشخصية.

في البداية علينا أن ندرك أن «التفاوض» الناجح هو علاقة تعاونية أكثر منها تنافسية، والتفاوض هو علامة لوجود طرفين يرغبان في الاتفاق أكثر من رغبتهما في عدم الاتفاق، والمفاوض الناجح هو من يضع التفاوض على أساس الربح المشترك (فوز - فوز )، والمفاوض الفاشل يعتقد أن الاتفاق فيه طرف واحد فقط يستحق الفوز.

أهم أبجديات التفاوض تقوم على معرفة المفاوض لأهدافه وتنازلاته، فهو يعرف بالضبط «ماذا يريد»، ويدرك بالضبط حدود «ماذا يقدم»، فهو يدخل التفاوض بهدف أعلى وحد أدنى في كلا الأمرين، والتفاوض يدور بينهما، والمفاوض الفاشل يبدأ بالتفاوض وهو لا يعلم ماذا يريد، ولا يدرك حدود ما يعطي، ومن علامات المفاوض الفاشل تحويله التفاوض إلى «مناظرة» جدلية لا تنتهي إلى نتيجة، والمفاوض الماهر لا ينشغل بالجدال والإقناع بقدر ما ينشغل بتحقيق أهدافه التي يعرفها بوضوح.

كثيراً ما نقبل بحلول متواضعة في التفاوض لأننا لم نعد جيداً لجولة المفاوضات، ودراسة وضع الطرف الثاني، وكيف يفكر ؟ ومن هم المنافسون المؤثرون علي تحسن كثيراً من أدائنا التفاوضي. هناك نقطة مهمة للغاية في «التفاوض» ولا يتحدث عنها الكثير ممن يُنظر للتفاوض، وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً عند الطرف الآخر، وغالباً لا يتحدث المفاوضون عن حاجاتهم الداخلية الملحة، ومتى ما قرأت هذه الحاجات فأنت في الطريق الصحيح للفوز بأفضل النتائج.

**مهارات فن إتمام الصفقات:** يقول "جيم هينيج" خبير التفاوض العالمي، التفاوض هو واحد من أهم المهارات التي يمكن أن يتعلمها أي شخص، ويمكن أن يصبح تذكرتك للنجاح الباهر والسعادة والرخاء. إن فن إتمام الصفقات هو أهم مهارة يمكنك أن تتعلمها، سواء كنت مديراً لأحدي الشركات، أو أباً، أو مدرساً، أو مندوب مبيعات، أو رجل أعمال أو ممرضاً أو محاسباً أو محامياً أو سياسياً أو أيًا كانت وظيفتك، فكلنا نتفاوض عدة مرات يومياً في صورة:

- بيع أو شراء سيارتك أو منزلك.
- طلب زيادة في الراتب والتفاوض للحصول على مزايا في العمل.
- التفاوض مع زوجتك حول مكان قضاء الإجازة.
- التفاوض حول تلك الصفقة الكبيرة مع أهم عميل لديك.
- إقناع إبتنتك ذات الخمسة أعوام بأن تأكل الخضار.
- فعل أي شئ مع إبتنتك المراهق.

وبعض هذه المفاوضات سيوفر عليك أو يكلفك مئات، وفي بعض الأحيان مئات الآلاف، من الجنيهات، والبعض الآخر سيبيني أو يدمر علاقات لا تقدر بثمن، وأحيانا ما تكون النتائج الأخيرة أكثر أهمية من النتائج الأولى، بغض النظر عن الكثير من الموجود على المحك. وبالتالي سوف نخبرك عن الأشياء التي يجب أن تتعلمها قبل أن تبدأ عملية التفاوض، وتتمثل في ثلاثة أركان:

- قوة الأسئلة.
- مفاتيح الاستماع.
- عوامل القوة.

سوف نتناول تلك الأركان الثلاثة بمزيد من الفحص والتحليل؟

**أولا: قوة الأسئلة.. أحكم على الرجل من خلال أسئلته:**

يقول الفيلسوف الفرنسي الشهير فولتير: " أحكم على الرجل من خلال أسئلته لا من خلال إجابته"، وهنا يكون السؤال: لماذا يوجه المفاوض الجيد الأسئلة؟.

١- لجذب انتباه شخص ما: فالأسئلة أو بعضها يوجه لمعرفة ما يريده الناس، ولكنهم يواجهون مشكلة ما في الحصول عليه. ويمثل بدء السؤال بـ " إذا ... أو لنفترض أن..." طريقة مناسبة لفعل هذا.

٢- للحصول على المعلومات: ولاشك أن هذه هي أكثر المهام شيوعا للأسئلة : من؟ ماذا؟ لماذا؟ أين؟ متي؟ كيف؟ فالمعرفة تمثل قوة في التفاوض، خاصة معرفة الطرف ٢- للحصول على المعلومات: ولاشك أن هذه هي أكثر المهام شيوعا للأسئلة : من؟ ماذا؟ لماذا؟ أين؟ متي؟ كيف؟ فالمعرفة تمثل قوة في التفاوض، خاصة معرفة الطرف الآخر واحتياجاته: وجه الأسئلة المناسبة، بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب، ثم استمع بحرص للإجابة؟

٣- لإعطاء معلومات: يقول "جيم هينيج": خلال ندواتي، غالبا ما أسأل هذا السؤال : هل تعتقد أنه يمكن لشخص ما أن يوجه سؤالا ليعطي معلومات، ما وظيفته هذا؟. لقد قمت بطرح سؤال كان من شأنه منحهم المعلومات التي أردت أن يعلموا بها، وينبغي أن تستخدم هذا النوع من الأسئلة المانحة للمعلومات والتي توجه ببراعة وذكاء عندما تريد أن تعطي الطرف الآخر معلومة لا يعرفونها.

٤- لكسب الوقت أو المماطلة: في بعض الأحيان، يوجه خبراء التفاوض بعض الأسئلة بغرض كسب المزيد من الوقت، فربما تحتاج إلي مزيد من الوقت للتفكير أو لأي غرض آخر قد يساعدك تضييع الوقت في الحصول عليه.

وتشبه الأسئلة من هذا النوع إلي حد كبير الأسئلة التي توجه بغرض الحصول على معلومات، ولكن مع اختلاف الدوافع.

٥- للقيادة أو التأثير عليه: يمكن أن تمكنك الأسئلة التي يتم توجيهها بمهارة من قيادة تفكير الطرف الآخر في الاتجاه الذي تريده. فبدلا من سرد أو بيع مميزات عرضك، يمكنك استخدام الأسئلة لجعل



الطرف الآخر يكتشف مميزات عرضك بنفسه، ويعد سؤال مثل: "ماذا لو...؟" طريقة ممتازة لقيادة تفكير الطرف الآخر، فالناس يحبون أن يتم توجيههم، ولكن يكرهون أن يؤمروا بما يفعلوا.

**٦-لتحديد وضع الطرف الآخر:** في أية مفاوضات توجد بعض الأسئلة المهمة التي يجب استخدامها لتحديد وضع الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتعتبر هذه الأسئلة بطريقة ما، أسئلة للحصول على معلومات ولكنها نوع معين من المعلومات (لاكتشاف مدي اقترابكما من التوصل لاتفاق)، ومن ثم، فهي تنفصل عن الوظائف الأخرى للأسئلة. ولكي تضحي مفاوضا جيدا أبدا في كتابة قائمة الأسئلة التي تفيدك عند توجيهها في نوع المفاوضات التي تتخبط فيها عادة.

وتشبه الأسئلة من هذا النوع إلي حد كبير الأسئلة التي توجه بغرض الحصول على معلومات، ولكن مع اختلاف الدوافع.

**٥-للقيادة أو التأثير عليه:** يمكن أن تمكنك الأسئلة التي يتم توجيهها بمهارة من قيادة تفكير الطرف الآخر في الاتجاه الذي تريده. فبدلا من سرد أو بيع مميزات عرضك، يمكنك استخدام الأسئلة لجعل الطرف الآخر يكتشف مميزات عرضك بنفسه، ويعد سؤال مثل: "ماذا لو...؟" طريقة ممتازة لقيادة تفكير الطرف الآخر، فالناس يحبون أن يتم توجيههم، ولكن يكرهون أن يؤمروا بما يفعلوا.

**٦-لتحديد وضع الطرف الآخر:** في أية مفاوضات توجد بعض الأسئلة المهمة التي يجب استخدامها لتحديد وضع الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتعتبر هذه الأسئلة بطريقة ما، أسئلة للحصول على معلومات ولكنها نوع معين من المعلومات (لاكتشاف مدي اقترابكما من التوصل لاتفاق)، ومن ثم، فهي تنفصل عن الوظائف الأخرى للأسئلة. ولكي تضحي مفاوضا جيدا أبدا في كتابة قائمة الأسئلة التي تفيدك عند توجيهها في نوع المفاوضات التي تتخبط فيها عادة.

وتشبه الأسئلة من هذا النوع إلي حد كبير الأسئلة التي توجه بغرض الحصول على معلومات، ولكن مع اختلاف الدوافع.

**٥-للقيادة أو التأثير عليه:** يمكن أن تمكنك الأسئلة التي يتم توجيهها بمهارة من قيادة تفكير الطرف الآخر في الاتجاه الذي تريده. فبدلا من سرد أو بيع مميزات عرضك، يمكنك استخدام الأسئلة لجعل الطرف الآخر يكتشف مميزات عرضك بنفسه، ويعد سؤال مثل: "ماذا لو...؟" طريقة ممتازة لقيادة تفكير الطرف الآخر، فالناس يحبون أن يتم توجيههم، ولكن يكرهون أن يؤمروا بما يفعلوا.

**٦-لتحديد وضع الطرف الآخر:** في أية مفاوضات توجد بعض الأسئلة المهمة التي يجب استخدامها لتحديد وضع الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتعتبر هذه الأسئلة بطريقة ما، أسئلة للحصول على معلومات ولكنها نوع معين من المعلومات (لاكتشاف مدي اقترابكما من التوصل لاتفاق)، ومن ثم، فهي تنفصل عن الوظائف الأخرى للأسئلة. ولكي تضحي مفاوضا جيدا أبدا في كتابة قائمة الأسئلة التي تفيدك عند توجيهها في نوع المفاوضات التي تتخبط فيها عادة.

**ثانياً: مفاتيح الاستماع... لسان واحد وأذنين:** يقول الفيلسوف اليوناني "ديو جنيس" أن الله خلق للإنسان لسان واحد وأذنين مما يعني أنه علينا أن نسمع أكثر مما نتحدث، تذكر هذه النصيحة الغالية (أعثر على مفاوضات عظيم، وستكون قد عثرت على مستمع رائع)، من المهم جداً أن تسأل الأسئلة المناسبة، ولكن ستصبح هذه الأسئلة بلا فائدة أن لم تستمع بحرص ومهارة للإجابات.

١- تذكر بأن القدرة على الاستماع مهارة مكتسبة، فهي شئ يمكن تعلمه وتحسينه من خلال معرفة وممارسة أساليب الاستماع، وقد تم تخصيص العديد من الكتب والمحاضرات حول العالم لتعلم كيفية تطبيق أساليب الاستماع. كما أن الاستعداد للاستماع، على الجانب الآخر، هو الدور الذي تقوم عليه رغبة المرء ودوافعه، فبدون الرغبة أو الاستعداد للاستماع، سيصبح استماعنا عديم الفعالية، على الرغم من وجود القدرة على الاستماع. ولا يوجد الدافع أو الاستعداد للاستماع طبيعياً لدى معظم الناس فالغالبية يفضلون التحدث على السماع.

وإليك الطريقة النمطية في التفكير في هذا الأمر: "إذا استطعت أن أصبح مقنعا في الأشياء التي أقولها، فسيمكنني أن أقنع الطرف الآخر بأمور هو مقتنع بها بالفعل، أو لا يستطيع إلا يهتم لها.

٢- إنك بذلك تفترض أنك تعرف متطلبات نجاح هذا التفاوض والوصول إلي الاتفاق، وغالباً ما يكون هذا افتراضاً خاطئاً، أو في أفضل الحالات غير كامل.

٣- ستصب كل تركيزك على ما ستقوله تالياً، ولن تركز على ما يقوله الطرف الآخر.

والخلاصة الهامة هنا هي قم بما يمكنك من بحث قبل بدء التفاوض حتى تستطيع معرفة احتياجات الطرف الآخر، أما عند البدء فإن أفضل أدواتك البحثية هي الاستماع، مصحوباً بتوجيه الأسئلة المؤثرة لمزيد من الاستيعاب لاحتياجات الطرف الآخر، فغالبية هذه الاحتياجات هي السر في معظم المفاوضات الناجحة.

**ثالثاً: عوامل القوة أن كنت ستلجأ للمواجهة:** هذه جزئية هامة جداً في عالم التفاوض، ويذكرك المؤلف بمقولة الرئيس الأمريكي الأشهر "إبراهيم لينكولن": "إذا كنت ستنتعرك، فلا تدعهم يستدرجوك إلي تفاوض. ولكن إذا كنت ستفاوض، فلا تدعهم يستدرجوك إلي معركة.

بمجرد تحديد الاحتياجات من خلال توجيه الأسئلة والاستماع، تصبح الخطوة التالية هي تحديد قوة كل من الطرفين: وفهم العوامل الهامة للقوة هو أمر ضروري للقيام بهذا، لأن هذه العوامل تمهد الأراضي لتخطيط التفاوض، فإن لم تكن تعرف من يملك القوة وأسباب ذلك فانت خاسر حتى قبل أن تبدأ. وبمعرفة هذه العوامل، سيمكنك أن تحدد قوة الطرف الآخر، وأن تزيد من قوتك للحد الأقصى. ومن خلال وصف كل عامل منها، ستتعلم من خلال الأمثلة كيفية استخدام هذه العوامل لصالحك.

**قوة البديل:** لا شئ يزيد من قوتك أثناء التفاوض أكثر من أمتلاك بديل جيد قابل للتطبيق. فلا تدخل في أي تفاوض دون أمتلاك بديل واحد قوي على الأقل للمفاوضات الحالية، بعبارة أخرى، ماذا ستفعل أن لم تتوصل لاتفاق مع هذا الطرف؟

**قوة الشرعية:** يمكن أن تمثل قوة الشرعية عاملا أساسيا في النتائج النهائية لأي تفاوض. وغالبا ما يتم الإشارة لها بالمصادقية، ما الذي يجعل للشركة أو المؤسسة أو الفرد شرعية، توجد ثلاثة عوامل على الأقل تسهم في هذا، وهي **سجل الإنجازات أو قوة الأداء، قوة الإحالة، قوة اللقب.** فاستخدام هذه العوامل لمصلحتك أثناء أعدادك لأي تفاوض.

**قوة المخاطرة:** يؤثر قدر المخاطرة التي تستطيع أن يتحملها أو يرغب في القيام بها أي من الطرفين على تحديد من سيملك القوة وكم القوة التي سيمتلكها أثناء التفاوض.

**قوة الالتزام:** من المهم للغاية هنا أن تفرق بين **نوعي الالتزام، الالتزام بالوصول إلى اتفاق، والالتزام بموقفك،** يمثل الالتزام بالتوصل إلى اتفاقية أمرا مهما لكل من الطرفين، ولكن كما يقول المفاوض العظيم "هيرب كوهين" يجب أن ترغب في التوصل لاتفاق، لكن ليس بشكل مبالغ، وبالتأكيد ينطبق هذا على رغبتنا في التوصل لاتفاق من نوع ما

**قوة الخبير:** إذا كنت لا تمتلك قوة المعرفة، استخدم قوة الخبير.

**قوة المكافأة (أو العقاب):** حتى وأن كنت في موقف ضعيف، فأبحث عن المواقف التي تمنحك القدرة على المكافأة أو العقاب.

**قوة الوقت (أو المواعيد النهائية):** في أية عملية تفاوضية تقريبا، يكون الشخص المقيد بموعد نهائي لتنفيذ شئ ما في الموقف الأضعف، فعندما تكون مجبرا على القيام بشئ ما في وقت محدد، فغالبا لن يكون أمامك سوي تقديم التنازلات، وعلى الجانب الآخر، إن كان لديك متسع من الوقت، فلن تكون هناك حاجة ملحة أو أسباب تضطرك للتسرع في القيام بالأمر.

**قوة التصور:** لا يهم هنا من يمتلك القوة، ولكن من يتصور الآخرون أنه يمتلك القوة. أحرص على إلا تتصور في الطرف الآخر قوة أكبر من التي يمتلكها بالفعل. إبحث واستعلم عن الطرف الآخر قبل التفاوض معه. واسأل.. اسأل.. اسأل أثناء التفاوض فالمعرفة من العوامل المؤثرة بشكل كبير جداً في نجاح التفاوض. أفتخر بكل القوي التي تملكها، ولا تغال في تقدير قوة الطرف الآخر. فلا يهم من يمتلك القوة، ولكن من يتصور الآخرون أنه يمتلك القوة.

**قوة العلاقات (أو الشراكة):** يقول المؤلف أنني أؤمن بأن قوة العلاقة هي أهم العوامل في العديد من عمليات التفاوض التي تجري في عصرنا الحالي، ومع كل عام يمر أؤمن بأن أهمية قوة العلاقات تزداد خاصة في عمليات التفاوض الطويلة، أو عندما يكون ضروريا أن يتم استكمال التفاوض مع نفس الأشخاص.

**قدم وأحصل على تنازلات:** بعد تحديد الاحتياجات من خلال الأسئلة والاستماع الفعال، وبعد فهم توازن القوة، سننتقل إلى الخطوة التالية للتفاوض (كيف يمكن أن نطلب ونحصل على التنازلات التي نريدها)؟ كيف يمكننا تقديم تنازلات معقولة دون التخلي عن الشحنة كلها؟ كيف يمكننا جعل الطرف الآخر يشعر بالراحة أثناء تقديم التنازلات؟

يمثل عرضك الافتتاحي عاملاً مهماً في أية مفاوضات تخوضها، وتتلازم بشكل مباشر مع النتائج النهائية، وينبغي أن يكون عرضك الافتتاحي عالياً (أو قليلاً) قدر الإمكان، دون أن يراك الطرف الآخر كشخص غير واقعي، ويمكن أظهار العرض غير الواقعي على أنه واقعي من خلال دعمه ببعض الحقائق والأفكار المنطقية الراسخة.

وإذا كنت تمتلك متسعاً من الوقت، فلا تكن أول من يبدأ التنازلات، فدائماً ما يكون هذا في صالحك، لأن الوقت قوة. وعندما تشعر بأنه من اللازم أن تقدم تنازلات، فابدأ بتقديم التنازلات التي تكلفك القليل، ويراها الطرف الآخر ذات قيمة، وقبل أن تقدم أية تنازلات، اسأل: (فعلت (أ) من أجلك، فهل تفعل (ب) من أجلي).

إن أفضل وقت للحصول على تنازلات هو الوقت الذي يطلب فيك منه تقديم تنازل، بعبارة أخرى، لا تقدم تنازلات دون أن تطلب تنازلات مقابلها حتى وأن كان التنازل المطلوب مجرد "أمر افتراضي" يتم تقديمه في وقت لاحق. وهذا هو قانون تبادل المنفعة، أي توقع الناس الحصول على قيمة في مقابل قيمة.

لا تقبل العرض الأول إلا نادراً، فعلياً، يمكن لأي مفاوض الحصول على بعض التنازلات، لذا أبداً كل عملية التفاوض بأن تقول لنفسك "أن كل مفاوض سوف يتنازل عن شيء ما، وفي ٩٩% من الحالات، ستكون هذه المقولة صحيحة، ومن خلال عدم قبولك للعرض الأول وبحثك الخلاق عن مجالات أخرى للتنازل، أنما تفتح عقلك وتفتح عقل الطرف الآخر لكل الاحتمالات، وتذكر مبدأ رئيسي في التفاوض: إن لم تطلب شيئاً لن تحصل عليه.

**التفاوض من موقف صعب:** يقول المفاوض الشهير "هيربرت هامفري" أن التفاوض يشبه قيام طرفين متصارعين بعبور النهر سيرا على صخور زلقة، أنها مخاطرة كبيرة، ولكنها الطريقة الوحيدة لعبور النهر.

وهنا فإنك سواء أحببت ذلك أم لا؟ فأحياناً نجد أنفسنا في موقف تفاوض ضعيف، ولا أحد يستمتع كونه في موضع ضعف، إلا المفاوضون العظماء بالفعل، فهم يرحبون بالفرصة وكأنها تجد شخص. فتعلم منهم إذ يمكنك أنت أيضاً أن تصبح أستاذاً في التفاوض من موضع ضعف، على أنه يتوجب عليك أن تلتزم بتوجه إيجابي، فمن أكثر الأخطاء فداحة في عواقبها في التفاوض، الاستخفاف بقدراتك، فموقفك في الكثير من الحالات لا يكون ضعيفاً بالقدر الذي تظنه، لماذا؟

لأنك تعلم تماما مواطن ضعفك، التي على الأغلب لا يعرفها الطرف الآخر، أو على الأقل لا يعرفها كلها، وبالمثل، فأنت تعرف مواطن قوتهم، ولكن ربما لا تعرف مواطن ضعفهم. وبوضع هذه الأفكار في الاعتبار، يمكن أن يسهم التوجه الإيجابي بشكل كبير في تقوية مواطن الضعف، ويعلم المفاوض العظماء أنهم يستطيعون التغلب على مواطن الضعف، وغالبا ما يفعلون ذلك.

هنا يجب أن تستخدم فلسفة ومصطلحات الشراكة، وهنا يتوجب عليك أن تذكر المبادئ الثمانية للشراكة واستخدمها لتقوية موقفك الضعيف وهي:

- تعامل وكأن العلاقة ستدوم إلي الأبد.
- تفهم الاحتياجات والرغبات الخاصة بالطرف الآخر والخاصة بك.
- تبين توجهها جماعيا (هم)، بدلا من تبني توجه فردي (انت).
- تعامل مع المشاعر وكأنها حقائق.
- لا تأخذ الأمور على محمل شخصي.
- استخدم قوتك لبناء علاقات قوية.
- كن صادقا ومنفتحا في تعاملاتك.
- حدد مقدما كيفية حل الخلافات بالإضافة إلي ذلك أبدأ التفاوض بعبارة تمهد الأرض لمناخ إيجابي ومن الطرق الأخرى لتقوية موقف ضعيف أن تنظر إلي إطار زمني أوسع أو إلي منظور أكبر.
- **التعامل مع المفاوضين صعب المراسي:** ذات مرة قال الرئيس الأمريكي "جون كيندي" دعنا لا نتفاوض بدافع الخوف، ولكن دعنا لا نخشى التفاوض مع الأشخاص صعب المراسي، نحن جميعا نواجههم أن عاجلا أم آجلا .
- - المفاوضون الانفعاليون، أو غير المنطقيين، أو غير العقلانيين، عادة وليس دائما، ما تظهر هذه السمات الشخصية في المواقف المليئة بالضيق، أو الضغط، أو مستويات التوتر المرتفعة بشكل غير عادي، حيث لا يهتم الطرف الآخر كثيرا بـ "تحقيق الفوز لجميع الأطراف، أو العلاقات معه، ويصبح كل ما يريده هو الحصول على أفضل صفقة يمكنه الحصول عليه.
- لا تشعر بالأحباط عندما تجد نفسك مضطرا للتفاوض مع شخص من هؤلاء، ولا تفقد صوابك أو اتزانك، ففي بعض الأحيان يكون ذلك مجرد نوع من الأساليب التي يعتقدون أنها ستؤثر عليك.
- كل ما هنالك أنهم يحاولون فقط مضايقتك، فلا تجعلهم ينجحوا في استدراجك للعبتهم.
- لا ترد على الإساءة بإساءة إلا نادرا، فعادة تحارب النار بالماء لا بالنار، ولقد تعلم المفاوضون الجيدون ألا يقعوا في فخ الرد على التصرفات العدائية بمثلها، ولعل من أكثر المناهج فعالية في هذا الصدد أن

تبحث عن سبب هذه العدائية، وتحاول معالجته من الأساس، وإذا كان ضرورياً أسمح للطرف الآخر بالتنفيس عما بداخله، حتى تزول كل المشاعر العدائية التي بداخله.

لا توجه إنذارات إلا نادراً، فعادة ما يضعك الإنذار أو يضع الطرف الآخر في مأزق، فهو يجعل تقديم التنازلات والحفاظ على ماء الوجه لك أو للطرف الآخر أمراً صعباً جداً، على سبيل المثال، عليك أن تتجنب توجيه أسئلة، أو التلفظ بعبارات مثل الآتية:

**هل هذا هو عرضك النهائي:** عندما يقول الطرف الآخر نعم، تكون قد وضعته في مأزق، فقد جعلت من المستحيل أن يتقدم الطرف الآخر بالمزيد من التنازلات لأنك شجعتته بقوة على قول "نعم"، هذا هو عرضي النهائي، والخلاصة هي أن المفاوض الماهر يعلم كيف يساعد نفسه والطرف الآخر في الحفاظ على "ماء الوجه" عندما يوضع في مأزق.

**البدائل المتاحة عند مأزق التفاوض:** من المؤكد أنك مررت بمواقف خيل إليك فيها أنك وصلت إلي طريق مسدود وأنه عليك إنهاء التفاوض.

لكن تذكر أن المفاوضين العظماء لا ينفهون المفاوضات دون استنفاد كل الاحتمالات الممكنة، وإليك عدداً منها، يمكن استخدامها للتغلب على المأزق:

**تغيير الأماكن:** عادة ما يمكن أن يساعد تغيير المكان على تحفيز الإبداع، فعندما تواجه موقفاً متأزماً، حاول تغيير المكان الذي تجلس فيه والإضاءة وأشكال وأحجام المنضدة، ويمكن أن تساعدك هذه التغييرات البسيطة على التغلب على المأزق الذي تواجهه.

**تغيير المواصفات:** يمكن أن تمنحك إعادة تنظيم مواصفات أو بنود الاتفاق بديلاً مبتكراً في المواقف المتأزمة، كيف يمكنك تغيير بنود الاتفاق لتحقيق ميزة متبادلة؟ كن مبدعاً وأجعل عقلك متفتحاً.

**تغيير المفاوض أو عضو في الفريق:** لاشك أن إضافة شخصية جديدة للمفاوضات يمكن أن يمدك بمنهج جديد ومبتكر في التفاوض. بل أنها في الواقع تتيح لك بدء المفاوضات بشكل جديد. ومن المهم جداً اختيار هذه الشخصية بعناية فائقة. ما الذي يجب تحقيقه للخروج من المأزق؟ اختيار الشخص بعناية، واضعاً في الاعتبار أسلوبه في التفاوض وخبراته ومصادقيته.

**الإيجاز أو التلخيص:** أن التفاوض غالباً ما يكون عملية تفصيلية معقدة، فعندما تصل لطريق مسدود، قد تساعدك العودة للوراء ومراجعة التقدم والاتفاقيات التي حققها حتى هذه اللحظة، وغالباً ما ستشجعك رؤية النجاح الذي حققته، وتعيد شحن قوتك الدافعة.

**أطرح قضية أخرى:** عندما يصل التفاوض لطريق مسدود، يميل الانتقال لقضية أخرى مؤقتاً تقنية رائعة جداً، انتقل لقضية أخرى من المرجح أن تحرز فيها اتفاقاً سريعاً، ومرة أخرى، أن هذا يعيد لك القوة الدافعة التي فقدتها مؤقتاً بسبب الطريق المسدود الذي وصلت إليه المفاوضات.

**اقترح تنازلاً مشروطاً:** عند الوصول لطريق مسدود، فكر في تقديم تنازل مشروط، حيث توافق على التنازل عن شيء مقابل تنازل الطرف الآخر عن شيء بالمقابل، وأثناء دراستك لتقديم هذا التنازل

المشروط، تذكر مفهوم القيمة النسبية، وببساطة، تعني القيمة النسبية أنه يمكن أن يكون لشئ معين أثناء التفاوض قيم مختلفة بالنسبة لكل طرف من الأطراف، ماذا استقطعت أن تتنازل عن شئ ذي قيمة منخفضة نسبيا بالنسبة لك وقيمة كبيرة بالنسبة للطرف الآخر، فقد نجحت في القيام بتنازل يحقق منفعة للطرفين، والعكس صحيح أيضا بالتأكيد.

**تعرف وعبر عن المشاعر:** تعد هذه التقنية رائعة يستخدمها أولئك الذين يتفهمون مدي أهمية الدور الذي تلعبه العواطف في التعامل التجاري ويمكن أن يساعد تعبير كلا الطرفين عن مشاعرهما عادة على تصفته الأجواء لتحقيق المزيد من التقدم. تذكر أنه ليس عليك أن توافق أو تصادق على مشاعر الطرف الآخر. فمجرد التعرف على مشاعره يمكن أن يساعدك على أشعار الطرف الآخر بشكل كبير بالمزيد من الراحة.

• **أحضر خبيراً:** يستخدم هذا البديل قوة الخبير في محاولة للتغلب على المواقف المتأزمة أثناء التفاوض، ويمكن أن تمنحك القوة والشرعية اللتان يمدك بهما الخبير الأفضلية أثناء المفاوضات الصعبة، وبالإضافة إلي أفكارهم الجديدة ومصادقيتهم، غالبا ما يمنحك الخبير قوة دفع إضافية.

• **خذ استراحة:** في بعض الأحيان، يمكن أن يساعدك شئ بسيط مثل أخذ استراحة على الاسترخاء والتخلص من التوتر والتفكير بشكل إبداعي صحيح أنك، ربما لن تتخلص من المشكلة، ولكن ربما تختلف طريقتك في التعامل مع المأزق. وربما تتغير طريقة تفكيرك، وطريقة تفكير الطرف الآخر بمرور الوقت، وربما يكون هذا هو ما تحتاج إليه لكسر الجمود، ويجب أن تكون فترة هذه الاستراحة ملائمة للظروف، ولكن في حدود المعقول. ومع ذلك كلما كانت أطول كان أفضل حتى لو تطلب هذا التأجيل ليوم أو أكثر.

### **لغة الجسد عند ساعات التفاوض:**

يمكن أن تصبح القدرة على قراءة لغة الجسد مصدر قوة لا يقدر بثمن في أي تفاعل، وخاصة عند التفاوض معظم الناس لهم آراء متعارضة حول قيمة قراءة لغة الجسد. فهم أما يتجاهلونها تماما أو يتخذون العديد من القرارات بناء عليها.

والحقيقة هي أننا يجب أن نصل لمنطقة وسط، حيث ندرك أن لغة الجسد تمثل فنا، لا علما، فهي الأداة التي يمكن أن تمدنا بالقليل من الممارسة والدراسة، بمناظر قيمة نستطيع من خلالها التعرف على مشاعر وعمليات تفكير الطرف الآخر. وفي واقع الحال فإنه توجد ثلاثة أسباب مهمة لدراسة لغة الجسد:

#### **١- لملاحظة ما قد يشعر به ويفكر فيه الطرف الآخر.**

فقد أشارت الدراسات إلي أنه من الصعب اصطناع لغة الجسد، وأن الشخص البارع في قراءتها يمكن أن يكتسب وسائل رؤية قيمة للطرف الآخر من الداخل. ويمكن أن يكون ما بداخل الطرف الآخر على العكس تماما يصرح به.

## ٢- للتواصل بشكل أكثر فعالية.

تتشكل عملية التواصل من ثلاثة عوامل - الكلمات التي تقولها، وكيف تقولها، وما تفعله بجسدك أثناء قولك لها والعاملين الآخرين، لا يقلان أهمية عن اختيار الكلمات.

## ٣- لتعرف كيف تؤثر لغة جسدك على مشاعرك وطريقة تفكيرك.

نحن نميل للشعور والتفكير بالتناسق مع وضعية أجسامنا.

وبشكل عام يوجد العديد من أوجه الشبه بين الثقافات المختلفة في قراءة لغة الجسد، ومع ذلك، يوجد أيضا العديد من الاختلافات الحادة بينها، ويمكن أن يتطلب توضيح أوجه الاختلاف والشبه بين الثقافات فيما يتعلق بقراءة لغة الجسد، تخصيص كتاب كامل، وفي كل الأحوال فإن المفاوض الماهر المتمرس هو ذاك الذي يستطيع قراءة لغة الجسد وحركات الجسم للذين يتفاوض معهم، وفي ضوء تلك الحركات يحدد كثير من مسار ومصير صفقاته.

## أخطاء تجنبها.. تصبح مفاوضا بارعا:

يقول كبار المفاوضين أن القيام بعشرة أشياء صائبة، أثناء التفاوض، قد لا يعوض عن خطأ وحيد تم اقترافه، وعليه تعرف على الأخطاء الشائعة وتجنبها، ماذا عن أهم تلك الأخطاء؟

١- الاستخفاف بقوتك أثناء التفاوض. في العديد من الندوات الدراسية التمهيدية التي عقدت في كلية الحقوق بجامعة هارفارد، قدمت الكلية دراسات تؤكد أن معظم المفاوضين يميلون للاستخفاف بقوتهم أثناء التفاوض... لماذا؟ لأنهم واعون جدا لمواطن قصورهم، ولكنهم لا يعون مواطن القصور لدي الطرف الآخر. ومن ثم فإن هناك احتمالية كبرى أن يستحق كل مفاوض بقوته أثناء التفاوض.

٢- القفز للاستنتاجات: ويعد هذا واحدا من أكثر الأخطاء شيوعا وضع افتراضات بدلا من الحصول على الحقائق كاملة. ومن الأمثلة على هذا افتراض حاجات ورغبات الطرف الآخر، بدلا من الاستقصاء الدقيق من خلال طرح الأسئلة المناسبة لتحديد حاجات ورغبات الطرف الآخر بدقة.

٣- عدم تفهم منظور الشخص الآخر: من المؤكد أنك على دراية بالصور أو الرسوم البيانية التي توضح شكلين مختلفين لنفس الشيء والتي تختلف طبقا لمنظور المشاهد. هذا هو الدرس الذي يجب استيعابه.

٤- التركيز على الموقف لا على المصالح: كان من أهم النتائج المميزة جدا التي أسفر عنها مشروع جامعة هارفارد للتفاوض أدراك أن واحدا من الأخطاء الشائعة جدا أثناء التفاوض هو التركيز على موقف الطرف الآخر دون محاولة معرفة ما يكمن وراء هذا الموقف، والحاجات والمصالح الحقيقية للطرف الآخر.



٥-اتباع القاعدة الذهبية، بدلا من القاعدة البلاطينية: مرة أخرى الناس مختلفون، فتعامل معهم بأسلوب مختلف، تعامل معهم بالطريقة التي يحبون أن يعاملوا بها، لا بالطريقة التي تحب أنت أن تعاملهم بها، تذكر : بين توجه "هم" لا "أنت".

٦-افتراض أن الكعكة ثابتة، ينظر العديد من المفاوضين إلي التفاوض على أنه كعكة ثابتة، ما أرباحه، أنت تخسره، والعكس صحيح، وفي الحقيقة، ليس الحال دائما هكذا، لأنه يوجد العديد من العوامل المتغيرة في المفاوضات، وتختلف القيمة النسبية لكل من هذه العوامل بالنسبة لكل طرف من أطراف التفاوض.

### مهارات التفاوض:

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض ويجب تدريبه عليها حتى تصبح جزءا من شخصيته وثمة مجموعة من المهارات التي ينبغي على الشخص المتفاوض التحلي بها نوجزها فيما يلي:

أ- مهارة الأخذ والرد: من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض، مهارة تبادل أطراف الحديث بالطريقة السليمة، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام، فلا يطنب ولا يوجز، فلكل مقام مقال، ولا يستأثر بالكلام من جهة، ولا يفوت على نفسه فرصة التعبير عن آرائه من جهة أخرى، ويجب أن تتوافر في المفاوض فصاحة اللسان وسلامة اللغة، وأن يكون متمكن من التعبير عن أفكاره بصورة واضحة، وأن يوصل المطلوب للطرف الآخر ببسر وسهولة، وأن يستخدم الألفاظ والمعاني المناسبة فسلح المفاوض لسانه الفصيح، فكلما ملك تلك المهارة كسب المعركة لصالحه.

ب- حضور البديهة: ومن المهارات الذهنية قدرة المفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة في المناقشات، وأن يتناولها بالكلام والرد المباشر، دون أن يكون قد أعد نفسه للرد عليها، لأنه لم يكن يعلم أن الموقف سوف يتطلب تناولها والتعرض لها، وذلك يعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وفي حالة استعداد تام للتفاوض عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر، فمن أهم صفات المتفاوض الناجح أن يكون ذات حضور بديهة بدرجة كبيرة.

ج- القدرة على استخدام الذكريات: ومن المهارات الذهنية أيضا التي ينبغي أن يتمكن منها المفاوض، القدرة على استخدام ما ترسب في الذاكرة من أحداث ومواقف وأقوال وتصريحات، وتاريخ متعاقب، يتعلق بالموضوع الذي يدور حوله التفاوض، بيد أن الذاكرة لكي تكون حاضرة ومستخدمة كمهارة في المواقف المختلفة، فإن على المتفاوض أن يخصص وقتا قبل موعد انعقاد جلسات التفاوض، يكرسه لاستذكار التاريخ الذي يتعلق بالموضوع، الذي يدور حوله المفاوضات، كما يكون خلاله عاكفا على استظهار الأرقام المهمة، والتواريخ التي قد يحتاج إليها كشواهد مهمة في أثناء المفاوضات، وبذلك

يجب أن يقوم المتفاوض بالإعداد الجيد للمفاوضة من خلال الدراسة للمعلومات التى تم جمعها والتخطيط لاستخدامها أثناء المفاوضة بدقة وبراعة مما يحقق الهدف الذى يسعى لتحقيقه.

**د- التناغم الوجدانى مع المتفاوضين:** ومن المهارات التى تلعب دوراً مهماً فى أثناء المفاوضات، خفة الظل، والبراعة فى استخدام النكتة، ولكن بشرط ألا يتحول المفاوض إلى شخص كوميدى، أو مهرج فالدعابات التى يستخدمها تكون كالمح على الطعام، الذى يجب ألا يزيد أو ينقص عن المطلوب حتى لا ينفّر الأكلين من تناوله.

**هـ- تحديد الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية من التفاوض:** من المهارات التى يجب أن يتسلح بها المتفاوض القدرة على تحديد الهدف الرئيسى من المفاوضات، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية، أو المرحلية، ولكن يجب أيضاً على المفاوض أن يأخذ الظروف والتطورات التى حدثت وتحدث وسوف تحدث فى اعتباره، بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور، فكلما كان المفاوض واقفاً على أحداث الماضى، وظروف الحاضر، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع الذى يتم التفاوض بإزائه، كان بالتالى أكثر نجاحاً وتوفيقاً فيما يجريه من مفاوضات، فبناءً على الهدف التفاوض يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فى جلسات التفاوض وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته أو نجاحه، ويتم تقسيم الهدف العام للتفاوض إلى أقسام مرحلية وفقاً لمدى أهمية كل منها وتحقيق الهدف العام.

**و- حسن السير والسلوك:** فالمفاوض يجب أن يكون حسن السير والسلوك، ولا تلعب به الأهواء فيصير عرضة لأخذ الرشاوى، ولا يكون شديد القابلية للإيحاء، أو الاقتناع بالحجج البراقة، أو متهاوناً بأزاء القضايا التفاوضية التى يكون طرفاً فيها، يجب أن يتصف المتفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد، حتى يستطيع القيام بدوره التفاوضى بنجاح وفاعلية كاملتين، حيث يرتبط إدارة الحوار التفاوض بمدى ذكاء المفاوض فى تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها وبذلك فاتصاف المتفاوض بالذكاء وحسن السير والسلوك أمر حيوى ولازم لنجاح المفاوضات.

**ز- المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات الجديدة:** فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة، وقابلة للتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقاً على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرت الظروف والأحوال، فالحقيقة أن المرونة والتطور يشكلان عاملاً مهماً فى تحقيق النجاح فى التفاوض، فالمفاوض الذى يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار فى المفاوضة من أجل تحقيق الهدف الذى يسعى لتحقيقه، ولا بد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة.

**ح- القدرة على التأثير والإقناع:** فكلما كان المفاوض على درجة عالية من التأثير فيمن يتناقش معهم، وعلى مستوى رفيع من الإقناع بالمنطق السديد، وبتقديم الحجج الدامغة فإنه يكون بالتالى قادراً على

النجاح فى مهامه التفاوضية، ويتطلب من المتفاوض أن يتصرف بكياسة وأخلاق عالية لأن مهمة المتفاوض هى أن يختار أيسر الطرق وأسهلها للوصول إلى الغاية التى يهدف إليها.

**ط. اللياقة والكياسة:** تعد طلاقة الحديث ولباقة المتفاوض فى إدارة الحوار التفاوضي وكياسته فى حسن اختيار الألفاظ والعبارات التى تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة فى الوصول إلى الهدف من التفاوض، فذلك يعد أحد الأسباب والعوامل الرئيسية فى نجاح المتفاوض فى تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والإنصات للطرف الآخر فى نقطة تامة، للاستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر التى يعتمد عليها فى حوار التفاوض لتحقيق الهدف الذى يسعى إليه.

**ك. قوة التحمل ونضج الشخصية:** يجب أن يتمتع المتفاوض بشخصية قوية ناجحة وجاذبة بحيث لا يؤدي إلى نفور المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي وقوة الشخصية تعتمد على إدراك المتفاوض أنه الطرف الذى يتفاوض معه هو إنسان، ومن ثم يجب أن يتحلى بقوة التحمل والصبر، وهذا يعنى أن يدرّب نفسه على أن يتحمل الجهد والضغط المتواصل لمدة كبيرة، وتظهر قوة التحمل فى مدى هدوء وقوة أعصاب المتفاوض، ويجب أن يستخدم أيضاً الضغط والعصبية ضد الخصم وذلك للضغط عليه لتنفيذ ما يريد من رغبات وهدف يريد تحقيقه من التفاوض.

### **مبادئ المتفاوض الناجح:**

تعد هذه المبادئ القاعدة الأساسية التى يجب أن يتحلى بها كل متفاوض ناجح وحريصاً بشكل عام وتام ، وبحيث يحاول دائماً أن تكون متوفرة لديه، وهى مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضي ، وبكافة جوانبه ولذلك فإن من الأهمية أن نشير إليها ونعرض لها من التفصيل على النحو التالى:

#### **المبدأ الأول : كن على استعداد دائم للتفاوض ، وفى أى وقت :**

ومحور هذا المبدأ يقوم على التحفيز الدائم لقدرات المتفاوض ، والإنماء المستمر لكل مواهبه وشخصيته ، بحيث يظل متأهباً متحفزاً ومستعداً لما يمكن أن يقوم به الخصم المتفاوض من محاولة جره إلى مائدة المفاوضات مستغلاً عنصر جديد إعتقد أنه يمكن الاستفادة به فى العملية التفاوضية.

وعلى هذا الأساس يتطلب التفاوض أن يكون المتفاوض على إلمام كامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثوابت التى تؤثر على القضية التفاوضية، وعلى سير عملية التفاوض ذاتها ، وعلى الأطراف المباشرة وغير المباشرة التى لهم مصلحة فى القضية التفاوضية ، خاصة فيما يتصل بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الأطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح.

ويساعد هذا المبدأ المتفاوض على تمكينه من الجلوس إلى مائدة المفاوضات فى أسرع وقت ، وإن لم يكن فوراً ، لأنه ليس من الممكن أن يرفض أى طرف فرصة للتفاوض أتاحها له الطرف الآخر ، خاصة إذا كانت مناسبة ومقبولة ويمكن أن تسفر عن تحقيق مكاسب وبصفة خاصة إذا ما كان الطرف

الآخر واقع تحت ضغط ما للجلوس إلى مائدة المفاوضات ومن ثم فإنه يكون مستعداً أكثر لتقديم التنازلات.

#### **المبدأ الثاني : أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً :**

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول ، ومحوره إذا لم تكن مستعداً ومؤهلاً للجلوس إلى مائدة المفاوضات ، فإن عليك أن لا تعلن ذلك أبداً ، وإلا استطاع الخصم المفاوضات تدميرك تماماً، ولكن ضع من الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة التفاوض وأنت غير مستعد.

وعلى هذا الأساس أيضاً ينبغي على المفاوض أن يعمل على تنمية قدراته ، وتحفيز مهاراته التفاوضية وتنميتها عن طريق التدريب النظري والعملية والمعلومات ، وبحيث لا يتم البدء في جولة تفاوضية بشكل جدى دون إعداد واستعداد كاف لها، وإذا أجبرت على التفاوض مع الطرف الآخر دون استعداد، فعلى التعامل معهم بتكتيكات كسب الوقت ، والتسويق، والإرجاء، حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدى والفعال الذى يكفل لنا تحقيق الهدف المطلوب.

#### **المبدأ الثالث : التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب :**

يجب أن يتحلى المفاوض الناجح بهدوء الأعصاب، وأن يكون بعيداً جداً عن الانفعال حتى يتوفر له في كافة الأحوال التوافق النفسى والاتزان العاطفى ، وكلاهما عاملان شديداً الأهمية للمفاوض ، ويمكن تحقيقهما للمفاوض بأن يصرف عنه أى ميول عدوانية مسبقة ، وكذا أى استعداد للانفعال اللحظى الذى يحدث كرد فعل عشوائى بدون تمييز ، وغالباً ما قد يكون هناك مجالاً فى التفاوض للانفعال المخطط الذى يتم بناء على خطة محكمة يكون الهدف منها إحراج الطرف الآخر وإظهاره بمظهر المتعنت، أو دفع كمية هائلة من المعلومات غير الصحيحة، لتظهر بمظهر المعلومات الحقيقية ويقوم الطرف الآخر بالاعتماد عليها فى استراتيجياته ، معتقداً أنك أدليت بها دون أن تشعر تحت تأثير الانفعال أو الغضب أو فقدان الشعور والأعصاب.

#### **المبدأ الرابع : عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه :**

كثيراً ما يعتمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيجية الضعيف التى يظهر من خلالها أنه أقل قوة أو أصغر حجماً مما ينبغي بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الآخر ، ومفاجأته للتغلب عليه إذا لزم الأمر وإظهار الفقر من قبيل التواضع وعدم التكبر من قبيل الوازع الدينى ، أو السلوك العقائدى.

ومن ثم فإنه يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته أياً كان حجمه على أنه طرف قوى ولكن من الممكن التغلب عليه، وهذا يتطلب أيضاً عدم السخرية من هذا الخصم أو التقليل من شأنه وأشعاره دائماً أنه موضع حفاوة وتقدير وهو أسلوب يجعله لا يتبين مواضع الضعف ومواطن الخلل وبواعث الزلل الذى يتم من خلالها التغلب عليه.

#### **المبدأ الخامس : لا تتسرع فى اتخاذ قرار ، وأكسب وقتاً للتفكير فيه :**

يجب عدم التسرع فى اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض لأى مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر أثناء العملية التفاوضية ، ويجب إخضاع هذه المبادرة أو الاقتراح لمزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لاستشفاف جوانبه الخافية والإحاطة بخباياه وأبعاده حتى يكون القرار المتخذ قراراً سليماً ومناسباً تماماً.

ويفضل أن لا يكون قرارك قاطعاً ، بل ضع فى هذا القرار من المرونة التى تمكن من الإفلات من القرار إذا كان القرار غير مناسباً ، ويجب التحذير أن لا تكون هذه المرونة شديدة حتى لا يكون القرار مطاطاً عديم الجدوى ويتصل هذا المبدأ أساساً بعامل الوقت ، حيث يفضل المفاوض الناجح استخدامه فى كسب الوقت حتى تتضح الظروف المحيطة أو يتم إثراء المتغيرات الإيجابية وتقليص أثر المتغيرات السلبية وتحسين الموقف التفاوضى ومن ثم ممارسة ضغط أكبر على الطرف الآخر ، خاصة إذا كان القرار لا يمثل مكسباً حقيقياً كبيراً أو يمكن تأجيله.

#### **المبدأ السادس: أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شياً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية:**

يرتبط هذا المبدأ أساساً بقدرة المفاوض على الإنصات والترقب والحذر لعل وعسى يستطيع أن يحصل من الطرف المتفاوض معه على كافة البيانات والمعلومات التى يريدها دون أن يقدم له ما يقابلها.

#### **المبدأ السابع ليست هناك صداقه دائمة ولكن هناك دائما مصالح دائمة:**

أن مسألة الصداقة والعداء فى الحياة الإنسانية سواء بين الجماعة أو الدول هى مسألة ظرفية بحتة تستمر باستمرار الظروف وتخفتى باختفائها ولما كانت الظروف تتغير بمرور الوقت فأن الوقت كفىل أن يغير ويبدل المواقف ويصبح صديق الأمس عدوا اليوم وعدو الأمس صديق اليوم .

ومن ثم فأن من الضرورى على المفاوض الذكى أن لا يفرط فى الصداقة وأن لا يفرط فى العداء وأن من الواجب عليه دائما أن يكسب صداقات جديدة وأن يخسر عداءات قائمه بتحويلها إلى أطراف محايدة أو أطراف صديقة إذا استطاع ومن ثم فأن من الضرورى تحديد العلاقة التى تربط بين طرفى الصراع وبناء عليه يتم الاختيار بين أدوات التعاون أو الاستغراق فى أدوات الصراع .

#### **المبدأ الثامن : الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية:**

يجب أن يكون المفاوض على إيمان بعدالة وصدق قضيته التفاوضية ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعى فى تحقيق أهدافه من التفاوض .

ومن ثم تتوفر لديه الرغبة فى النجاح والإصرار على تحقيقه ، وفى الوقت ذاته يمثل هذا حاجز أمان يجعله يرفض أى محاولة للضغط أو الابتزاز من جانب الخصم ، أو حتى للأغراء من جوانب قوى أخرى استطاع الخصم استمالتها إليه ويستمد المفاوض سلامة منطقة وطلاقه حوار من مدي إمامه

بقضيته التفاوضية ومدى وعيه بعدالة القضية ومشروعية مطالبه ومن مدى ضرورة تحقيق المصلحة أو المنفعة التي يستهدف الوصول إليها عن طريق التفاوض .

#### **المبدأ التاسع : الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة:**

يرتبط الحذر والحرص من جانب المفاوض بصفة أخرى أساسية (الغموض) حيث يجب أن يكون المفاوض (غامضا) إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر فإذا نجح في ذلك استطاع أن يشتت جهد هذا الطرف ، ما بين اكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه .

ومن ثم فإن الخداع والمكر والدهاء ، يقوم أساسا على حجب المعلومات كمرحلة أولى أساسية ثم التزييف ودس المعلومات الكاذبة كمرحلة ثانية وهى كلها من التكتيكات التفاوضية التى تمارس لمنهج الصراع ، على أن يؤخذ فى الحسبان حماية الأسرار ومحاربة أى قصور فى الجهاز الأمنى لحماية المعلومات وتداولها وحفظها واستخدامها .

#### **المبدأ العاشر: لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك:**

وهذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب أن تعيها كمفاوض يرغب فى نجاح عمله التفاوضى ، فشفتك هى حاجز الأمان الوحيد لحفظ أسرارك ، وغيرها لا يوجد بل أن غيرها لا يحفظها لك وسيكون على استعداد لبيع هذه الأسرار لأول مشترى يدفع الثمن المناسب ومن هنا فإن احتفاظك بأسرارك داخلك يكون أفضل من البوح بها حتى إلى أقرب الأصدقاء ، ولعل عظمة وقوة تمثال أبو الهول لا تكمن فى حجمه او فى جماله الخارجى بل أنها تكمن فى أنه لا ينطق أو يبوح بأسراره ، ومن ثم اتخذ مثالا شعبيا يطلق على الإنسان الكتوم الذى يحتفظ بأسراره ، وبالتالي لا يعطى لأعدائه فرصة الانقضاض عليه أو معرفة مواطن ضعفه لاستغلالها ضده .

#### **المبدأ الحادى عشر: تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات:**

وهذا يستدعى تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم أى الطرف الآخر وعدم الاستغراق فى تبريرها استنادا على التمنيات والأمانى أو على تصورات ومؤشرات غير واقعية أو على الوعود الكاذبة أو على وحى الخيال ، بل يجب أن يتم تحليل كل موقف منها على أسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التى لها صفة الثبات وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضى ، ومن ثم يمكنك وضع استراتيجيتك المناسبة ، وسياستك المثلى وتكتيكاتك الفعالة وتكسب الجولات التفاوضية.

#### **المبدأ الثانى عشر : أن نتفاوض من مركز قوة:**

وهو من أهم المبادئ التفاوضية ، أن لم يكن أهمها على الإطلاق وعلى القوة هى أمر نسبى تحكمى ، وإدراكى فى الوقت نفسه حيث أن المفاوض الناجح هو الذى يحول كافة نقاط التفويض إلى عناصر قوة

بالنسبة له ، بل أن النقاط التي يحسبها الآخرين نقاط ضعف ، يستطيع هو بما لديه من خبرة وقدرة أن يحولها إلى نقاط قوة ويستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية كبرى .

#### **المبدأ الثالث عشر : الإقتناع بالرأى قبل إقناع الآخرين به:**

يقوم الحوار التفاوضى على مقارعة الحجة بالحجة والرأى بالرأى ، ومن ثم يجب على رجل التفاوض الذكى مناقشة الآراء التى يراها مناسبة بينة وبين نفسه أولاً .

#### **المبدأ الرابع عشر:أستخدم الأساليب غير المباشرة فى التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك:**

ويعد هذا المبدأ أكثر المبادئ التفاوضية أهمية فالتعامل مع خصم عنيد أو مكابر بصورة مباشرة يجعله أكثر عندا ومكابرة ، ومن ثم فأن على المفاوض الذكى اختيار أساليب تفاوضية لاقتناعا بصورة غير مباشرة مثل استخدام الضغط الإعلامى العالمى لتكوين مجموعة قنوات مؤيدة لنا ومستعدة لتبنى وجهة نظرنا واقناع الخصم بها أو ممارسة الضغط التفاوضى على هذا الخصم للاستجابة لمطالبنا المشروعة.

#### **المبدأ الخامس عشر : ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأى الذى تتبناه:**

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات أهمها:

- أن تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وأشعاره بأهميته ومن ثم كسب ثقته
- إشعاره بأهمية آرائهم وأننا سعداء بمعرفة خلاصة تجاربهم .
- إبداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التى تهتم الطرف الآخر .
- تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الآخر .
- أن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه وانك استفدت من أساليب هذا النجاح .

#### **المبدأ السادس عشر : هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح فى التفاوض:**

يجب أن يتحلى المفاوض الذكى بهدوء الأعصاب وان يكون دائم الابتسام ليعكس جو من الإشراف والتفؤل وان لا يظهر أى قلق وان لا يلجا إلى الانفعال او فرض الآراء دون مناقشة من الطرف الآخر.

كما يلزم للمفاوض الذكى أن يكون مدربا ومعدا نفسه للتعامل مع المواقف الحرجة بهدوء وأن لا ينفعل مهما كانت شدة هذه المواقف بل أن يكون رشيدا فى قراراته يخضعها للحسابات الدقيقة ومن خلال عمليات التكلفة والعائد الناجمة عن كل قرار أو بديل من البدائل التى عليه الاختيار بينها.

وتعد الابتسامة المرحية أو اللطيفة والدافئة والتي تعكس إشراقاً وتفاؤلاً ووثوقاً واعتزازاً بالنفس من أهم وأكثر المجالات الإنسانية والشخصية التي يجب على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على أن يحوزها ويحتفظ بها في كافة الظروف

**المبدأ السابع عشر : التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة:**

بعد التفاوض الدائم أحد أسلحة الدفاع التفاوضي الذي به يتم معالجة أي اختراق من جانب الخصم وإعطاء روح التفاؤل لدى أعضاء فريقنا التفاوضي ، وخاصة وإن التشاؤم سيكون أداة معول هدم في تجانس وانسجام أعضاء الفريق وازدياد حالة التوتر والقلق لديهم وأضعاف قدرتهم التفاوضية .وقد تكون هذه الثورات العارمة والانتقادات الظالمة من جانب رئيس الفريق لعضو من أعضائه أو من جانب السلطة التي أوفدت الفريق وهذا غالباً ما يحدث لسبب أو لآخر وهنا يتعين مقابلة هذه الحالات برباط الجأش وعدم الانفعال ، بل السكون المطلق والإنصات إليها بأدب بالغ، والهدوء والحذر، والتصرف معها بعقلانية رشيدة ، لعدم تصعيد حالة التوتر أو الانتقال بها إلى جميع أعضاء فريق التفاوض والوصول إلى اللاعودة

**المبدأ الثامن عشر : التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي:**

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنة ، وعملية التفاوض غير مملة بل يبعث فيها بالحياة المتدفقة الفنية التي تساعد على كسب المواقف التفاوضية وفي الوقت نفسه تقضي على الرتابة والسكون والتقليدية التي تتسم وتتصف بها عمليات التفاوض التقليدية ، خاصة أن اعتياد الطرف الآخر على نمط معين من استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض تجعله يعرف بوضوح أين ، ومتى ، وكيف ، وبماذا يكسب الموقف التفاوضي ، ومن ثم يكون سهلاً عليه ذلك.

**المبدأ التاسع عشر : عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدى والعدوان:**

كما سبق أن أوضحنا أن التفاوض هو حوار فكري جاد، ومعرفة ذهنية ذكية وليس من الذكاء بالطبع في أول جلسات التفاوض إعلان قدرتنا ومعرفة التفاوضية باستخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية واستخدام تعبيرات الكراهية والتحدى ، حيث سينعكس هذا على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً بل قد تدفعه إلى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء إلى الوسائل الأشد عنفاً محل النزاع التفاوضي.



**المبدأ العشرون : التحلى بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم فى جميع عمليات التفاوض وفى كافة جلساته الرسمية:**

ويستلزم هذا المبدأ أن يكون رجل التفاوض حريصاً على حسن مظهره العام ، وأن يعمل دائماً على الظهور بمظهر أنيق متناسق وقور يضيف عليه هالة من الاحترام والتبجيل. أما إذا كان المفاوض لا يبدى أى اهتمام بمظهره أو بسلوكه أثناء جلسات التفاوض ، كثير الضحك والفكاهة والصياح والضجيج دون أن يتطلب الموقف التفاوضى ذلك، فإنه سيكون من الصعب أن يبادل الطرف الآخر الاحترام ، بل سيكون محل ازدراء وسخرية من هذا الطرف ، وبالطبع يصعب أن يكون بينهما أى تفاوض.

**المبدأ الحادى والعشرون : الاستمتاع بالعمل التفاوضى:**

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفة أو مهنة إلى هواية ، ومن هواية إلى متعة يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفاعلية ، حيث يصبح النجاح التفاوضى محور اهتمامه ، وتصبح براعة الإبداع التفاوضى صفة مكتسبة ولازمة له كظله. كما أن شعور رجل التفاوض بأن متعته هى مهنته وهى الحرفة التى يجيدها سوف تجعله دائم الصقل لمواهبه ، والشحن لأفكاره ، والسعى نحو تنمية قدراته ومهاراته والارتقاء بأدائه التفاوضى استهدافاً للوصول إلى الكمال التفاوضى

**المبدأ الثانى والعشرون: لا يأس فى التفاوض ، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه:**

فالتفاوض أياً كانت نتيجته ، فهى نتيجة مؤقتة زمنية ، ومهما كان تشدد الطرف الآخر ومهما كانت قوته وغطرسته فهى أيضاً وقتية وليست دائمة ، بل أن بقائها على نفس القوة أمر مشكوك فيه ، لأن القوة فى حد ذاتها هى قوة وقتية وليست دائمة ، وأن بقائها واستمرارها مرتين باستمرار وبقاء العوامل التى هى دائمة التغير والتبدل.

**المبدأ الثالث والعشرون: عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها:**

كثير ما يجنح الطرف الآخر إلى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفى من ورائه رغباته ودوافعه الحقيقية ، خاصة إذا ما كان متبعاً إحدى استراتيجيات منهج الصراع. ومن ثم يتعين الحرص وعدم الاندفاع العاطفى وراء هذه المظاهر الوهمية الخادعة حيث قد تكون شرك خادع لاجتذابنا ويكون فيه خسارة عنيفة.

## صفات المفاوض الناجح:

في كثير من الأحيان نجد المفاوضين لا يفلحون في عملية التفاوض حتى مع الدورات العديدة التي يتلقونها، ما السبب يا ترى؟ لماذا نجد بعض المفاوضين أنجح من غيرهم؟ الأسباب كثيرة ومتشعبة، سأقوم بسردها من خلال عناصر رئيسية مع تفصيل كل عنصر على حده ليسهل الفهم والإسترجاع المتناسب مع أجزاء العقل البشري المبني على أساس الإستيعاب الجزئي لا الكلي.

١- **الموقف: Attitude** المفاوض الناجح لديه القدرة على تحصيل النتائج الإيجابية بواسطة مواقفه الإيجابية تجاه الطرف الآخر وتفكيره الإيجابي لما يرى ويسمع.

المفاوض الناجح دائماً ينظر إلى نصف الكأس الممتلئ ويتجاهل النصف الفارغ، لابد من إدراك أن كل تفاوض ينتج عنه أحد الاحتمالات التالية: (خسارة - خسارة)، (فوز - خسارة)، (خسارة - فوز)، (فوز - فوز)، المفاوض الناجح يضع نصب عينيه نتائج (فوز - فوز) عندما يدخل المفاوضات، ولا يرضى بالخسارة لانفسه ولا للطرف الآخر، ليس من الإحترافية ولا من أخلاقيات العمل والتفاوض أن يشعر الطرف الآخر أو العميل أنه تم خداعه أو التحايل عليه، كما أن أحد الطرفين لن يشعر أنه قد حصل على صفقة جيدة أو أن أحدهم قد حصل على أكثر مما يستحق، هذا لن يجدي لا على المدى القريب ولا البعيد.

٢- **الخبرة: Experience** بكل تأكيد أن الخبرة تلعب الدور الأهم في فن التفاوض، فالمفاوض الناجح هو المفاوض المحنك صاحب الخبرة ذو الطموح العالي و الفهم الحقيقي لمصادر القوة التفاوضية الثمانية مهما كان موضوع التفاوض، فعليه أن يتمتع بقدرة تحكم بنفسه تحت ضغط المفاوضات ويُبقي ذهنه نقياً مهما اشتدت الوطأة عليه، ويُبقي عقله مُنفتحاً مع مرونة في التعامل، ويُدرك أن التنازل في بعض الأحيان لكسب أمور أكثر أهمية ليس ضعفاً أو إنهزاماً، فهو لا يقوم بتنازلات كبيرة تفقده معنى التفاوض، وإن تنازل... فهو يتنازل عن الأمور الصغيرة التي لا تُذكر، ويُصورها للطرف الآخر على أنها تنازلات ضخمة لابد من تقديرها، فالتمرس والعمل الطويل يُكسب المفاوض خبرة في إستخدام مصادر القوة الثمانية، و لو خرجنا من النطاق النظري و إنتقلنا إلى النطاق العملي على أرض الواقع لوجدنا أن إستخدام مصادر القوة التفاوضية الثمانية ليس بالأمر السهل، فهي تحتاج إلى خبرة عملية حقيقية ليتمكن المفاوض من إدارة التفاوض كما ينبغي وفق الأسس و المعايير المهنية العريقة و المُعتبرة.

٣- **التخطيط: Planning** المفاوض الناجح يتجهز لمفاوضاته ويفهمها قبل الوقت المحدد ولا يجعل من نفسه ضحية للوقت، ضعف التخطيط يجعل المفاوض يتنازل عن أمور مهمة وكبيرة بالفعل مما يجعله يندم عليها فيما بعد، لابد من دراسة الأحداث الحقيقية للصفقة وفهمها قبل الشروع في التفاوض، وهذا

يتطلب فهم ومراجعة ماضي التعاملات مع العميل، حتى تفهم الأحداث المهمة وتبني عليها خططك، لا تذهب إلى التفاوض وأنت لا تعلم الماضي الحقيقي للتعاملات بين شركتك والعميل.

٤- **العمل الجماعي: Team Working** العمل الجماعي مع فريق عمل متخصص قبل و بعد عملية التفاوض من الأمور المهمة بكل تأكيد، وهي تعتمد على حجم الصفة وأهميتها التي من المفترض التفاوض عليها، فلا بد من عقد جلسات عصف ذهني داخلية للخروج بأفضل أجندة للتفاوض، فلا ينبغي للمفاوض أن يخطط أو يذهب وحده للتفاوض، على الأقل لابد أن يكون هنالك شخصين آخرين معه، واحد لكتابة النقاط المهمة للإجتماع، والآخر للإستماع ومراقبة الحوار التفاوضي، لأنه غالباً ما يفقد المفاوض الرئيسي التركيز على بعض النقاط المهمة والأمور التي قد تطرأ على النقاش بسبب إنشغاله في تجهيز الردود، فيقوم المراقب بإبلاغ ملاحظاته للمفاوض في فترات الإستراحة، أو يكتبها مباشرة ويضعها أمامه على ورقة إن كان الأمر طارئاً لا يحتمل التأجيل.

٥- **الأولوية: Priority** المفاوض الناجح يبحث عن القوة في التفاوض ويبدأ من النقاط الأقوى، لأنه مدرك لدورة حياة التفاوض من الألف إلى الياء، كما أنه مدرك لنقاط القوة والضعف لدى الطرفين، فهو لا ينبغي له أن يركز على سفاسف الأمور التي لا تجدي نفعاً، لابد له من التركيز على الأمور الكبيرة والمهمة لكلا الطرفين، لابد له من ترتيب أولويات الحوار، وهذا يتطلب تجهيزات مسبقة مع العميل ودراساتها مع مديره وأعضاء فريقه في التفاوض حتى يكون التفاوض مثمراً وذو نتيجة نافعة.

٦- **الاتصال: Communication** المفاوضات حالها حال إدارة المشروعات والعلوم الإدارية الأخرى، إذ أن الكثير من المفاوضات قد تفشل بسبب سوء التواصل مع العميل، فلا بد من إتقان فنون التواصل مع الطرف الآخر وعلى رأسها حسن الإنصات الذي يمكن المفاوض من القدرة على الفهم وتبادل الحوار، فلا بد للمفاوض من أن يضع نفسه في مكان العميل حتى يتفهم موقفه ويقترح عليه حلولاً مجدية إن كان بالمقدور، وهذا كله يتطلب إتقان فنون التواصل مع الإصغاء التام للطرف الآخر والتعبير بشكل محترف مما يجعله يوصل المعلومة إلى العميل دون أدنى مشقة.

٧- **لغة الجسد: Body Language** من فنون التواصل التي يجب على المفاوض إتقانها هي لغة الجسد، ففهم حركات وتصرفات وإيماءات الطرف الآخر ستمكنك من فهم حالة العميل، بالمقابل، لغة الجسد ستمكن الطرف الآخر من فهم مدى قبولك له ورغبتك في التفاوض معه، كما تمكنه من أن يفهم الموقع الذي ترى نفسك فيه، أهو موقع قوة أم ضعف، واعلم عزيزي القارئ أن الدراسات قد أثبتت أن لغة الجسد تشكل ٦٦% من حجم الإتصال مع العميل، كما يُشكل الإتصال الصوتي ٢٧%، والإتصال اللفظي ٧%.

٨- **الإعتراضات: Objections** لابد للمفاوض المتمكن من إدارة الموانع والإعتراضات التي قد تظهر خلال عملية التفاوض والتي قد تؤثر سلباً على المجريات بحيث تفشل كل محاولات التفاوض،

الإستسلام مباشرة دون فهم الأسباب يهدم فكرة التفاوض نفسها ويفقد معناها، إذ جعل التفاوض للنقاش والتباحث والإكثار من الأسئلة التفصيلية، فلعل أحد الطرفين متمنع بهدف الحصول على ميزة ما وهو لا يريد أن يقولها صراحة حتى لا تُحسب عليه نقطة، فإذا تابعت معه النقاش ولو كان ذلك في جلسات متعددة، ستعلم منه ما الذي يريده حقاً، ولك أن تُقرر وقتها إن كان شيئاً مهماً لك بالفعل أم لا، لعله شيء بسيط لن يكلفك شيئاً، امنحه إياه واكسب نقاط قوة لصالحك، المفاوض الناجح يعلم أنه كما يأخذ يُعطي، حسب الزمان والمكان والظروف المتاحة، وأحياناً لا بد له من أن يُبادر بالعبء البسيط لكسب ثقة الطرف الآخر وإثبات حسن النية ومدى الجدية في التفاوض، التفاوض عملية متبادلة بين الطرفين من ناحية التنازلات حسب تواجد نقاط القوة والضعف لكلا الطرفين. غالباً ما يحدث في المفاوضات عوائق تمنع كلا الطرفين من الوصول إلى إتفاق، وهذا ما يجعل الدورة الحياتية لعملية التفاوض صعبة للغاية، لاحظ أنك تستخدم المصادر الثمانية للقوة التفاوضية بشكل رائع و تفهم لغة جسد العميل، ومع ذلك مازال هنالك عوائق تمنع من الوصول إلى إتفاق لعقد صفقة، المفاوض الناجح هو الذي عندما يصل إلى مرحلة الإنغلاق والإعتراض من قِبل الطرف الآخر، يستمر في التفاوض ويصرّ على الوصول إلى إتفاق نهائي ذو معنى، فلا بد من أن يستمر في محاوره العميل ويكافح من أجل فهم وجهة نظره، ولماذا هذه العوائق موجودة، هل لأنَّ العميل لديه سعر أفضل؟ أم أنه غير مقتنع بالمنتج؟ أم أنه يعتقد أن الصفقة غير مجدية وليس فيها أي عوامل نجاح لصالحه أو ضرورة حقيقية؟ أم أنَّ الوقت غير مناسب؟ أم أنه لديه موقف ما سلبي تجاه المفاوض؟ من الممكن أن تستمر المفاوضات أياً طويلاً بهدف عقد الصفقة أو الوصول إلى حل بخصوص مشكلة ما، لكن الأمر يتطلب فهم الموانع والإعتراضات التي تجعل العميل يمتنع عن الوصول إلى حل يرضي الطرفين، كما أنه من الطبيعي في بعض المواقف ألا يصل الطرفان إلى إتفاق، وهذا يحدث حتى مع المفاوض الناجح.

٩- **البديهة: Intuition** المفاوض الناجح يمتلك سرعة بديهة متميزة وحاضرة دائماً في المواقف المهمة، بعض النقاط في التفاوض تستلزم حضور البديهة التي تُعين على إلتنقاط النقاط المهمة بدلاً من السهو عنها أو إغفالها.

١٠- **الثقافة: Culture** بالطبع كما هو الحال في إدارة المشروعات والعلوم الإدارية ، لا بد للمفاوض الناجح من فهم ثقافة الطرف الآخر قبل الحكم على سلوكه وردّات فعله اللفظية والجسدية، فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى، فالقدرة على التواصل ستتحسن إن إستطاع المفاوض أن يتفهم ثقافة وعادات الطرف الآخر في التعامل مع (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية، الخصوصية، المصطلحات والتعابير، القبول والخضوع، فكلما تفهمت ثقافة الطرف الآخر كلما تمكنت من التفاوض بشكل أفضل.

## كيف تفاوض بأسلوب حديث:

المفاوضة هي طريقة متحفزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما بين طرفين أو أكثر؛ سواء أكانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهي تمكّن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته.

و غالباً ما يفرضي التفاوض إلى نتيجة ترضي كل الأطراف المعنية له وبنسب مختلفة، وهو عادة لا يوجد مقياساً محدداً لهذه النسبة، ولكن باتباع خطوات التفاوض الأساسية تصل إلى ما يرضيك ويرضي غيرك.

هذه الخطوات المهمة متمثلة في المهارات والمقاربات الأساسية التي يستخدمها المفاوضون المتمرسون والتي تساعد على إنجاز صفقات أفضل لكل الفرقاء.

### نعمل هذه الخطوات في المراحل التالية:

- ١ - الحاجة إلى المفاوضات.
- ٢ - فهم أصول المفاوضة.
- ٣ - دراسة الأهداف والغايات.
- ٤ - على طاولة المفاوضات.
- ٥ - الاتصالات.
- ٦ - لغة الجسد.
- ٧ - الاستراتيجيات والخطط.
- ٨ - إنجاز الصفقة وتأكيداتها.
- ٩ - تقييم الأداء ومتابعة النمو.

وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل :-

١- **الحاجة إلى المفاوضات:** قد لا نحتاج إلى كثير من التفصيل لمعرفة مدى الحاجة إلى المفاوضات في أي مجال تجاري كان لا شيء إلا أن التفاوض يهدف أولاً وأخيراً للتوصل إلى نتائج مشتركة ترضي أطراف التفاوض، والتفاوض الناجح عملية قاسية جداً، وتتجلى النتيجة النهائية للمفاوضات الناجحة في الاتفاق.

والواقع أن التقنيات المستخدمة لبلوغ فوائد مشتركة، هي نفسها في كل أساليب التفاوض الفعال، إنها تشمل الاتصال الجيد والاصغاء والتحضير والتصميم. والأهم أنها موقف عقلي يؤدي إلى تفادي الأمور السلبية.

٢ - **فهم أصول المفاوضة:** الصفقة الجيدة تكون كذلك عندما يشعر كل أطرافها بأنها جيدة .

وهكذا فإن المفاوضة الناجحة هي عملية الحصول على ما تريده من الآخرين، وفي الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه هم، لأن الهدف الإجمالي للمفاوضة هو الحصول على حل مفيد للجميع ومتبادل، مما يعطي الطرفين درجة من الرضى والقبول بها ثم الاتفاق عليها.

- والهدف الأول المهم في المفاوضة هو الشعور بالعدل والانصاف.

- أما الهدف الثاني فهو الوصول إلى اتفاق ينظر إليه كصفقة عادلة.

- المفاوضة على مشروع تنفيذي مشترك: هنا قد تكون أنت الشخص الذي أوجد الفرصة الكبيرة لتطوير أفكار جديدة، بينما يملك شريكك المحتمل القدرة على إجراء الاتصالات اللازمة وسمعة ممتازة، واستقراراً مالياً، وكذا ينوجد توازن للقوى، لأن كلا الطرفين معه شيء لا يملكه الطرف الآخر وتوجد مصلحة في إقامة تحالف.

٣ - دراسة الأهداف والغايات: إن أبرز ما يجب فعله قبل التفاوض هو تخصيص القليل من الوقت الإضافي للأعداد والبحث.

- تعتبر كل صفقة استثماراً للمال والمصادقية والفرص، وعليه فإن تخصيص الوقت اللازم مرتبط بقيمة الصفقة.

- يعتبر كل اجتماع استثماراً لمصداقيتك وسمعتك مع الزملاء والأصدقاء والشركاء المفاوضين. مما قد يؤثر على مستقبلك المهني.

- الوقت والطاقة هما من المصادر النادرة، فالاجتماع بشخصين أو ثلاثة قد يستغرق ساعة واحدة فقط من وقتهم، فيما تحتاج المتابعة والمناقشة وتسجيل النتائج إلى عدة أضعاف ذلك الوقت.

كيف تحدد الأهداف؟ إبدأ من القمة، وحدد ماذا تريد أنت أو مؤسستك تحديده من هذه المفاوضات؟ هذه «الحاجات» هي الأهداف التي ستؤدي لاحقاً إلى مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي ترى أنها تساعدك في بلوغها، ويجب أن تكون الأهداف:

- عقلانية هل الرغبة بكسب نقاط أكثر من الفريق الآخر مهما كلف الثمن أمر عقلاني؟

- متناغمة - هل الأهداف المحددة متناغمة مع اهتماماتك ومع بعضها البعض؟

- ممكن بلوغها - إن تحديد أهداف لا يمكن بلوغها في المفاوضات هو أمر عادي وهو حقاً مضيعة للوقت.

- مترابطة - يجب أن تكون الأهداف واضحة ما فيه الكفاية لتحويلها إلى خطط عمل.

- ممكن قياسها - إن كنت لا تستطيع قياس أهدافك كيف ستعرف متى تحققها؟

ما هو المهم بالنسبة إليك غير الثمن؟ ماذا عن الخدمة والنوعية ووقت التسليم؟ حدد وقيم كل واحد من الأهداف الأخرى.

ما هو مستوى الخدمة المقبول وما هو المستوى الذي تود نيله؟ أعر على طريقة لتحديده. قد ترغب في معدات موضوعة في الخدمة ٩٧ ٪ من الوقت طوال السنة أو معدات لا تتوقف أبداً عن العمل أكثر من ساعتين، ومهما كنت مفاوضاً ذا خبرة، من الأفضل تدوين أهدافك باختصار على ورقة.

٤ - **على طاولة المفاوضات:** بعد فهم أصول المفاوضة ودراسة الأهداف والغايات جيداً بات أطراف التفاوض على قاب قوسين أو أدنى من الجلوس على طاولة المفاوضات، ولقد عرفنا كيف أن التحضير الجيد ضروري لأي مفاوضات فعالة، فعلى ماذا تركز أنت على طاولة المفاوضات كي تبقى في المنحى السليم إلى النهاية؟

إن أهم عاملين يجب أن تصب اهتمامك على إدراكهما، هما:  
أولاً: **إفتتاح الاجتماع.**

ثانياً: **الكلام والأصغاء.**

أولاً: **إفتتاح اجتماع المفاوضة:** إن إيجاد الجو الملائم في اجتماع المفاوضة مهم للغاية إذا كان على المراحل اللاحقة منه أن تؤدي إلى اتفاق، وهنا يمكن تمييز المسائل الصعبة دون الوصول إلى جو جامد منذ البداية، وفي حال لم يعرف الفرقاء بعضهم قد تكون الافتتاحية ملائمة لحصول ذلك التعارف وترسيخ جو من الثقة.

كيف يتم ترسيخ العلاقة بين المفاوضين؟ يترافق لقاء الأشخاص لأول مرة باختيار الكلمات والأفعال الملائمة، هذا الاختيار هو شيء مهم إذا حسنت الكيفية التي قام على أساسها. ويشمل ذلك مخاطبة الآخر باسمه ولقبه والتصافح بالأيدي كتعبير عن العلاقة الجيدة

جدول الأعمال: غالباً ما يلتقي أطراف التفاوض معاً - عند توافر الرغبة في الاجتماع - دون أن يكون هناك جدول أعمال مشتركة منذ البداية، وسبب ذلك هو أن كل مفاوض يميل إلى التفكير بجدول أعماله فقط، ويعطيه أهمية فائقة وربما متفوقة على اهتمامات ومصالح الفريق الآخر.

وإذا كان لا بد للاجتماع أن يكون توافقياً، عندها يكون من المهم توفير الفرص لكلا الفريقين المشاركين في الاجتماع لوضع جدول الأعمال الخاص بهما، ومن المهم أن يراجع كل فريق جدول أعمال الفريق الآخر ويجري مقارنة مع جدول أعماله ليعرف ويتوقع سلفاً ما هي المسائل التي ستثار في اجتماع المفاوضة. ولكن هذا لا يعني أن كل بند في جدول الأعمال أو كل هدف يجب كشفه منذ بداية الاجتماع. لكن عدم فعل ذلك، قد يدعو إلى التساؤل عن المغزى من إخفاء بعض البنود وهل حصل ذلك بسبب النسيان أو لاستغلال ميزة معينة.

٥ - **الاتصالات:** الاتصالات هي كل ما يتبادله المتفاوضون أثناء مرحلة التفاوض، وهي تضم بالإضافة إلى الإصغاء والكلام - وهو ما تطرقنا له أعلاه - طرح الأسئلة المتعلقة بالمفاوضات. فما هي الطريقة

المثلى لطرح الأسئلة؟ يكتشف المفاوضون الناجحون أموراً كثيرة عن الفريق الآخر قبل الاجتماعات وخلالها، يمكنك طرح أسئلة فعّالة بالتوازي مع الاتفاق، لكن كن حذراً.

فهذا ليس استجواباً، لاحظ أن المفاوضين الناجحين باستمرار يعتمدون الطريقة المذكورة أدناه بطريقة غير واعية غالباً.

ابدأ بالأسئلة الشاملة، وحاول معرفة كل الخلفية المرتبطة بالفريق الآخر، ثم باشر في الاستعلامات المحددة وناقش المسائل المهمة التي توفر مادة أولية للمقايضة.

٦ - لغة الجسد: تشير العديد من الدراسات إلى أن أكثر من ٧٠ % من الرسائل التي نبعث بها تتم بواسطة الحركات والتعبير والوضعية، هذا بالإضافة إلى الرسائل التي توجه بواسطة نبذة الصوت. وسواء أكانا نضرب الطاولة بعنف بقضبتنا، أو نوجه نظرة غاضبة أو نبذو مرتبكين، يصعب إنكار أهمية هذا الجانب من الاتصال، والواقع أن المفاوض الذكي يدرك دوماً أهمية لغة الجسد، لكنه لا يركز عليها كثيراً بحيث لا تنتبه إلى ما قيل فعلاً.

أنظر واسمع وفكر في ما يقوله الشخص الآخر، وكيف يقوله وماذا يفعل، وأدرك نفسك جيداً أيضاً. فإذا تعرفت على توقف في المكان الخطأ أو عبارة تدل على الضعف، إبحث فوراً على طريقة لمقاومة الأثر الناتج، فاللعبة لا تنتهي إلا عند انتهاء الصدام.

واللافت أن العديد من هذه الإشارات لا يتطلب دراسة معمقة لعلم النفس، بل يستلزم الوعي، وبعض الفطرة السليمة لإدراك المعنى، وإضافة إلى الجهوزية لعمل شيء ما بشأن الإشارات المرسلّة والمستقبلة. إن بعض التعبير والحركات تخص ثقافات محددة، فيما البعض الآخر شائع لدى كل الجنس البشري، مثل الابتسام أو الأسنان الكاشفة عن الغضب، قد تكون الابتسامة زائفة وتخفي الغضب والعوانية.

إلا أنه يصعب التحكم في طريقة وقوفنا وتحريك أيدينا، وهناك طبقة أخرى من إشارات الجسد، ذات رقة أكبر، مثل ضيق العينين وشكل الابتسامة وحتى انقباض بؤبؤ العين، يمكنها أيضاً أن تخفي المشاعر الحقيقية للمفاوض المبتسم، واللافت أن معظم هذه الحركات هي عالمية، فإن استطعنا تفسير هذا التعليق اللاإرادي، يكون موقفنا التفاوضي أقوى.

٧- الاستراتيجيات والخطط: تُعتبر المعضلة الأبدية في العملية التفاوضية، الإشكالية العالقة بين ما إذا كانت تجب المزايدة أو المناقصة.

أولاً: المزايدة: إن المزايدة الأولى القريبة من حدك الأقصى تهدف إلى إبعاد المنافسين وإجراء المزيد من التفاوض.

مثلاً: «هذا عرضي النهائي وعلينا إنجازه بحلول يوم الجمعة القادم»، لقد قلّصت فرصة إعادة المزايدة وضاعفت خطر خسارة الصفقة، والفريق الآخر قد لا يؤمن أن هذا هو حدك الأقصى ويزيد من توقعاته.



لذا، عليك إقناعه بأن هذه هي مزايدتك الأخيرة، وتحتاج الفرق المشاركة في معظم المفاوضات إلى ارتياح نفسي لتحسين الصفقة، وهذا سبب لافساح بعض المجال أمام المساومة.

ثانياً: المناقصة: إن السبب الأساسي الكامن وراء المناقصة هو منحك أفضلية الترقى إلى الأعلى للوصول إلى السعر الأقصى الذي قررت دفعه، والنظرية هنا هي حصولك على نتيجة أفضل. لكن حين تريد المناقصة، إجعلها في مستوى يمكن الدفاع عنه، هكذا، تتوافق المساومة مع تبرير وتصميم لكيفية تسليمها، قد يشير العرض المتدني إلى علامات محنة لدى الفريق الآخر: لاحق العرض المتدني بهدف الحفاظ على المبادرة، لكن لا تفقد أعصابك! فالفريق الآخر قد يصرف النظر عن عرضك المتدني.

٨- **إنجاز الصفقة وتأكيدها:** لا يوجد داعٍ لاستثمار الوقت في اجتماعات مخصصة للمفاوضات إذا لم تتمكن من ختم هذه المفاوضات وإنهائها باتفاقيات مرضية، ولكن هنالك الكثير من الأشخاص في عالم التجارة والأعمال يقدمون العروض رغبة في بيع سلعة أو خدمة، أو مشترين يستثمرون الوقت في الاجتماع مع ممثلي مبيعات ولا يصلون إلى نتائج أو توقيع عقود بيع.

والسؤال هنا هو: هل يكتشف هؤلاء، لماذا لم يمكنهم إنجاز صفقة أفضل؟ وهل يمكنهم فعل أي شيء بهذا الخصوص.

غالباً ما يتدرب موظفو المبيعات على إنجاز صفقة البيع باتباع أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد على ذلك، ولكن إذا كان المفاوضون قد قاموا بمهمتهم جيداً فإن الاجتماع ينتهي تلقائياً إلى نتيجة ما. وأفضل هذه النتائج تحصل عندما ينجز الفريقان ما إتفقا على إنجازها (ضمن ثوابت أهدافهم) وكل ما يبقى فعله هو جعل الإتفاق رسمياً.

قد لا يحصل ذلك دائماً وقد يكون من الضروري، في بعض الأحيان، دفع الاجتماع بلطف نحو الخاتمة.

٩ - **تقييم الأداء ومتابعة النمو:** رغم أنه لا فائدة من البكاء على الماضي، لكن ما من شك أنه لا يمكننا التعلم من الأخطاء السابقة.

والحق أنه من المحتمل أن يرتكب المفاوضون أخطاء من حين لآخر، ولكن ما هو غير قابل للسماح جعل تلك الأخطاء تتكرر.

**متابعة النمو:** المفاوضات هي مهارة تطبيقية، وهي تخضع لنفس مزايا المهارات الأخرى - بحيث أنها (تصدأ) إذا لم تُستعمل، وتتحسن وتصبح أفضل بالممارسة المتكررة. وهكذا يوجد عدد من الخطوات التي يمكن للمفاوض اتخاذها لتقوية تلك المهارات، وهي :

١ - إستغلال كل فرصة للمفاوضة.

٢ - التحدث عن المفاوضات مع أشخاص متمرسين داخل وخارج الشركة.

٣ - القراءة الخاصة بالمفاوضات في:

- المقالات الصحفية.

- المجالات التجارية (للمصادر التقنية).

- الكتب والمقالات.

٤ - مراجعة الصفقات بعناية وعمق.

٥ - حضور درس تدريبي يمكنك من الحصول على تغذية مرتجعة عن أسلوبك ومهاراتك.

في النهاية نقول: إنه نادراً ما تكون الحقيقة مرضية للنفس، ومن غير المفيد اتباع عملية مراجعة إذا كان الشخص ينوي خداع نفسه، لذلك لابد من التدقيق بالأهداف، خاصة تلك المتعلقة بالفريق الآخر، والتأكد من أنك لن ترتكب الأخطاء ذاتها مرتين.

**كيف تتفاوض صامتاً وتحقق أهدافك؟** اعتدنا جميعاً على النظر إلى عملية التفاوض على أنها تتطلب الكثير من الكلام والجدال، وربما أيضاً رفع الصوت والصراخ. كيف لا والتفاوض يوجب علينا إيصال مطالبنا إلى الطرف الآخر، طرح الأدلة المؤيدة لوجهة نظرنا، وتنفيذ الحجج المقدمة من الطرف الآخر.

سأطرح عليكم تقنيات ست، ستزيد من فعاليتكم التفاوضية وقوتكم على الإقناع وتحقيق أهدافكم بشكل كبير في حال إتقانكم لها، ودون أن يتطلب ذلك منكم التفوه بأي كلمة، نعم لن تحتاجوا للكلام ولا لرفع صوتكم أبداً، ما تحتاجون إليه فعلاً هو الصمت وبعضاً من لغة الجسد، إليكم هذه التقنيات الست:

١- **الإجابة المدروسة:** بعد أن يتقدم إليك الطرف الآخر بعرضه، اصمت، نعم اصمت تماماً، لا تظهر أي رد فعل، لا إيجابي ولا سلبي، لا تجب بنعم ولا بلا، أمسك بورقة وقلم، وتظاهر بأنك تقوم ببعض العمليات الحسابية. بعد برهة من الوقت أجب الطرف الآخر برفضك لعرضه، سيكون رفضك حينها أكثر إقناعاً، ولن يكون بإمكان الطرف الآخر مجادلتك كثيراً، فأنت قمت بحساباتك وقدرت موقفك وبعدها رفضت عرضه، مما يعني أن رفضك مبني على أسس عقلانية ومنطقية، وأنك لم تتعنت في موقفك، ولم ترفض لمجرد الرفض.

٢- **لا تقبل العرض الأول أبداً:** جميعنا يبدأ التفاوض بطلب أكثر مما يرغب به أو مما هو مستعد لتقديمه فعلاً، ولم لا، فنحن واثقون من أن الطرف الآخر سيفاضنا على موقفنا وسيطلب منا تقديم بعض التنازلات، وإن لم يفعل ذلك فهذا يوم حظنا، فقد حظينا بأكثر مما كنا نرغب به. بناءً على ما سبق، ولو كان العرض المقدم إليك من الطرف الآخر محققاً لأهدافك وطموحاتك، فلا تقبل به، فالطرف الآخر مستعد لتقديم عرض أفضل في أغلب الأحيان، وفي الأحيان الأخرى، ولو لم يكن الطرف الآخر مستعداً لتقديم أي تنازل عن عرضه، مجرد إظهار انزعاجك من هذا العرض وعدم استحسانك له، ومن ثم قبولك به (نظراً لكونه في الحقيقة مرضياً لك منذ البداية) سيجعل الطرف الآخر يخرج من التفاوض وهو يشعر بأنه قد حقق انتصاراً، رغم أنه قد أعطاك ما ترغب به من دون علمه بذلك علماً أنك لو قبلت عرضه منذ البداية، فإن الاتفاق سيتم، ولكن الطرف الآخر سيشعر حينها بشيء من الحسرة في أنه لم يطلب أكثر مما كان قد طلبه منك، فأنت قبلت بسرعة كبيرة، ربما لأن مهاراتك

التفاوضية ضعيفة كما سيظن، مما يعني أنه خسر شيئاً كان يمكنه الحصول عليه لو رفع سقف مطالبه قليلاً. إن خروج الطرف الآخر من التفاوض حزياً هو آخر ما ترغب به، فالوصول لاتفاق أمر، وتنفيذ هذا الاتفاق أمر آخر، وغالباً ما يساعد في التنفيذ رضا الطرفين عن الاتفاق وسعادتهما به.

**٣- أظهر الدهشة:** بعد أن يتقدم الطرف الآخر بعرضه إليك، ارفع حواجبك، أظهر دهشتك بما ينبئ عن استغرابك وتعجبك بعدم منطقية العرض المقدم إليك، وأن العرض خارج حدود المعقول لدرجة تعفيك ليس فقط من قبوله، بل حتى من مجرد مناقشته أو الرد عليه، سينتج عن تصرفك هبوط سقف طلبات وتوقعات الطرف الآخر، وسيبدأ بالشك بنفسه وبموقفه، وسيكون أكثر استعداداً لقبول طلباتك وما ترمي إلى تحقيقه من التفاوض.

**٤- تمسك بموقفك:** بعد أن تقدم عرضك للطرف الآخر، سيحاول الطرف الآخر جهده لجعلك تقدم تنازلات عن عرضك تزيد من مكاسبه التي سيحققها، تمسك بموقفك، لا تستجب لطلباته ولا لمحاولاته، ولو كان عرضك أعلى مما ترغب به تاركاً لنفسك المجال بتقديم بعض التنازلات، قاوم لأطول فترة ممكنة وستزيد من قوة موقفك.

إن تمسكك بموقفك يوحى للطرف الآخر بأن موقفك مدروس بعناية وأنتك فعلاً لا تستطيع إجابته لما يرغب به ويطلبه، فإذا كنت تباع شيئاً مثلاً فإن تمسكك بموقفك يعني بأن تكاليفك ربما تكون عالية بما لا يسمح لك بتقديم سعر أقل، مما يجعله مهيناً نفسياً لإبرام اتفاق مطابق لعرضك. وهنا وبعد الرفض الطويل، وبعد أن يتعب الطرف الآخر ويميل، قدم له تنازلاً صغيراً فقط، سيشعر حينها بأنه قد حقق انتصاراً كبيراً عليك وأنه قد جلب لنفسه نصراً كان قريباً من المستحيل، وأن ذلك كله عائد لكونه مفاوض بارع متمرس!

**٥- الزم الصمت:** عند التواصل مع الآخرين، لا نشعر بالارتياح عادةً عندما يسود جوٌّ من الصمت المطبق، وغالباً ما نجد أنفسنا نتجه بشكل غير شعوري لملء هذا الصمت بكلامٍ قد يترتب عليه آثار لم نحسب لها حساباً لذلك، أنصحك وفريقك في التفاوض عندما تتفاوضون كمجموعات بالصمت التام عندما يتكلم الطرف الآخر بعرض غير مناسب لكم، سيشعر الطرف الآخر بعدم الارتياح نتيجةً لهذا الصمت، وسيكسر هذا الصمت ببعض العبارات والكلمات. قد تكون هذه الكلمات تنازلاً من طرفه أو قد تشكل معلومات يمكنك الاستفادة منها في تقوية موقفك التفاوضي وفي جر الطرف الآخر للقبول بطلباتك.

**٦- تصرف متمنعاً:** أظهر للطرف الآخر عدم رغبتك بالتفاوض وعدم تمسكك به (ولو كانت حقيقتك خلاف ذلك). تصرف وكأنك تجهز نفسك لمغادرة المكان دون الوصول لاتفاق. بمجرد شعور الطرف الآخر بذلك، فإن ذلك سيزيد من تمسكه بالعملية التفاوضية (مفترضين أن الهدف الذي يسعى إليه ذو

قيمة بالنسبة له ويصعب عليه الحصول عليه من خلال بدائل أخرى)، وسيكون أكثر استعداداً حينها لتقديم تنازلات أكبر تحقق أهدافك، وذلك لكي يضمن استمرارك في التفاوض.

### من أسرار الأشخاص الناجحين:

**المجهود الشديد وحده لا يكفي:** هل تذكر كيف كانت تبدأ المذاكرة من أجل الامتحان بعض الطلاب يذاكرون بكل مل وملل ولا يؤدون الامتحان بشكل جيد، والبعض الآخر لا يذاكر على الإطلاق تقريباً ويحققون درجات عالية.

إذا ممكن أن تبذل جهداً هائلاً بغير كفاءة وتحصيل على ما تريد.

الغرض مما تفعل هو أن تحقق تقدماً لا أن تستهلك نفسك فحسب

**الإبداع ينبع من داخلك:** الإبداع لا يأتي مقابل مال أو مكافآت ولكنه يأتي عندما نركز اهتمامنا على شيء معين برغبة منا في ذلك.

وأن المكافآت المالية ليست لها علاقة بقدرة الناس على طرح أفكار مبتكرة والإبداع يكون على الدوام نتاج اهتمام حقيقي للمشكلة.

**حقق انتصارات صغيرة:** السعي وراء تحقيق أهدافك يشبه إلى حد كبير تجميع صور متقطعة لتصل إلى الصورة النهائية وبينما تسعى في النهاية إلى تحقيق النتيجة النهائية مازال عليك العمل قطعة بقطعة. أغتنم البهجة من هذه العملية واستخدم النجاحات الصغيرة التي تحققها في تزويدك بالوقود لمواصلة جهودك المستمرة.

**إذا كنت تشك في قدراتك فسوف تفشل...** الثقة تشبه فيروس ينتشر في جسدك كله ، إذا كنت تتحلى بها فإنها سوف تصيب كل شيء بطريقة إيجابية وإذا كنت لا تتحلى بها فإنها تحط من قيمة أي شيء تفعله. **حدد أهدافك على الورق:** إن كتابة خططك وأهدافك وأفكارك على الورق تجعلها أكثر واقعية بالنسبة لك إن كل خطوة تأخذها لتحديد ما تريد وتحتاج إلى عمله من أهداف تزيد فرصتك في السعي وراء هذه الأهداف وتحقيقها.

**الناجحون لديهم حلم:** يتميز الأشخاص الناجحون بتحديد أهدافهم وغايتهم.

**الناجحون لديهم طموح:** فهم يرغبون في تحقيق شيء ما وهم على استعداد للعمل بجد ولديهم رغبة شديدة في النجاح.

**لديهم الشجاعة للاعتراف أخطأهم:** فهم يعترفون بأخطائهم ويحاولون تلافيها مستقبلاً فيستفيدوا من أخطائهم خبرات.

**يعمل الناجحون ويتعاونوا مع الغير:** أي أنهم اجتماعيين ويعملوا مع الغير لتحقيق مرادهم،تفاوض بثقة أو لا تتفاوض أصلاً:

**الإبداع ينبع من داخلك فأستكشفه:** كل إنسان يرغب في التفكير في شيء جديد أو يحل مشكلة لا يستطيع أي شخص آخر حلها أو يطرح فكرة قيمة لم يفكر فيها غيره، وإن بعض أصحاب المشاريع يقدم مكافآت مالية لموظفيه على الأفكار الإبداعية ولهذا يجب أن تنهمر فيض من الأفكار الإبداعية المبتكرة ليس كذلك. وهكذا فإن الإبداع لا يأتي مقابل مال أو مكافآت وإنما يأتي عندما نركز اهتماماتنا على شيء معين لرغبة منا في ذلك، والإبداع لا وطن له ولا حدود ولكن حاول أن تستكشفه أنت.

**إننا نصنع النجاح ولا نولد به:** الناجحون يصلون إلى ما وصلوا إليه من النجاح عن طريق اتباع خطة إستراتيجية وإنهم يتعلمون ما يتطلبه الأمر للفوز بالنجاح، إذا سقطت فأنهض وحاول من جديد ولا تبقى حيث سقطت: أي أنهض وحاول من جديد ولا تكرر الخطأ الذي سقطت من أجله.

**ثلاثون طريقة للتأثير بالآخرين :** أصبح التفاوض الاجتماعي والسياسي علما له أصوله ومناهجه ونظرياته وأساليبه، ومع أنه علم جديد أخذ في التشكل، إلا أنه يحظى باهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية، لتعلقه بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على النحو الأفضل، وتفعيل عملية التواصل داخل المجتمعات وفيما بينها على المستوى العالمي، فقد تشابكت مصالح بني البشر، وأصبحوا يعيشون في قرية كونية واحدة، مع تنوعاتهم المختلفة، واشتداد حدة التنافس فيما بينهم كأفراد ومجتمعات على المواقع والمكاسب والمصالح.

ومما يجعلهم بحاجة أكبر إلى تطوير قدراتهم على التفاهم، والتوفيق بين الإرادات المتنافسة، والتوجهات المختلفة، تجنباً للأزمات، وتفجير الصراعات والنزاعات.

وتنعكس آثار هذا العلم ونتائج بحوثه على ميادين كثيرة من النشاط الإنساني الاجتماعي، حيث يستفيد منه السياسيون في مجال المفاوضات الدبلوماسية، ورجال المال والأعمال في صفقاتهم الاقتصادية، والإداريون لإنجاح مهامهم القيادية، وسائر الحقول والميادين التي تتعدد فيها الإرادات والقوى.

**وسوف نستعرض ثلاثون طريقة** يستطيع أن يستفيد منها الجميع مهما كان مركزهم الاجتماعي أو العائلي أو الإداري للوصول من خلالها إلى حل لكثير من المشاكل الاجتماعية والأسرية والعملية وهي كما يلي:

**١ - امتنع من قول الكلام القاسي أو السلبي:** خاصة حينما تُستثار أو تكون منهكاً، إن نجاحك في الامتناع عن هذا في الظروف المذكورة هو شكل راقٍ من ضبط النفس، إننا ننجح في عمل هذا حينما نمتنع من قذف الكلمات التي هي من صنع فورة الهيجان.

**٢ - مارس الصبر مع الآخرين:** في أوقات الضغط النفسي، يكون فقدان الصبر لدينا طاقياً على السطح، متحزراً ليجعلنا نقول ما لا نقصد. وقد يظهر فقدان الصبر على شكل التجهم والتقطيب، وقد لا يكون هذا أفصح من الكلمات، إن الصبر هو التعبير العملي عن الثقة والأمل والحكمة، وليس الصبر شيئاً سلبياً، بل هو سلوك عملي، إنه ليس الصمت الغاضب، إنه قبول لحقيقة التقدم والنمو الطبيعي، وفي الحياة

مواقف كثيرة تظهر فيها قدرتنا على الصبر، مثل انتظار شخص متأخر، والاستماع الصبور للصغير وهو يفرغ عواطفه برغم إلحاح المشاغل.

٣ - **ميز بين الشخص وسلوكه أو فعاليته:** إن من الواجب أن نبقي على التواصل مع الإنسان على فرض أن له قيمته الذاتية، وهذا لا يعني أن نغض النظر عن سلوكه الخاطئ أو الشائن.

٤ - **قدم خدمات لا يدري أحد أنك أنت الذي قدمتها:** إننا كلما قدمنا أعمالاً طيبة للآخرين دون أن يدروا بمن قدمها فإن شعورنا بقيمتنا الأصلية يزداد، كما يزداد احترام الذات لدينا. كما إن مثل هذه الخدمة هي من أهم عوامل التأثير على الآخرين.

٥ - **ليقع اختيارك على الرد الإيجابي:** لماذا يقصر ما يفعله أكثرنا عما يعمل به؟ إن السبب أننا لا نمارس قدرتنا على اختيار استجاباتنا. إن الاختيار يعني أننا نحصل على رؤية للأمر المطروح ثم نقرر ما سنفعله، كما إن الاختيار يعني قبولنا للمسؤولية عن مواقفنا وسلوكنا، وأننا نرفض إلقاء اللوم على الآخرين.

٦ - **حافظ على ما قطعته من وعود:** إن محافظتنا على الوعود تعني أن يكون لنا تأثير على الآخرين. وحتى نعطي الوعود التي سوف نفي بها نحتاج أن نفهم أنفسنا، وهذا يعني أننا نقوم بعملية انتقاء دقيق لما سنعطيه من وعود، إن قدرتنا على إعطاء الوعود والوفاء بها هو أحد مقاييس سلامة شخصيتنا.

٧ - **ركز على دائرة التأثير:** حينما نركز على المجال الذي نستطيع أن نتحكم فيه فإن دائرة تأثيرنا تتوسع. مثال على ذلك: يشكو كثيرون أن رئيسهم في العمل لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم. ولكن نفس الذين يشكون لا يحاولون أن يعدلوا عرضاً يتوافق مع عقل الرئيس ومشكلاته، بحيث لا بد أن يستمع إليه.

٨ - **تمثل قانون الحب:** حينما نتمثل قانون الحب فإننا نشجع الناس على قبول قوانين الحياة، إن الناس لديهم جانب من الليونة في داخلهم، خاصة أولئك الذين يتظاهرون بالشدة. وحينما نعرف كيف نستمع ونصغي إليهم نحصل على تجاوبهم، ويزداد تأثيرنا إذا أبدينا حباً غير مشروط، أما العلاقات السطحية ومحاولة التحكم فإنها تفقد الناس الثقة، العلاقة: أن تفهم الآخر وتشعر بالاهتمام به.

٩ - **افتراض أفضل الاحتمالات في الآخرين:** إن افتراض حسن النية يؤدي إلى نتائج طيبة، وحينما يكون تعاملك مع الآخرين على افتراض أنهم يفعلون أحسن ما لديهم بحسب ما يرون الأمور يعطيك القدرة على أن تستثيرهم على فعل أفضل ما يستطيعون فعله. بينما بالمقابل حينما نجهد لنصنف الآخرين ونصدر عليهم أحكامنا فإن هذا يدل على أننا لا نشعر بالأمان. إن لكل إنسان أبعاداً كثيرة، بعضها ظاهر وأكثرها هاجع كامن، ويميل الناس إلى أن تكون استجاباتهم لنا بحسب ما نعتقده عنهم. فلا تسء الظن في الأكثرين بسبب الأقلين.

١٠ - حاول أولاً أن تفهم: لتكن محاولتك أن تفهم الآخر قبل رغبتك في أن يفهمك الآخر. تقمص دور من أمامك، أي افهم كيف يفكر ولو لبعض الوقت. مثل هذا السلوك يتطلب شجاعة وصبراً وشعوراً بالأمان.

١١ - كافي الكلام والأسئلة المخلصة: من المؤسف أن الناس يسيئون إلى من يتكلم بانفتاح واستقامة، وأكبر عقبة في العلاقات المثمرة المستقيمة إصدار الأحكام والانتقاد.

١٢ - أشعر الآخر أنك تفهم عليه: فحين تفعل ذلك تنبني علاقات الثقة في أثناء التواصل، ولكن مثل هذا التجاوب يجب أن يكون موقفاً صادقاً، وليس تلاعباً بسحنة الوجه والكلام.

١٣ - إذا أساء إليك أحد فكن المبادر بإصلاح العلاقة: فإن من أحس بالإساءة وانكب بتفكيره عليها سوف يجعل المشكلة تتضخم حتى تخرج عن السيطرة، وحينما تصلح العلاقة فافعل ذلك بطيب نفس، دون أن يكون في قلبك غضب وغيظ.

١٤ - اعترف بأخطائك، واعتذر، واطلب الصفح: حينما تتأزم العلاقات فعلاً فقد يكون الحل أن نعترف أننا مسؤولون على الأقل عن الأزمة. ولا يكفي أن نشعر هذا في السر، بل كثيراً ما يكون الحل الوحيد أن نعترف بالخطأ ونعتذر، ولا نقدم أعذاراً ودفاعات.

١٥ - دع الجدل يفرغ نفسه بنفسه: في حال صدور اتهامات غير مسؤولة وجدال متعنت من الآخر فلا تفعل مثله، دعه يتكلم حتى يفرغ ما في جعبته، استمر في عمل ما عليك عمله بهدوء، وهذا سيجعل الآخر يواجه النتيجة الطبيعية لجداله. أما إذا انسقت إلى دائرة الجدل فإنك ستذوق الحسرة مثلما سيذوقها الآخر، كما أن دخولك في ذلك سوف يهيئ بذور مزيد من التباعد في المستقبل.

١٦ - أعط الأولوية للعلاقة الشخصية: قد تجد مدير أعمال له نشاط كبير في عمله وفي مساعدة كثير من الناس، ولكنه لم ينجح في تطوير علاقة عميقة مثمرة مع زوجته أو مع أبنائه. إن النجاح في تطوير هذا يتطلب نبلاً في الشخصية وتواضعاً وصبراً أكثر مما يتطلبه النجاح مع المجتمع. وقد يدافع المرء عن نفسه بقوله إنه أهمل الواحد لينجح مع عدد كبير، وهذا يخفي رغبته في الحصول على التقدير والامتنان.

إننا ندرك أننا بحاجة إلى أن نخصص وقتاً نعطي فيه كل اهتمامنا لشخص محدد.

١٧ - أعد بلا ملل ذكر الجوانب التي تجمع بينك وبين الآخرين: سلط الضوء على الجوانب التي توحد بينك وبين أصدقائك وعائلتك والعاملين معك. لا تجعل دور المشكلات أكبر من جوانب التوحيد وأعمق المشاعر.

١٨ - اجعل تأثير الآخرين عليك سابقاً على تأثيرك عليهم: إن تأثيرنا على الآخرين يوازي شعورهم بتأثيرهم علينا. إن اهتمامك بمشكلات الآخر الخاصة تجعله يعلم بتأثيرك بشؤونهم، وعندها سيفتح لك قلبه بشكل مذهش.

١٩ - **تقبل الشخص كما هو:** إن أول خطوة في تغيير الآخر أن تتقبله كما هو. فإذا لم تتقبله فإنه سيتخذ موقفًا دفاعيًا ويتوقف استماعه لك. ولا يعني التقبل أنك تقبل بالعيب الذي لديه، ولكنه يعني إدراك قيمته الأصلية.

٢٠ - **كن مستعدًا في قلبك وعقلك قبل أن تكون مستعدًا بلسانك:** إن طريقة قولنا للأشياء قد تكون أهم مما نقوله، فقبل أن يعود أطفالك من المدرسة وكل منهم سيعرض حاجاته فكر واضبط نفسك، قرر أن تكون لطيفًا مرحًا، وقرر أن تستمع إليهم بكل اهتمام. وهكذا قبل أن تلقى زوجتك (أو زوجك)، راجع قدراتك على أن تدخل على الآخر السرور، مثل هذا القرار سيمكنك من التغلب على عنائك ويستثير قدراتك.

٢١ - **تجنب مواقف الهجوم أو الدفاع:** في حالات الخلاف تجنب ما يفعله كثر من الناس حينما يحيلون الخلاف إلى عنف، سواء أكان العنف بالغضب الظاهر أو بالكلام الساخر أو بالعبارات الجارحة أو بالانتقاد. وتجنب كذلك الدفاع سواء أكان بصورة الانسحاب والحسرة، والدليل لكل ذلك هو الحديث الهادف لإنهاء الخلاف.

٢٢ - **اختر الوقت الصحيح للتعليم:** ليس كل وقت مناسبًا للتعليم، فالناس مستعدون للتعليم حينما لا يشعرون أن هناك ما يهددهم، وحينما لا تكون أنت غاضبًا أو في حالة إحباط، وإنما تظهر احترامًا وعطفًا وتكون أنت في أمان في داخل نفسك، ولا يناسب التعليم كذلك حينما يحتاج الآخر إلى المساعدة، تذكر من جهة أخرى أننا نقوم بالتعليم غير المباشر كل الوقت ؛ لأننا نشع باستمرار ما يدل على حقيقتنا.

٢٣ - **اتفق مع الآخر على الحدود والقواعد والتوقعات والنتائج:** إن شعورنا بالأمان يرجع إلى حد بعيد إلى شعورنا بالإنصاف والعدل، وبالعكس فإن الحياة يفقد فيها الأمان حينما تكون القواعد والتوقعات مفاجئة مزاجية.

٢٤ - **لا تستسلم ولا تيأس:** ليس من الرفق بالناس أن نحميمهم من نتائج أعمالهم، فمثل هذه الحماية تمكن للسلوك غير المسؤول وتعلم الناس أن يسمحوا لأنفسهم أن تكون رغباتهم هي النظام السائد، ومن جهة أخرى فحينما نتعافل عن محاولات الناس فنحن نشبط محاولاتهم.

٢٥ - **كن حاضرًا عند مفترقات الطرق:** قد يتخذ من نحبهم ويهمن أمرهم قرارات لها آثار بعيدة المدى على أساس رؤى انفعالية آنية، فكيف نحميمهم؟ إن أول ما علينا فعله أن نفكر قبل أن نبدي رد فعلنا، فلا ننساق وراء الانفعال نحن كذلك، وإلا أضربنا بما لنا من تأثير عليهم، وعلينا ثانيًا أن نعرف أن المشاعر تحرك دوافع الناس أكثر من التفكير، فعلى أن نتعلم اللغة التي تؤثر فيهم كما نتعلم لغة أجنبية، فلاندينهم ولا ننبدهم.



٢٦ - استخدم كلاً من لغتي المنطق والمشاعر: إن هاتين اللغتين تختلف إحداها عن الأخرى كما تختلف اللغة العربية عن الصينية، حينما لا يحدث التواصل الجيد بينك وبين الآخر فامنحه الوقت الكافي وأصغ إليه بإخلاص، وعبر عن مشاعرك بصدق.

٢٧ - فوّض الآخر بالعمل بثقة: إن تفويضنا الآخر بالعمل ومنحه الثقة ليتصرف يدل على الشجاعة من قبلنا ؛ لأنه سيعمل أخطاء أثناء العمل، وسنتحمل بعض الخطأ نحن ن وإذا أحسن فسيأخذ من سمعنا وربما ما لنا، ويجب أن يكون التفويض بالاتجاهين، أنت تعطيه المسؤولية، وهو يحمل المسؤولية.

٢٨ - أدخل الناس في مشاريع ذات قيمة: إن مشاركة الإنسان في مشاريع ذات قيمة له أثر حميد على نفسه، ولكن المشروع الذي له قيمة عند الرئيس قد لا يكون له قيمة عند المروءوس، فالمشروع الذي له قيمة هو الذي يشارك فيه الفرد في التخطيط والتفكير، إن كلاً منا يحتاج أن يشارك في رسالة لحياته، وإلا فقدت الحياة معناها. فالحياة هي توتر بين ما نحن عليه وبين ما نصبو إليه.

٢٩ - دربهم على قانون الحصاد: لنعلم من حولنا قانون إعداد الأرض ونثر البذور والعناية بالنبات وسقايته وإزالة الأعشاب الضارة والحصاد، فهذه الطريقة الطبيعية تعلمنا أننا نحصد ما زرعناه.

٣٠ - دع النتائج الطبيعية تُعلم من حولك السلوك المسؤول:

إن من أنفع ما نقوم به أن نترك النتائج الطبيعية لسلوك الناس تعلمهم السلوك المسؤول، قد لا يحبون أن يواجهوا هذا وقد لا يحبوننا حينما نتركهم لنتائج عملهم، ولكن كسب الشعبية أمر زائل لا يعتمد عليه، فليكن العدل هو مطلبنا، وحينما نترك العدل يأخذ مجراه فإننا نكون قد منحنا الآخرين حباً أكثر من عرقلة طريق العدل، فترك العدل يترك مجراه الذي يؤمن نموًا سليمًا وأمانًا على المدى الطويل.