



**المضامين التربوية للعملية التفاوضية وإمكانية الاستفادة
منها في المؤسسة التعليمية بدولة الكويت
”دراسة تحليلية ورؤية عصرية“**

إعداد

عهدود محسن العنزى

تحت إشراف

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

المضامين التربوية للعملية التفاوضية وإمكانية الإفادة منها في المؤسسة التعليمية

بدولة الكويت "دراسة تحليلية ورؤية عصرية"

إعداد

عهود محسن العنزي

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على المضامين التربوية للعملية التفاوضية وكيفية الإفادة منها للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت، والتعرف على أهم الأسس النظرية للتفاوض في الفكر الإداري المعاصر من حيث ماهية التفاوض وأهميته بالإضافة إلى محددات التفاوض وقواعده، ومبادئ التفاوض وأسس وكذلك بيئة التفاوض وعناصره، والكشف عن ماهية العملية التفاوضية كمنظومة متكاملة، والتعرف على أركان العملية التفاوضية وخطواتها، تحديد أهم المضامين التربوية للعملية التفاوضية بالإضافة إلى التعرف على أهم أوجه الاستفادة من المضامين التربوية للعملية التفاوضية.

ولكي يحقق البحث أهدافه البحثية ويجب عن تساؤلاته العلمية وظف المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجه أن المضامين التربوية تتمثل في التعارف مع أعضاء الطرف الآخر المفاوض، وافتتاح جلسة التفاوض، والتكيف والتفاعل مع الأحداث غير المتوقعة، وتطبيقات استراتيجيات وتكتيكات التفاوض المناسبة، والتشاور والتداول مع الأطراف المعنية التي تخدم قضايا التفاوض أثناء الاستراحة بالإضافة إلى إنهاء عملية التفاوض بتحديد الهدف الرئيس الذي تم الاتفاق عليه، وتمثلت أوجه الاستفادة في : صياغة الاتفاق بأسلوب علمي ولغة سليمة بحيث يسهل تنفيذها وتفسيرها ويحول دون نشوء مشكلات في المستقبل، واستخدام الوقت بكفاءة بحيث تتم مواجهة عوامل تضييعه مع عدم التمسك بالمواقف الخاصة بكل طرف.

الكلمات المفتاحية : المضامين التربوية - العملية التفاوضية - المؤسسة التعليمية.

Abstract

The current research aims to identify the educational implications of the negotiating process and how to benefit from them for the educational institution in the State of Kuwait, and to identify the most important theoretical foundations for negotiation in contemporary administrative thought in terms of what is negotiation and its importance in addition to the negotiation determinants and rules, the principles and principles of negotiation as well as the negotiation environment and its elements, and reveal what The negotiation process as an integrated system, and getting acquainted with the pillars of the negotiating process and its steps, identifying the most important educational contents of the negotiating process in addition to identifying the most important aspects of benefiting from the educational implications of the negotiating process.

In order for the research to achieve its research goals and answer its scientific questions, employ the descriptive approach and one of its most prominent results was that the educational implications are in getting acquainted with members of the other negotiating party, opening a negotiation session, adapting and interacting with unexpected events, applying appropriate negotiation strategies and tactics, and consulting and exchanging with the parties concerned Which serve negotiation issues during the break in addition to ending the negotiation process by determining the main goal that was agreed upon. The benefits were: formulating the agreement in a scientific manner and sound language so that it can be easily implemented and interpreted and prevents problems arising in the future, and the use of time efficiently so that factors that are lost with Not to adhere to the positions of each party.

Key Words: Educational Implications - The Negotiating Process - the Educational Institution.

أولاً : الإطار العام للبحث :**مقدمة البحث :**

نظراً لأن مجالات التفاوض تمتد لتشمل أنشطة متباينة في حياة الإنسان بل تسيطر على كافة مظاهر الحياة وبالتالي تتم عملية التفاوض في إطار زمني ومكان معين بين أطراف معينة لديها الاستعداد للتفاوض حول موضوع معين مع وجود أهداف محددة وأولويات وبدائل لتحقيق هذه الأهداف ولاشك أن الوصول إلى حل في إطار العملية التفاوضية يحتاج إلى مجموعة من التقنيات مع التركيز على توظيف إستراتيجية معينة يتحرك خلالها الأطراف المتفاوضة على اعتبار أنها تعد بمثابة إطار عام يتم ترجمته على أرض الواقع إلى مجموعة من السياسات والمبادئ العامة التي يتم الالتزام بها في التعامل مع الأطراف المتفاوضة، معنى ذلك أن الإستراتيجية تعد من الوسائل الإدارية الهامة حيث تظهر أهميتها في مساعدة المؤسسة من أجل المحافظة على نجاحها عبر تعزيز تكيفها مع الظروف المحيطة أو التحديات التي تواجهها سواء من البيئة الداخلية لها أو البيئة الخارجية المحيطة بها⁽¹⁾.

وعلى هذا فإن المؤسسة التعليمية بدولة الكويت على اختلاف مراحلها أصبحت في الوقت الحاضر في حاجة ماسة لتفهم العملية التفاوضية واستيعابها وتوظيفها لحل النزاعات بين وحداتها أو العاملين أو بين الرئيس والمرؤوس بمختلف مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية.

مشكلة البحث :

يعد التفاوض موقفاً ديناميكياً أي يتسم بالحركة ويقوم على الفعل ورد الفعل سواء كان إيجاباً أو سلباً تأثيراً أو تأثراً، وعلى هذا فإن التفاوض يمثل موقف مرناً يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر من أجل المواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، ولاشك أن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر⁽²⁾.

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :**- كيف يمكن الاستفادة من المضامين التربوية للعملية التفاوضية في****المؤسسة التعليمية بدولة الكويت؟****ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :**

- ما أهم الأسس النظرية للتفاوض في الفكر الإداري المعاصر؟
- ماذا نعني بالعملية التفاوضية؟
- ما أهم أركان العملية التفاوضية؟
- ما أهم المضامين التربوية للعملية التفاوضية؟
- ما أهم أوجه الاستفادة من المضامين التربوية للعملية التفاوضية؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على المضامين التربوية للعملية التفاوضية وكيفية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت، وذلك من خلال:

- التعرف على أهم الأسس النظرية للتفاوض في الفكر الإداري المعاصر من حيث ماهية التفاوض وأهميته بالإضافة إلى محددات التفاوض وقواعده، ومبادئ التفاوض وأساسه وكذلك بيئة التفاوض وعناصره.

- الكشف عن ماهية العملية التفاوضية كمنظومة متكاملة.
- التعرف على أركان العملية التفاوضية وخطواتها.
- تحديد أهم المضامين التربوية للعملية التفاوضية.
- التعرف على أهم أوجه الاستفادة من المضامين التربوية للعملية التفاوضية.

مصطلحات البحث: أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:**1- الفكر الإداري المعاصر Contemporary Management Thought:**

ويعني مجموعة من الموضوعات التي تهتم بدراسة إدارة العاملين وتنظيم العمل الإداري، وارتبط وجود هذا الفكر مع ظهور مدارس فكرية إدارية اعتمدت على معالجة العلاقات الإنسانية، والاهتمام في الإدارة العلمية عن طريق دراسة أساليب العمل والتنظيم، وبالتالي فإن الاهتمام بدراسة الفكر الإداري المعاصر اعتمد على الفوائد التي يحققها لمتعلمي

الإدارة، وتتمثل في متابعة أصول علم الإدارة ضمن المناخ الفكري الذي اهتم بضرورة التطبيق الفعال لها، ومعرفة العوامل المؤثرة على الفكر الإداري في مختلف اتجاهاته ومضموناته وأشكاله، ومن أبرز توجهات الفكر الإداري المعاصر إدارة التغيير، وإدارة الوقت، والتفاوض⁽³⁾.

2-التفاوض Negotiation:

يأتي التفاوض في اللغة من الفعل فوض وفوض إليه الأمر تفويضاً أي رده إليه، وتفاوض الشريكان في المال أي اشتركا فيه، وفاوض في أمراً أي جازه، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض بعضهم بعضاً⁽⁴⁾، وتأتي كلمة مفاوضات في اللغة اللاتينية (Negotiatius) بمعنى الاستمرار في العمل، وتأتي عملية التفاوض كحاجة ضمن النشاط الإنساني حيث توجد مصلحة مشتركة حول خلاف أو حول أمر من الأمور ويرغب الطرفين في الوصول إلى اتفاق يحقق المصلحة المشتركة لهما⁽⁵⁾.

ويعرف التفاوض على أنه : أسلوب في التوصيل للأفكار يقوم على إقناع الطرف المقابل بالموافقة على المطالب التي تطلب منه أو إنه يصل إلى اتفاق يمكن أن يحقق مصلحة الطرفين⁽⁶⁾، وينظر إلى التفاوض في بعض الأحيان على أن التخطيط للحصول على نتيجة مرغوبة من خلال التوصل إلى اتفاق مع الطرف المتفاوض معه بعد إجراء مناقشات وأحياناً تقديم تنازلات⁽⁷⁾، وهناك من يرى التفاوض على أنه عبارة عن عملية تحاول ومناقشة وتحليل لموضوع ما بين طرفين متعارضين كل منهما يحاول أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المكاسب في حدود الأخلاقيات العامة⁽⁸⁾، وهناك فريق آخر ينظر إلى التفاوض على أنه عملية يتم بموجبها وضع مقترحات محددة واضحة بهدف التوصل إلى اتفاق لتحقيق مصلحة مشتركة⁽⁹⁾.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن أن ننظر إلى التفاوض على أنه عبارة عن عملية تحاور ومناقشة وتحليل لموضوع ما بين طرفين متعارضين كل منهما يحاول أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المكاسب في حدود الأخلاقيات العامة، على أن يتم الوصول في النهاية إلى حل مقبول من جميع الأطراف المتفاوضة، معنى ذلك أن التفاوض عبارة عن مباراة عقلية بين طرفين يحاول كل منهما خداع الطرف الآخر للحصول على أفضل مكاسب ممكنة.

3- المؤسسة التعليمية :

وهي تلك المؤسسة التي تقوم بتربية الأجيال وفق فلسفة المجتمع ومقتضيات العصر مع مراعاة الظروف المحيطة بها والإمكانات المتاحة لها، وقد تكون هذه المؤسسة ممثلة في المدرسة الابتدائية أو المدرسة المتوسطة أو المدرسة الثانوية أو غيرها.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور⁽¹⁰⁾.

ثانياً : الأسس النظرية للتفاوض في الفكر الإداري المعاصر : ويندرج تحتها**أ- ماهية التفاوض وأهميته :**

يأتي التفاوض في الفكر المعاصر على أنه أسلوب فني لتوصيل الأفكار ويقوم التفاوض على إقناع الطرف المقابل للموافقة على المطلوب أو أنه يتم من خلاله الوصول إلى اتفاق يمكن أن يحقق مصلحة الطرفين⁽¹¹⁾، ويأتي التفاوض في بعض الأحيان على أنه يمثل التخطيط من أجل الحصول على نتيجة مرغوبة من خلال التوصل إلى اتفاق مع الطرف المتفاوض معه بعد إجراء مناقشات وتقديم تنازلات في بعض الأحيان⁽¹²⁾.

وعلى هذا فإن التفاوض يعتمد على الاتصال كما أنه يحدث بين أفراد يعملون لحسابهم الخاص أو كممثلين لجماعات محددة، لذلك يمكن اعتبار التفاوض عنصراً من عناصر السلوك البشري، معنى ذلك أنه يعد بمثابة شكل من أشكال الاتصال يحاول طرفين أو أكثر من خلاله الوصول إلى حل المشكلة ويستلزم ذلك توافر مهارات التفاوض وبيئة التفاوض وأطرافه، ويأتي فريق آخر وينظر إلى التفاوض على أنه عملية تحاور ومناقشة وتحليل لموضوع ما بين طرفين متعارضين كل منهما يحاول أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المكاسب في حدود الأخلاقيات العامة⁽¹³⁾، وهناك أيضاً من يعرف التفاوض على أنه عملية يتم بموجبها وضع مقترحات محددة واضحة بهدف التوصل إلى اتفاق لتبادل أو لتحقيق مصلحة مشتركة مع وجود مصالح متعارضة⁽¹⁴⁾.

ويأتي فريق آخر وينظر إلى التفاوض على أنه يعد بمثابة الحل المقبول من قبل جميع الأطراف المفاوضة حيث يتم من خلاله التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية أو قبول الحل الوسط بشأن بعض القضايا الثانوية مع التمسك بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها⁽¹⁵⁾، ويأتي الفكر الإداري المعاصر ليتعامل مع التفاوض على أنه يتأثر بالعوامل الثقافية حيث أن بعض الثقافات تنظر إلى التفاوض على أنه فرصة للمساومة وثقافة أخرى ترى التفاوض بداية لعلاقة تستمر مدى الحياة وليست مجموعة لقاءات عابرة⁽¹⁶⁾، وتأتي ثقافة ثالثة وترى التفاوض أنه يعد فرصة لاستقراض خصائص وقوة الإقناع⁽¹⁷⁾.

ومع إطلالة القرن الحادي والعشرين وجدت مجموعة مدارس علمية تؤيد مجموعة من المفاهيم المعينة للتفاوض ومنها على سبيل المثال :

- **المدرسة الاقتصادية** : يرى أرباب هذه المدرسة أن التفاوض مرتبط بعملية المساومة بين المشتري والبائع⁽¹⁸⁾.

- **المدرسة السياسية** : ترى أن التفاوض يهتم بالعلاقات السياسية سواء كانت علاقات داخلية تتم في نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دولة ودولة أو دول أخرى⁽¹⁹⁾.

- **المدرسة الاجتماعية** : ويرى أرباب هذه المدرسة أن التفاوض ينطلق من العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتباينة⁽²⁰⁾.

- **المدرسة التربوية** : ويرى أربابها أن التفاوض عبارة عن مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة والتي تبذل من جانب طرفين أو أكثر بينهما خلافاً في الأداء أو المصالح أو الأهداف في سبيل تقريب وجهات النظر أو الحفاظ على المصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيما بينهما وذلك من خلال الاعتماد على استخدام القدرات والمهارات الشخصية في تطبيق الأصول والمبادئ العلمية المتناسبة⁽²¹⁾.

ومن خلال المفاهيم السابقة للتفاوض يمكن الخروج بمجموعة من المضامين التربوية والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

- تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني عندما توجد مصلحة مشتركة مع وجود خلاف حول أمر ما، وترغب الأطراف المتنازعة في حل هذا النزاع بطريقة ودية.
- يحدث التفاوض عندما يصل الطرفين إلى قناعة بأن أحدهما غير قادر على السيطرة التامة على الآخر.
- يحدث التفاوض بين شخصين أو فريقين ويحاول كل فريق إقناع الفريق الآخر بوجهة نظره وذلك من خلال تقديم الحجج وعرض الأفكار والآراء والقدرة على تولد الأفكار والعرض والمناورة⁽²²⁾.
- يتأثر التفاوض بالموقف التفاوضي وبالموضوع الذي يتفاوض من أجله فريق التفاوض.
- يتأثر التفاوض بالظروف الحاكمة سواء كانت السياسية أو الاقتصادية أو المجتمعية السائدة في المجتمع.
- يتضمن التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني بداية من الحوار بالكلام ثم لغة الإشارة أو التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات أو التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات وغيرها⁽²³⁾.
- يعد التفاوض عملية تحاور ومناقشة وتحليل لموضوع ما بين طرفين متعارضين كل منهما يحاول أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المكاسب في حدود الأخلاقيات العامة⁽²⁴⁾.
- يوجد ثمة خلط بين التفاوض والإقناع وتبادل الحجج في حين أن تبادل الحجج يركز على تبادل الآراء في إطار قواعد معينة من أجل الوصول للحل المنشود بين الأطراف، أما الإقناع فيركز على ترسيخ قناعات لدى الآخرين وتغيير عن سلوكهم على النحو المراد في اتجاه أحادي من متحدث إلى متلقي.
- ينظر إلى الدبلوماسية على أنها تعد شكلاً من أشكال التفاوض من أجل التكيف وتبادل القيم أو تبادل الامتيازات من أجل تحقيق بعض المصالح المشتركة أو حل نزاع بطريقة سلمية.

- يعتمد التفاوض على نوعية المهارات والقدرات التفاوضية لدى المفاوضين وطبيعة القضية التي يتحاورون حولها.
- تتأثر عملية التفاوض بالمتغيرات البيئية المحيطة بالطرفين⁽²⁵⁾.

أما عن أهمية التفاوض فيمكن بلورتها في النقاط التالية :

- يمثل التفاوض مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع بين الطرفين.
- يعتبر التفاوض بمثابة أداة للحوار وبالتالي يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.
- يعد التفاوض أسلوباً حضارياً يستخدم لمعالجة القضايا التفاوضية العالقة بين الأفراد أو الأمم أو الشعوب بشأن المشاكل والخلافات المتنازع عليها⁽²⁶⁾.
- يستند التفاوض في الوقت الحاضر على التطور التكنولوجي والذي ساهم في تنوع أوجه النشاط البشري، حيث اتصل البشر بعضهم ببعض إعلامياً وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية وبالتالي سهل الحوار بين الجميع.
- يقلل التفاوض من غلبة المحور العسكري وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء وفرض شروط المنتصر على المهزوم.
- يلعب التفاوض دوراً هاماً في تحقيق النجاح على مستوى معايشة الآخر وخاصة في ظل العولمة وزيادة الانفتاح بين الشعوب واندماج الأعراق واتساع الفضاء وتعدد الثقافات والأديان والألوان وأنماط الحياة⁽²⁷⁾.
- يبرهن التفاوض على صدق انتماء الإنسان لوطنه ورسوخ حضارته في مواجهة التيارات الجارفة والقادمة عبر رياح العولمة.
- يمكن التفاوض الإنسان من تسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ الأجيال حواراً يوسع المدارك ويعدد الخيارات وبالتالي تنضج العقول ويزداد التفاعل مع العالم الخارجي.
- يسهم التفاوض في نشر الوعي بين البشر بأهمية الحوار التفاوضي الإيجابي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة⁽²⁸⁾.
- وهناك من ينظر إلى أهمية التفاوض بنظرة مثالية يتمثل ضلعها الأول في أهمية التفاوض بالنسبة للمؤسسة حيث التركيز على القيام بالأنشطة المختلفة مثل القيام بالشراء أو

البيع أو الإعلان أو المناقشة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والعملاء، ويأتي الضلع الثاني ممثلاً في أهمية التفاوض بالنسبة للدولة حيث العلاقات التبادلية مع الدول الأخرى والمعلومات الدولية بين الدول وبعضها البعض لتوثيق الصلات وإتمام الاتفاقيات والبروتوكولات، في حين أن الضلع الثالث يتمثل في أهمية التفاوض بالنسبة للشخص/الفرد والذي من أجله يتم التركيز على إتمام العمليات مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو الجهات التي يتعامل معها، معنى ذلك أن التفاوض يمثل عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل من أجل التوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم، على اعتبار أنه يركز على فن الاتصال الفعال الذي يسعى إلى إشباع الحاجات الإنسانية والتواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات مع تنقيتها من مخاطر التحريف أو التشويه، ولاشك أن عنصر الوقت يمثل عاملاً ضابطاً بين أطراف عملية التفاوض وبخاصة إذا كان هناك موعد نهائي ترتكز عليه العملية التفاوضية⁽²⁹⁾.

ب- محددات التفاوض وقواعده :

تتمثل محددات التفاوض في الموقف التفاوضي، وأطراف التفاوض، والقضية التفاوضية، والهدف التفاوضي، وسوف نوجزها على النحو التالي :

○ **الموقف التفاوضي The Negotiation Position** : يعد التفاوض موقفاً ديناميكياً أي حركياً ينطلق من الفعل ورد الفعل إيجاباً أو سلباً، تأثيراً وتأثراً، وهذا يعني أن التفاوض موقفاً مرناً يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع المستمر والموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية⁽³⁰⁾، ويتضمن الموقف التفاوضي ما يلي :

○ **الترابط Interconnection** : ويعني وجود ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض من أجلها، بمعنى أن يصبح الموقف التفاوضي كل مترابط حتى يسهل الوصول إلى الحل.

○ **التركيب Installation** : ويعني أن الموقف التفاوضي يتركب من جزئيات ينقسم كل منها إلى أقسام حيث يمكن تناولها بسهولة.

○ **التمييز Discrimination** : ويعني أن الموقف التفاوضي يسهل تمييزه دون لبس أو غموض أو فقدان لأي جزء من أجزائه أو طمس أحد معالمه⁽³¹⁾.

- **الامتداد Width** : ويقصد التأكيد على تحديد المكان الجغرافي والتوقيت الزمني لطرح القضية التي يتم التفاوض فيها.
- **التعقيد Complexity** : ويعني أن الموقف التفاوضي تتفاعل داخله مجموعة من العوامل والأبعاد والجوانب التي يتشكل منها الموقف.
- **الغموض Ambiguity** : ويعني أن الموقف التفاوضي يظلل بعض الشك حيث توجد دائرة عدم التأكد وخاصة حول جمع البيانات الخاصة بالقضية التي يتم التفاوض من أجلها، كما أن الشك يرتبط بالدوافع والنوايا والاتجاهات والمعتقدات وراء الطرف المفاوض تجاه الآخر⁽³²⁾.
- **أطراف التفاوض Parties to Negotiation** : يشمل التفاوض طرفين أو أكثر ويرجع ذلك إلى تشابك المصالح أو تعارضها بين الأطراف المتفاوضة، وعلى أية حال فإن أطراف التفاوض تتضوي على أطراف مباشرة وهي الأطراف التي تجلس على مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وهناك أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تمثل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض⁽³³⁾.
- **القضية التفاوضية The Negotiating Issue** : يمكن أن تدور القضية التفاوضية حول قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة، وربما تكون قضية مجتمعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية وغيرها، ومن خلال القضية المتفاوض عليها يتحدد الهدف التفاوضي⁽³⁴⁾.
- **الهدف التفاوضي The Negotiating Goal** : يوجد للعملية التفاوضية هدفاً أساسياً تسعى إلى تحقيقه بل وتوضع من أجله الخطط والسياسات وتحدد المواعيد والشخصيات، وفي إطاره تبذل الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتحدد الخطوات من أجل الوصول إلى الهدف المنشود من التفاوض، ويمكن أن يركز الهدف التفاوضي على القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف أو الامتناع عن القيام بعمل معين تتفق الأطراف المعنية على عدم القيام به أو تحقيق المزيج بين القيام أو الامتناع⁽³⁵⁾.

أما عن قواعد التفاوض فسوف نعرضها على النحو التالي :

○ **التفاوض في اتجاه واحد :** ويؤكد أرباب هذا الاتجاه أن المكسب يكون له والخسارة تكون للطرف الآخر، بمعنى أن الطرف الأول في العملية التفاوضية يسعى ليكسب كل شيء ويلحق الخسارة بالآخر ويسيطر على مجريات الأمور شريطة ألا يوجد إلا فائز واحد، وبالتالي يميل أنصار هذا الاتجاه إلى تحقيق النتائج الإيجابية له مع الحرص على عدم حصول الطرف الآخر على شيء، ويأتي النظر إلى الأطراف التفاوضية الأخرى على أنهم خصوم يمكن التضحية بهم في سبيل تحقيق المصالح الشخصية في إطار العملية التنافسية، ويسمح أرباب هذا الاتجاه أيضاً باستخدام الأساليب العدوانية والإكراه والخداع والتحايل والاستغلال والصراع والتناحر والإرغام والمساومة من أجل الإيقاع بالخصم والحصول منه على تنازلات⁽³⁶⁾، وعلى هذا فإن التفاوض في عرف أرباب هذا الاتجاه يعد بمثابة محاولة لتنمية مهارات سلوكية وإستراتيجية عقلية من أجل السيطرة على الخصم وإيقاعه في الأخطاء والحصول منه على أعلى مكاسب ممكنة⁽³⁷⁾.

○ **التفاوض بالمبادئ :** يرى أرباب هذا الاتجاه أن التفاوض عبارة عن تعاون بناء يتم بين طرفين مع الأخذ في الاعتبار أن العمل من أجل خدمة مصالح المفاوض الآخر تؤدي إلى التوصل إلى صفقات أفضل وبالتالي تغلب العقلانية على العملية التفاوضية حيث يتعاون الجميع من أجل تحقيق المكسب المنشود، وبالتالي يركز أنصار هذا الاتجاه على الطرف الآخر وينظرون إليه على أنه شريك وليس خصماً مع التأكيد على أن العلاقات الإيجابية تؤدي إلى نتائج إيجابية ولا يمكن لطرف أن يحقق مكاسب على حساب الطرف الآخر بل المطلوب هو تحقيق المكسب للجميع⁽³⁸⁾، وبالتالي فإن هذا الاتجاه يؤكد على الحل الذي يرضي الطرفين ويؤكد على النجاح ويرفض الفوز ويتنازل كل طرف من أجل تنمية العلاقات بينهما ويرفض الجميع أساليب التحايل أو الخداع أو الإكراه أو المساومة التي تقوى الصراعات وتخرج أحد الأطراف مهزوماً وبالتالي فإن التفاوض في عرف هذا الاتجاه يعد بمثابة محاولة لتنمية مهارات الاتفاق والتعاون وحل المشاكل والوساطة بين الأطراف المتنازعة من أجل الوصول إلى حل يحقق رضا كافة الأطراف⁽³⁹⁾.

○ **التفاوض بالمقابلة** : يركز أرباب هذا الاتجاه على أن التفاوض الناجح هو الذي يحافظ على مصالح الجميع ويتعامل مع الأوضاع المختلفة للمفاوضين الآخرين فالتفاوض المسالم العقلاني لا ينبغي أن يكون إلا مع مفاوض يتمتع بنفس التوجهات، بينما التفاوض العنيف هو السبيل مع المفاوضين الذين يمتلكون أدوات العنف معنى ذلك أن أرباب هذا الاتجاه يؤكدون على المزج بين الأسلوب العنيف والمسالم وبالتالي فهم يؤمنون بالطريقة الديناميكية التي تتجاوب مع المعطيات الموجودة⁽⁴⁰⁾، وبالتالي فإن التفاوض في عرف هذا الاتجاه يعد بمثابة محاولة لاكتساب مهارات عقلية للسيطرة على الطرف الأحمر، كما أنه محاولة لاكتساب مهارات التعاون والتطابق للتعامل مع الأطراف الزرقاء، حيث أن الأحمر يدل على الأسلوب العنيف والأزرق يدل على الأسلوب المسالم، وخلاصة القول أن أرباب هذا الاتجاه يؤكدون على إعلاء لغة المصالح فالعنف يقابل بالعنف والمسالمة تقابل بالمسالمة⁽⁴¹⁾.

وهناك من يرى أن قواعد التفاوض تتمثل في :

○ **امتلاك الأدلة الإقناعية** : وتعني استخدام الحجج والبراهين في إقناع الطرف الآخر مع الأخذ في الاعتبار أنه يمتلك ذات القدرة على استخدام الحجج والبراهين لتأييد موقفه لذلك فالتفاوض الناجح يكمن في قبول بناء جسر من التفاهم بين المتفاوضين والاستعداد لتقديم أدلة إقناعية لرفض أدلة الطرف الآخر⁽⁴²⁾.

○ **ترتيب خطوات التفاوض** : وتعني استخدام الأساليب العلمية عند إجراء التفاوض عبر خطواته المرحلية تبدأ بترتيب الأفكار، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد الأولويات، وعناصر القوة والضعف لدى الأطراف المتفاوضة، والبحث عن فرص النجاح، وكيفية الحصول على مكاسب تفاوضية⁽⁴³⁾.

○ **الإعلان عن المصالح** : ويعني استخدام كافة الأساليب في التفاوض من أجل الوصول إلى المصالحة المنشودة وتحقيق أكبر قدر من الإنجازات من خلال حلول وسطية، ويتوقف مقدار الربح على قدرة ومهارة المفاوضين من خلال ترتيب الأفكار بطريقة منطقية وحسن إدارة الوقت واستخدام الإمكانيات المتاحة في العملية التفاوضية بفاعلية⁽⁴⁴⁾.

ج- مبادئ التفاوض وأساسه :

- ينضوي التفاوض على مجموعة من المبادئ يمكن عرضها على النحو التالي :
- فهم الذات **Sel-Understanding** : حيث يجب على كل طرف أن يفهم حاجاته ويحدد رغباته ومستوى طموحاته وكذلك يفكر في البدائل المطروحة أمامه مع تقييم كل بديل والتركيز على الصالح العام.
 - فهم الخصم **Understanding the Opponent** : حيث يجب على كل طرف أن يفهم أفكار الطرف الآخر والتنازلات التي يمكن الحصول عليها منه مع تحديد الحد الأدنى أو الأقصى لهذه التنازلات⁽⁴⁵⁾.
 - **دراسة التنازلات الممكنة Examination of Possible Concessions** : حيث يجب على كل طرف يريد تعظيم الربح أن يضع أمامه التنازل التدريجي حتى يتم الاقتراب من الحد المقبول من الطرفين دون الإضرار بأي طرف على حساب الآخر.
 - **تقييم التوقعات Estimate of Expectations** : حيث يجب على كل طرف أن يقيم توقعاته ثم توقعات الطرف الآخر خلال كل جلسة أو مرحلة من مراحل التفاوض والتي يمكن على ضوءها إعادة البدائل أو تعديلها مرة أخرى.
 - **تحديد الالتزامات Defining Obligations** : حيث يجب على كل طرف أن يلتزم بتعهداته ويظهر صدق نواياه في إنجازها وتنفيذها حتى لا يفقد الطرف الآخر الثقة فيه⁽⁴⁶⁾.
 - **الاستعانة بالوسيط Using the Broker** : حيث يجب على طرفي التفاوض اللجوء إلى طرف وسيط حتى يستطيع أن يبسط الأمور بينهما ويقرب وجهات النظر قبل أن تنتسج المسافة بينهما ويفضل التفاوض.
 - **الحفاظة على الأسرار Maintaining Secrets** : حيث يجب على كل طرف أن يحافظ على أسرار الطرف الآخر مهما كانت الظروف فالمعلومات السرية لا بد أن تظل سرية على اعتبار أن المستقبل يمكن أن تتحكم فيه أمور أخرى⁽⁴⁷⁾.
- وهناك من يرى أن مبادئ التفاوض يمكن عرضها على النحو التالي :
- الاستعداد الدائم للتفاوض وفي أي وقت.

- التمسك بالثبات الدائم أثناء التفاوض.
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف الذي يتم التفاوض معه.
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات.
- التفكير بعمق في القضية التفاوضية.
- الاستماع إلى الخصم بعناية فائقة.
- التركيز على المصالح المشتركة.
- الإيمان بعدالة القضية التفاوضية.
- المحافظة على أسرار العملية التفاوضية.
- التركيز على الأحداث الحقيقية⁽⁴⁸⁾.
- التأكيد على التفاوض من مركز القوة.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- استخدام الأساليب المباشرة في التفاوض.
- تهيئة الطرف الآخر نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي.
- التأكيد على الابتسامه حيث أنها مفتاح النجاح في التفاوض.
- التفاؤل الدائم ورفض الانتقادات الظالمة.
- التجديد المستمر في أساليب تناول الموضوعات التي يتم التفاوض عليها.
- البداية العقلانية في الحوار التفاوضي.
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق في عملية التفاوض.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- رفض الهزيمة المطلقة في العملية التفاوضية.
- البعد عن الخداع بالمظاهر أو النظرة الأولى للطرف الآخر⁽⁴⁹⁾.

أما عن أسسه فتتمثل فيما يلي :

- فصل الأشخاص عن المشكلة حتى يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة ذاتها.
- التركيز على مصالح الأطراف المعنية حتى يسهل الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

- إيجاد احتمالات بدائل وحلول واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- اختيار معيار موضوعي لمقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه ويمكن أن يتمثل هذا المعيار في أخذ رأي أهل الخبرة أو الرجوع إلى القوانين الحاكمة في هذا التفاوض⁽⁵⁰⁾.

د- بيئة التفاوض وعناصره :

تركز بيئة التفاوض على القدرة والكفاءة فالأولى ينضوي تحتها مجموعة المهارات الذهنية والنفسية والعملية والأدوات التي يملكها المفاوض والتي تتيح لصاحبها تعظيم منفعه وتقليل خسائره، في حين أن الثانية أي الكفاءة تركز على توظيف القوة التفاوضية من خلال التواصل والحوار والتي لا تتم إلا عن طريق المهارة في استخدام اللغة والسلوك واستنباط إستراتيجية الطرف الآخر عن طريق لغته وسلوكه واستخدام الأساليب البارعة لإحداث تغيير في شكل الحوار بما ينعكس إيجاباً على العملية التفاوضية⁽⁵¹⁾.

أما عن عناصر التفاوض فيمكن عرضها على النحو التالي :

- **التعاون لا التنافس** : بمعنى أن التفاوض الناجح هو الذي يركز على الحل الوسط الذي يرضي جميع الأطراف دون أن يكون هناك فائزاً مطلقاً أو خاسراً مطلقاً⁽⁵²⁾.
- **توافر المعلومات** : وتعني إلمام كل طرف بالمعلومات الخاصة بالطرف الآخر حيث أن العملية التفاوضية لا يمكن أن تتجح إلا من خلال معرفة كل طرف لأهدافه وحدوده والهوامش المقبولة للأخذ والعطاء والنقطة التي يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض بالإضافة إلى معرفة الطرف الآخر وذلك من خلال جمع المعلومات الشخصية عنه والمعلومات المتصلة بالنزاع⁽⁵³⁾.
- **إدارة الوقت** : وتعني الاهتمام بتحديد المواعيد المناسبة للعملية التفاوضية دون ضغط طرف على طرف آخر، وبمعنى آخر فإن تحديد موعد بداية العملية التفاوضية يحتاج إلى اتفاق بين الطرفين دون سيطرة طرف على آخر أو استخدامه للضغط من أجل اختيار الوقت الذي يساعده على تحقيق أهدافه⁽⁵⁴⁾.

○ **القدرة** : ويقصد بها التأثير على المشاركين في المفاوضات والسيطرة على الأحداث وذلك من خلال المعرفة والإلمام بالمعلومات التي يتعين على كل من الطرفين الالتزام بها، مع الأخذ في الاعتبار أن المفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوة مائلاً لصالحه حيث أنه إذا استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائماً⁽⁵⁵⁾.

وهناك من يرى أن عناصر التفاوض تتمثل فيما يلي :

- صياغة وتقييم مصالح وأهداف الطرفين.
 - محاولة التأثير على إدراك الطرف الآخر للمصالح والأهداف.
 - اتخاذ مواقف تفاوضية مثل العرض والقبول أو الاعتراض.
- وهذه العناصر تحتاج إلى مراعاة مجموعة من الاعتبارات لعل من أبرزها ما يلي :
- تعتمد عملية التفاوض على منهج متكامل يشتمل على جوانب فنية ويتطلب مهارات محددة.
 - هناك ترجيحاً لكفة متفاوض على متفاوض آخر وهذا الترجيح مرهون بتملك هذا أو ذاك لمهارات التفاوض واستخدامها بكفاءة⁽⁵⁶⁾.
 - يتضمن التفاوض طرفين أو أكثر لديهم الحاجة لبعضهم البعض من أجل تحقيق مصالح كل طرف.
 - التباين في الأهداف حيث أن كل طرف يبدأ بعرض أهداف مختلفة عن الآخر.
 - يعتبر التفاوض أسلوباً مفضلاً بين الأطراف بدلاً من العداة أو التحكيم.
 - يوجد لكل طرف في التفاوض أملاً في حث الطرف الآخر للتغيير.
 - يوجد أمل لدى جميع الأطراف الداخلة في التفاوض من أجل التوصل إلى اتفاق نهائي مقبول.
 - يوجد لكل طرف في التفاوض قوة حقيقية ظاهرة يؤثر من خلالها على الطرف الآخر⁽⁵⁷⁾.

ثالثاً : العملية التفاوضية كمنظومة متكاملة :

يمكن النظر إلى العملية التفاوضية كمنظومة متكاملة تتضوي على المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى التغذية الراجعة⁽⁵⁸⁾، ويمكن عرضها على النحو التالي :

- المدخلات Inputs :

وتتحدد بمجموعة البيانات عن الأوضاع الراهنة لسلوك طرفي التفاوض في لحظة معينة مع التركيز على الخصائص الشخصية والخبرات السابقة لهم بالإضافة إلى مستوياتهم في التفاوض، كما تشمل القدرة العقلية والمستويات الارتقائية والمهارات والاتجاهات والميول والدوافع والأولويات ومستويات حاجات طرفي التفاوض ناهيك عن المحددات الاجتماعية والثقافية والحضارية التي تؤثر في السلوك التفاوضي وبمعنى آخر فإن المدخلات في العملية التفاوضية تشمل جميع خصائص الشخصية لكل الأطراف التي تشارك في العملية التفاوضية بصورة مباشرة أو غير مباشرة وكذلك تشمل خصائص البيئة التي يعيشون فيها سواء كانت بيئة منزلية أو بيئة ثقافية أو حتى المجتمع ككل وبالتالي يدخل في إطار المدخلات المعلومات والوثائق والأدوات المساعدة والمكان المجهزة والميزانية وعدد أفراد كل فريق في التفاوض، وتعد المدخلات بمثابة أحد المصادر الجوهرية لتحقيق أهداف العملية التفاوضية، وعلى هذا فإن تحديد الأهداف التفاوضية يؤدي إلى تنمية المدخلات وتطويرها في صورة نواتج متوقعة تحدثها العملية التفاوضية⁽⁵⁹⁾.

- العمليات Processes :

وتتضمن الإستراتيجيات والأساليب التفاوضية التي يستخدمها طرفي التفاوض أثناء جلسات التفاوض من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ويأتي في مقدمتها مهارة التروي في اتخاذ القرار ومهارة التمويه، كما تتضمن الأنشطة العملية مثل التشاور والحوار والنقاش وتبادل الآراء والمقترحات والتوجيهات والاتصالات والمساومات والمبادأة مع الأخذ في الاعتبار أن هناك ثمة تفاعل يحدث بين الحاجات المراد إشباعها ومهارات التفاوض التي ينبغي استخدامها أو التي تتواءم مع تلك الحاجات، ولاشك أن مثل هذه العمليات تتضوي على مجموعة من القدرات والمهارات التفاوضية التي تؤهل أفراد كل طرف لاستخدام أساليب تفاوض معينة بحيث لا توجد فجوة بين أساليب التفاوض المستخدمة والنواتج المتوقعة من ناحية ومستويات المفاوض من ناحية أخرى⁽⁶⁰⁾.

- **المخرجات Outputs** : وتعني النواتج التي يتم الحصول عليها من عمليات التفاوض وتتمثل في تحقيق أهداف التفاوض وما تم التوصل إليه من نتائج أو تغيير في موقف طرفي التفاوض، وقد تكون النتائج نجاح أو فشل أو تأجيل أو استخدام التحكيم أو التعليق، ويتم الحكم على نجاح التفاوض من خلال هذه المخرجات عند مقارنة ما تم التوصل إليه بالأهداف التي وضعت منذ البداية⁽⁶¹⁾.

- **التغذية الراجعة Feedback** : وتتضمن في جوهرها حكماً على عملية التفاوض ودراسة الآثار التي تحدثها بعض العوامل في تسيير الوصول لأهداف التفاوض أو ربما إدخال بعض التعديلات على المدخلات التفاوضية فإذا حدث تصور عن تحقيق الأهداف بشكل أو بآخر أو لم يطرأ على المدخلات تغيير ملحوظ أو عندما يظهر نقص في عمليات التفاوض فإن المعلومات التي نحصل عليها تحتم إعادة النظر في عناصر العملية التفاوضية أو تعديلها، معنى ذلك أن التغذية الراجعة تعمل على تحديد نقطة البداية الصحيحة والتي تتمثل في أداء المفاوض والوضع الراهن للأهداف وتتم من خلالها مراقبة العملية التفاوضية وتشخيص المشكلات وبالتالي فإن التغذية الراجعة تجعل منظومة التفاوض بمثابة منظومة تصحيح ذاتي أو تحكم ذاتي⁽⁶²⁾.

ومن خلال عرض عناصر العملية التفاوضية كمنظومة متكاملة يمكن

الخروج بالمضامين التربوية التالية :

- يعد التفاوض عملية نفسية مجتمعية أي أنه يمثل أحد صور التفاعل بين البشر ويتأثر باتجاهات وانفعالات وإدراك وقدرات ومهارات المفاوض في تفهم المشكلة وأبعادها.
- يحتاج التفاوض إلى الإنصات واللباقة وحسن التصرف.
- يقوم التفاوض على مجموعة من العلاقات بين الطرفين سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة وفي النهاية تجمعهما مصالح مشتركة⁽⁶³⁾.
- يعتبر التفاوض أداة لفض النزاع وإدارة الأزمات وحسم الخلاف للوصول إلى اتفاق مقبول للطرفين.
- يعتبر التفاوض موقفاً ديناميكياً يحتاج إلى اللفظ والكلمة والإشارة مع توظيف كل ذلك بعناية ودقة.

- تتسم العملية التفاوضية بالمرونة والتكيف السريع مع المتغيرات المحيطة.
- يحتاج نجاح التفاوض إلى امتلاك أطرافه الإرادة والرغبة في حل النزاع.
- يعتبر التفاوض عملية أخلاقية ترفض الغش والتضليل⁽⁶⁴⁾.
- يعتبر التفاوض مفهوماً شاملاً أكثر اتساعاً من المساومة أو الوساطة أو التحكيم.
- يتصف التفاوض بالعمومية والتكامل بين عملياته المختلفة.
- يتأثر التفاوض بالإمكانات المادية المتاحة في البيئة المحيطة.
- يحتاج التفاوض إلى مجموعة من المهارات أهمها مهارات الكر والفر وتشعيب الموضوعات وتحديد الهدف.
- نجاح العملية التفاوضية يحتم على طرفي التفاوض البعد عن العشوائية أو الارتجالية أو إبراز القوة الشكلية أو الظاهرية⁽⁶⁵⁾.

رابعاً : أركان العملية التفاوضية وخطواتها :

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر العملية التفاوضية على أنها الوسيلة التي يعتمدها الأفراد لحل الخلافات الناشئة بينهم سواء كانت هذه الخلافات تتعلق بشراء سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة أو تحالفاً بين مؤسستين أو معاهدة بين دولتين مع الأخذ في الاعتبار أن التركيز يتم من أجل الوصول إلى حلول عبر المفاوضات على اعتبار أنه يعد بمثابة السعي لإقرار الاتفاق من خلال الحوار⁽⁶⁶⁾، وهنا تتكون العملية التفاوضية من عدة أركان لعل أبرزها ما يلي :

○ **الإطار الزمني والمكاني** : تتم المفاوضات بين الطرفين في ترتيبات معينة وخلال فترات زمنية معينة يتم الاتفاق عليها أو تحديدها أو تفرضها ظروف البيئة ومصالح الأطراف المتفاوضة، معنى ذلك أن المفاوضات تتم في مكان معين يتم الاتفاق عليه وقد يكون على أرض أحد الطرفين أو في مكان محايد مع الأخذ في الاعتبار أن ظروف المكان والمناخ والتجهيزات والخدمات المتاحة تؤثر في أطراف التفاوض بل ويمتد تأثيرها إلى العملية التفاوضية ذاتها⁽⁶⁷⁾.

○ **أطراف التفاوض** : قد يضم التفاوض طرفان أو أكثر وعلى أية حال فإن التفاوض أطرافه تتمثل في أطراف مباشرة أي تباشر عملية التفاوض من خلال الجلوس على مائدة المفاوضات، وهناك أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة

وتؤثر على عملية التفاوض بالسلب أو بالإيجاب وإذا كانت أطراف التفاوض هي أطراف ذات مصالح أو جهات نظر متباينة ولكن يتوافر فيها الحد الأدنى من المصلحة المشتركة والذي يساعد على بداية التفاوض⁽⁶⁸⁾.

○ **الاستعداد للتفاوض** : ويعني الاستعداد من الالتقاء عند نقطة تحدد مصالح الطرفين وهذا يعتبر جوهر عملية التفاوض حيث الإقناع بمبدأ الأخذ والعطاء بعيداً عن المصالح المتعارضة ويتم التركيز على المصالح المشتركة ومحاولة استثمارها والبناء عليها وحصر نقاط الاختلاف حتى تتحقق المكاسب المشتركة للطرفين⁽⁶⁹⁾.

○ **موضوع التفاوض** : ويمكن أن تتمثل الموضوعات التي يتم عليها التفاوض في موضوعات متفق عليها بين الطرفين، وموضوعات ذات أهمية ثانوية للطرفين، وموضوعات يوجد عليها خلاف من الطرفين، والموضوعات التي يتم التفاوض عليها هي الموضوعات الأساسية وبالتالي لا يمكن التنازل عنها من قبل الطرفين وغير قابلة للمساومة أو التنازل، في حين أن الموضوعات المرنة فهي موضوعات قابلة للتفاوض مع مراعاة المصالح المشتركة للطرفين⁽⁷⁰⁾.

أما عن خطوات العملية التفاوضية فيمكن عرضها على النحو التالي :

○ **تحديد وتشخيص قضية التفاوض** : وتتضمن التعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.

○ **تهيئة مناخ التفاوض** : ويتم ذلك عن طريق اختيار المكان والزمان والتجهيزات المناسبة لنجاح العملية التفاوضية.

○ **قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض** : وتعني قبول الطرفين للجلوس على مائدة واحدة حول القضية المراد التفاوض حولها.

○ **التمهيد لعملية التفاوض والإعداد لتنفيذها** : وتبدأ من خلال التعارف بين الطرفين وإظهار الجوانب الإيجابية في كل طرف.

○ **بدء التفاوض والوصول إلى الاتفاق النهائي** : ويتم ذلك من خلال التركيز على الموضوع الأساسي للتفاوض⁽⁷¹⁾.

خامساً : المضامين التربوية للعملية التفاوضية :

تتضوي العملية التفاوضية داخل المؤسسة التعليمية على مجموعة من المضامين التربوية والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

○ **المعرفة التامة :** وتعني إلمام المفاوض بالمعلومات الأساسية بموضوع التفاوض واستيعاب العناصر الفرعية له مع التركيز على القدرة التفاوضية والمعرفية والتي تتأتى من خلال البراعة والتعليم والتدريب والممارسة.

○ **القيم والمعتقدات التي يؤمن بها المفاوض أو يتمسك بها :** وتعني لجوء المفاوض إلى مجموعة من القيم يستخدمها كمرجع للقرارات الواجب اتخاذها في الموقف التفاوضي على اعتبار أنها القوة المرجعية لها والتي تنبثق من ثقافته وثقافة وطنه وثقافة بيئته مع الإلمام بالظروف المحيطة بالعملية التفاوضية⁽⁷²⁾.

○ **المصداقية والثقة :** وتعني القدرة على الإلمام بقدر أكبر من المعلومات التي يجمعها كل طرف عن الطرف الآخر.

○ **التدريب على الدور :** ويعني اهتمام الفرد بتدريب نفسه على دور المفاوض من حيث استيعاب الآخر والتعبير عن الرأي وطرح الفكرة والمثابرة وتحمل الضغوط النفسية مع استيعاب العناصر الفرعية التي تقع في نطاق العملية التفاوضية⁽⁷³⁾.

○ **التدريب على فن الحوار :** ويعني تركيز المفاوض على التحدث بأسلوب جذاب ذات أفكار متسلسلة وعبارات واضحة وحجج مقنعة ويفضل أن يدخل في العملية التفاوضية الكلام المنطوق بالإضافة إلى الكلام المكتوب.

○ **مواكبة التطورات :** ويعني إلمام المفاوض بكل ما يجري على الساحة الإقليمية أو العالمية حتى يتسنى له الاستفادة منها وتوظيفها في موقفه التفاوضي وهذا يحتاج إلى مستوى ثقافي مرتفع من قبل المفاوض حتى يستطيع أن يقف على الخطوط العريضة التي تتضمنها العملية التفاوضية سواء تحتاج إلى تخصصه بالإضافة إلى بعض التخصصات التي تخدم قضيته التفاوضية⁽⁷⁴⁾.

وهناك من يرى أن ثمة مضامين تربوية أخرى تنضوي في داخل العملية التفاوضية بالمؤسسة التعليمية ولعل من أبرزها ما يلي :

- التعارف مع أعضاء الطرف الآخر المفاوض.
- افتتاح جلسة التفاوض.
- التكيف والتفاعل مع الأحداث غير المتوقعة.
- تطبيقات استراتيجيات وتكتيكات التفاوض المناسبة.
- التشاور والتداول مع الأطراف المعنية التي تخدم قضايا التفاوض أثناء الاستراحة.
- إنهاء عملية التفاوض بتحديد الهدف الرئيس الذي تم الاتفاق عليه⁽⁷⁵⁾.

سادساً : أوجه الاستفادة من المضامين التربوية للعملية التفاوضية :

- توجد مجموعة من الدروس المستفادة من مجموعة المضامين التربوية التي تنضوي عليها العملية التفاوضية ولعل من أبرز هذه الدروس ما يلي :
- التوصل إلى اتفاق سليم يتضمن الحرص على المصالح المشتركة لأطراف التفاوض (الحلول العادلة).
 - صياغة الاتفاق بأسلوب علمي ولغة سليمة بحيث يسهل تنفيذها وتفسيرها ويحول دون نشوء مشكلات في المستقبل.
 - استخدام الوقت بكفاءة بحيث تتم مواجهة عوامل تضييعه مع عدم التمسك بالمواقف الخاصة بكل طرف.
 - الاختيار المناسف لبداية المفاوضات بحيث تتناسب مع كل طرف مع تحديد الوقت المتاح لإتمام التفاوض.
 - التأكيد على تحسين العلاقة بين الطرفين من خلال الحفاظ على الحد الأدنى من العلاقات الإنسانية بينهما⁽⁷⁶⁾.

المراجع:

- (1) حسن الحسن : التفاوض - فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2012، ص ص 22-23.
- (2) L. Thompson : Negotiator The Big Picture, In L. Thompson, The Mind and the Heart of the Negotiator, Perason Education, Inc. New Jersey, 2013, PP. 79-80.
- (3) سامي عرفج : الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 26-27.
- (4) محمد أبي بكر عبد القادر الرازي : مختار الصحاح، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2002، ص ص 314-315.
- (5) صديق عفيفي، جيرمين حزين : التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص ص 110-111.
- (6) مارك بييرة : فن التفاوض، سلسلة هارفارد لأساسيات الأعمال، تعريب أيمن الطباع، شركة الحوار للطباعة والنشر، بيروت، 2005، ص ص 224-225.
- (7) دين آلين فوستر : المساواة عبر الحدود - كيف تتفاوض بنجاح في مجال الأعمال بأي مكان في العالم، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 113-114.
- (8) جيرارد أنير نيج : أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2012، ص ص 130-131.
- (9) جورج ألخ : كيف تجري مفاوضات ناجحة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 105-106.
- (10) جابر عبد الحميد جابر : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص ص 132-133.
- (11) صبحي حبر العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 24-25.

- (12) نادر أحمد أبو شيخة : التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص160-161.
- (13) إدريس ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص ص203-204.
- (14) أحمد ماهر : مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص ص90-91.
- (15) زهير بوجمعة شلابي : الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص110-111.
- (16) طه جابر طه عبد الرحيم : إدارة التفاوض الدولي - مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2018، ص ص118-119.
- (17) عاطف جابر طه : السلوك التنظيمي - مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2012، ص ص223-224.
- (18) جيفين كينيدي : قمة التفاوض لعقد الصفقات الرابحة والعلاقات الناجحة، ترجمة أميرة نبيل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2009، ص ص97-98.
- (19) ويليام أروى : فن التفاوض، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص ص30-31.
- (20) R. Ross : Negotiation Principles of Entitlement in Sibling Property Disputes, Development Psychology, 2014, PP. 353-354.
- (21) يوسف ميخائيل أسعد : تعلم فن التفاوض، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص88-89.
- (22) عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص ص72-73.

- (23) السيد عليوة : مهارات التفاوض - سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات العربية للعلوم الإدارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2012، ص ص 78-79.
- (24) عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام : السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 70-71.
- (25) عمر الطراونة : إستراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 62-63.
- (26) كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2014، ص ص 60-61.
- (27) محسن أحمد الخضيرى : مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2013، ص ص 103-104.
- (28) محمد سعد أبو عامود : التفاوض الدولي، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 62-63.
- (29) جيرارد ايندبنرج : أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2012، ص ص 92-93.
- (30) هشام محمود الأقداحي : علم التفاوض الدولي والاتصال الدبلوماسي، مؤسسة الشباب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 215-216.
- (31) تركي بن نايف الدعجاني : مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية - دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص ص 30-31.
- (32) إبراهيم أبو المجد الشوربجي، نايف محمد الحربي : إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، ع80، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 2013، ص ص 275-276.
- (33) إدوارد سعيد : التفاوض - أسسه ومبادئه، دار المستقبل العربي، بيروت، 2017، ص ص 170-171.

- (34) زياد السمرة : فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 254-255.
- (35) أم كلثوم صبيح محمد : المفاوضات الممهدة للتعاقد - ماهيتها وأحكامها - دراسة مقارنة بين الواقع العملي والفراغ التشغيلي، مجلة كلية الحقوق، مج 16، ع 3، كلية الحقوق، جامعة النهريين، العراق، 2014، ص 310-311.
- (36) منير شفيق : التفاوض - الإيجابيات والسلبيات، دار المستقبل للدراسات والنشر والإعلام، فلسطين، 2017، ص 205-206.
- (37) ثامر كامل محمد الخزرجي : التفاوض إدارة وسياسة، المجلة السياسية والدولية، ع 2، كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص 211-212.
- (38) منير شفيق : حول التفاوض والمساومة، دار الطليعة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 231-232.
- (39) سليمان صالح : التفاوض وثورة الذات الحضارية، مكتبة الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 88-89.
- (40) بشرى محمود قاسم وآخرون : أثر إستراتيجية التفاوض على الأصالة الرياضية والتحصيل لدى طالبات الصف السادس العلمي في الرياضيات، مجلة الأستاذ، مج 2، ع 24، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 211-212.
- (41) يزيد صابغ : التفاوض في الفكر المعاصر، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، 2007، ص 310-311.
- (42) هائل طشطوش : الأمن القومي وعناصر قوة الدولة في ظل النظام العالمي الجديد، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 168-169.
- (43) عبد المطلب الهاشمي : مهارة التفاوض وكيفي إعداد العاملين في مجال العقود، مجلة كلية الحقوق، مج 18، ع 10، كلية الحقوق، جامعة النهريين، العراق، 2017، ص 110-111.
- (44) بكر عبد المنعم : التفاوض بين السلام والتنازل، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2004، ص 150-151.

- (45) صائب عريقات : الحياة - مفاوضات، مكتبة جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014، ص ص 105-106.
- (46) أسعد غانم: الدولة العصرية والتفاوض، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2012، ص ص 132-133.
- (47) عبد الخالق فاروق : التفاوض وأوهم السلام، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 99-100.
- (48) سمعان فرج الله : جدلية القوة والقانون في العلاقات الدولية المعاصرة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008، ص ص 318-319.
- (49) أحمد قريع : الرؤية الكاملة للمفاوضات - خريطة الطريق، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، فلسطين، 2007، ص ص 20-21.
- (50) ممدوح نوفل : أسرار المفاوضات، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2015، ص ص 192-193.
- (51) موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد : أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص ص 68-69.
- (52) نبيه إبراهيم إسماعيل: البعد النفسي للتفاوض، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2017، ص ص 89-90.
- (53) هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 106-107.
- (54) هاوارد رايفا : فن وعلم التفاوض، ترجمة مظهر مصطفى الحلوي، اتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2016، ص ص 208-209.
- (55) حسين محمد المشهراوي : أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص ص 45-46.

- (56) كيت كينان : أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2016، ص ص 225-226.
- (57) قدري حنفي : حول سيكولوجية التفاوض، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج 11، ع 32، القاهرة، 2001، ص ص 35-36.
- (58) M.H. Bazerman & et al., : Negotiation Annual Review of Psychology, Mayo, <http://www.findarticies.com>, 2019, PP. 1-4.
- (59) ثابت عبد الرحمن إدريس : التفاوض - إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2017، ص ص 107-108.
- (60) Mohammed Ali Alzahrani : Techniques and Negotiation Skills Among Managers and Secondary School Teacher in the School Meeting to Teach the Holy City, Unpublished MA Thesis, College of Education, Umm Al Qura University, 2016, PP. 212-213.
- (61) جمال حواش : التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، مؤسسة إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص ص 104-105.
- (62) على رجب عبد الفتاح : التفاوض - تنمية المهارات تطبيقياً - مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص ص 105-106.
- (63) Suleiman Awad Allah Mohammed : Negotiate as Input for the Management or Organizational Conflict, Journal of Psychological Research, Vol. 3, No.2, New York, 2013, PP. 132-133.
- (64) فاليري رود بلانتين : إدارة المفاوضات - الإستراتيجيات - المهارات والأساليب، ترجمة دار التقدم العلمي، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، الكويت، 2016، ص ص 82-83.
- (65) زياد السمرة : فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص 115-116.

- (66) أسامة مصطفى صالح : قوة التفاوض وتفاوض القوة، مجلة الإدارة، ع3، القاهرة، 2011، ص 12-13.
- (67) أحمد صابحة : المسئولية المدنية الناشئة عن إخلال المتفاوض بالتزامه بالتفاوض، المنظمة العربية للثقافة والعلوم الإدارية، عمان، 2014، ص 5-6.
- (68) غانم موسى، فاطمة أحمد : استباق مقاومة الإقناع، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 35-36.
- (69) إيمان صالح عبد الفتاح : مهارات وتقنيات النجاح في القيادة، الندوة العلمية - تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، كلية التجارة في الفترة من 2-3 مارس 2007، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007، ص 320-321.
- (70) جمال الكردي : فنون التفاوض، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 172-173.
- (71) ناجي معلا : التفاوض - الإستراتيجية والأساليب، مطبعة جامعة الزيتونة، الأردن، 2010، ص 66-67.
- (72) سهير محمود أمين : سيكولوجية التفاوض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، 2011، ص 25-26.
- (73) فاطمة البغدادي : أساسيات التفاوض، مجلة الدبلوماسي، ع60، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012، ص 238-239.
- (74) على محمد الجنزوري : قوة التفاوض، مجلة البحوث الإدارية، مج3، ع16، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2013، ص 34-35.
- (75) صبحه بغورة : التفاوض، مجلة الدبلوماسي، ع55، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص 18-19.
- (76) أحمد صادق رشوان : متطلبات بناء القدرات التفاوضية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرين للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، في الفترة من 2-3 إبريل 2009، جامعة حلوان، 2009، ص 273-274.