



# مجلة

# العلوم الاجتماعية والتطبيقية

JOURNAL OF SOCIAL AND APPLIED SCIENCES

دورية محكمة ربع سنوية

تصدر عن الجمعية المصرية للدراسات الإنسانية والخدمات العلمية



العدد الثالث  
يوليو ٢٠٢٤ م

مدير التحرير

دكتور/ محمد عطا عبدالعزيز

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور/ يسري شعبان عبد الحميد

سكرتير التحرير

دكتور/ منه حسن عمر

مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية



ورقة عمل بعنوان  
موقع استراتيجية التفاوض في العمل الاجتماعي  
وتنظيم المجتمع المعاصر

إعداد

أ.د/ فوزية عبدالدايم عبدالفتاح  
أستاذ تنظيم المجتمع  
كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة حلوان

## المستخلص

التفاوض عملية استراتيجية هامة في العمل الاجتماعي عموماً ومهنة الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع خصوصاً ، حيث يمكن من خلال تطبيق استراتيجية التفاوض حل كثير من المشكلات التي يواجهها الافراد والجماعات والمنظمات وكذلك المجتمعات المحلية وتحويل مظاهر النزاع والصراع إلى تعاون ومشاركة ، وتحويل مواقف النزاع والصراع إلى حوار ونقاش وجعل المشكلات قابلة للحل، هذه العملية التي تتم في إطار من الأخلاقيات والقيم والمعارف بين أطراف التفاوض.

وسنحاول في هذه الورقة البحثية استعراض لكل ما يتعلق بعملية التفاوض مع التركيز علي هذه الممارسة في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع ، ولذلك احتوي البحث علي عدد من العناصر وهي المفاهيم المرتبطة بالتفاوض ، وخصائص التفاوض وعناصره ، ومبادئ التفاوض وتكنيكات التفاوض واساليبه ومقومات التفاوض واستراتيجياتها وقد تناولت الورقة البحثية بشئ من التفصيل حيث عرضت لمهارة الاتصال باعتبارها من أهم مهارات عملية التفاوض وكذلك تناولت أنماط التفاوض ، وانتهاءً بمراحل وخطوات عملية التفاوض في الحقل الاجتماعي وطريقة تنظيم المجتمع.

---

الكلمات المفتاحية : استراتيجية التفاوض ، العمل الاجتماعي ، تنظيم المجتمع ، التفاوض الاجتماعي، التفاوض .

**Abstract**

Negotiation is an important strategic process in social work in general and the social service profession and the way society is organized in particular. Through applying the negotiation strategy, it is possible to solve many of the problems faced by individuals, groups and organizations, as well as local communities, and transform manifestations of dispute and conflict into cooperation and participation, and transform situations of conflict and conflict into dialogue and discussion. Making problems solvable is a process that takes place within a framework of ethics, values and knowledge between the negotiating parties.

In this research paper, we will attempt to review everything related to the negotiation process, with a focus on this practice within the framework of the social service profession and the method of organizing society. Therefore, the research contains a number of elements, namely the concepts related to negotiation, the characteristics and elements of negotiation, the principles of negotiation, negotiation techniques and methods, and the components and strategies of negotiation. The research paper dealt with some detail, as it presented the communication skill as one of the most important skills in the negotiation process. It also dealt with negotiation patterns, ending with the stages and steps of the negotiation process in the social field and the method of organizing society.

---

**Keywords: negotiation strategy, social work, community organizing, social negotiation, negotiation.**

## تصدير

لا يمكن إختزال استخدام مهارة التفاوض في عملية إرضاء شخصين متخاصمين او تسوية نزاع اسرى فقط لكنها بمثابة اسلوب مهني ضروري لمواجهة مشكلات وقضايا المجتمع مثل الفقر ، والهجرة ، وقضايا اللاجئين ، والعنف ، وانتشار الأمراض والذي استدعي ضروة التفاوض مع الجهات المسئولة بالمجتمع من اجل رعايتهم ومواجهة مشكلاتهم وكذلك استخدام التفاوض كتكنيك في مشروعات تعبئة الشباب في المناطق الحضرية الفقيرة للتحرك من أجل تنمية بيئاتهم والسعى الى إحداث تغيير مجتمعي والذي تضمن من بين مهاراته الفنية" التفاوض " واعتبر التفاوض أحد أدوار الاخصائى الاجتماعى ، كما انه يستخدم في عدة علوم كالسياسة والاقتصاد والادارة وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات المختلفة التى تعتمد وبشكل اساسى على مهارة التفاوض كمهارة مهنية فعالة تحقق اهداف خاصة فيما يخص العمل الاجتماعى وقضايا حقوق الانسان، لذا سنسعى الى عرض مهارة التفاوض وخصائصه ومقوماته واهم مبادئه فى إطار الخدمة الاجتماعية مع التاكيد على حقيقة انه لا يمكن الفصل بين مهارات الممارسة المهنية او الاستغناء عن احداها فى الممارسة المهنية ولكن يمكن الجمع بين اكثر من مهارة فى الموقف المهني الواحد وذلك حسب طبيعة العمل والقضية المراد التفاوض عليها ، ولكن يتم الفصل بين المهارات والادوات والادوار المهنية على المستوى النظرى فقط ليسهل فهمها والتعرف عليها .

**أولاً : مفهوم التفاوض :**

التفاوض لغة مشتقة من الفعل فاوض ، مفاوضة ، فيقال فاوضه في الأمر أي ساواه فيه ، وشاركه فيه ، وجاراه ، وذاكره ، وحادثه فيه ، ومنه أيضاً تفاوض القوم في كذا ، أي فاوض بعضهم بعضاً ، وتفاوضوا في الحديث ، أي اخذوا فيه ( المنجد في اللغة ، ١٩٦٩ ، ص ٥٩٩ )  
وجاء في المعجم الوسيط " فاوضه في الأمر مفاوضة " أي بادلته فيه بغية الوصول إلي تسوية واتفاق ، وفوض الأمر إليه ، أي جعل له التصرف.

وكلمة المفاوضة في اللغة العربية تعني المشاركة ، والمذاكرة ، والمحادثه ، والمساواة في الحديث وتقابلها في اللغة الانجليزية كلمة Negotiation ( أحمد ، ١٩٩٧ ، ص ٩ )  
وجاء في اللغة أيضاً أن التفاوض يتضمن التداول ، التشاور ، التباحث ، وفي الاصطلاح هي العملية التي تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العديد من المساعي بين الطرفين المتفاوضين بهدف التوصل إلي اتفاق بشأن صفقة معينة أو صيغة معينة ( العبودي ، ٢٠٠٥ ، ص ٥ )

والمفاوضة تعني تبادل الرأي مع ذوى الشأن بغاية الوصول إلي تسوية ، أو اتفاق . فهو العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين ، أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين ( أو جميع الأطراف ) بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلي تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهم ( حسن ، ٢٠٢١ ، ص ٣٩ )

هذا وقد عرف التفاوض بأنه مهارة متعلمة ومكتسبة تستخدم للوصول إلي اتفاقات بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات علي كل مستوي من المستويات الإنسانية ويتم التفاوض بين الشركات والأسر وبين الأصدقاء أو حتى مجرد المعارف ( Stuart. ESchafer , et al 2011 :31 )

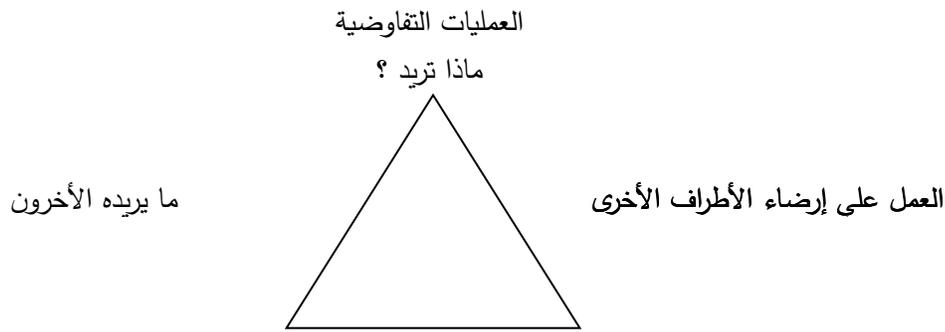
ومعني هذا ان التفاوض عملية اجتماعية ونفسية تعتمد علي التفاعل والتأثير النفسي والاقناع ، من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف .

وهو عملية تبادل الآراء وعرض وجهات النظر سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من قبل جميع الأطراف المفاوضة ، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية أو قبول الحلول الوسطي بشأنها ، مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات في شأنها (عثمان ، ٢٠١٠ ، ص ١٤٥ )

ويمكن النظر إلي التفاوض باعتباره التماور والمناقشة وتبادل الأفكار والآراء والمساواة بالتفاعل بين الأطراف من أجل الوصول إلي اتفاق معين حول مصلحة أو حل لمشكلة ما ( سلامة ، ٢٠٠٠ ، ص٦٢ )

ولذلك عرف التفاوض الاجتماعي علي أنه الجهد المبذول للتأثير إيجابياً علي اتجاهات الطرف الأخر تجاه فكرة معينة أو اقتراح دون تغيير دوافعه أو أهدافه أو معلوماته ( Malhotra , Bazerman , 2008 , 8 )

ويؤكد البعض ومنهم باترسون (Patterson 2002) علي ضرورة وأهمية المناقشة والكلام في عملية التفاوض ، فقد تناول التفاوض علي أنه نموذج بسيط لمثلث الكلام Talk Triangle لكل يحصل الفرد علي ما يريده من خلال اللقاءات التفاوضية ، والمثلث وسيلة ثلاثية الأبعاد كما هو واضح بالشكل التالي :



شكل رقم (١) يوضح العمليات التفاوضية كما يراها "باترسون"

وهناك من يستخدم مفهوم المفاوضة كمرادف لمفهوم المتاجرة أي أنها تستخدم وتوظف من أجل تبادل الأشياء التي نملكها ويريدها الآخرون بتلك الأشياء التي نريدها منهم ، وبكلمات أخرى ، فإن فعل المفاوضة يتجسد في هذه المقولة : أعطني بعض ما أريد لكي أعطيك بعضاً مما تريد ( كين ، ٢٠٠٢ ، ص٢٠ )

ويري البعض أن التفاوض هو محاولة أن يكسب الفرد إلي جانبه أولئك الذي يري أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له ولكنهم لا يمنحوه له طواعية ، وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات أخلاقية أو قانونية ( حنفي ، ٢٠٠١ ، ص٥ )

هذا ويعد التفاوض عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر يذكر في مقدمتها، المعلومات والوقت والقوة وكذلك التكتيكات أو الأساليب المتبعة ، ووسائل الاتصال

المستخدمة، والمفاوضات هي استخدام المعلومات والقوة ، للتأثير علي السلوك ، وبهذا المعني ، نتفاوض طول الوقت في العمل وفي حياتنا الخاصة ( عبد الحميد ، ٢٠١١ ، ص ٤٤ )

فهو عملية للحصول علي ما هو مطلوب فهي تؤدي في النهاية إلي الوجهة نفسها ومحاولة موازنة الأمور ( 23 ، 2015 ، Chebet , Winnie , Rotich, Jacob K. & Kurgat , Alice )

ويعرف التفاوض علي أن عملية تقوم علي إشراك طرفين علي الأقل ، لهما حاجات مشتركة بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف ، بغية التوصل إلي اتفاق يحظى علي الأقل بالحد الأدنى من القبول لدي الأطراف المعنية " ( أبو شيخة ، ٢٠١١ ، ص ٢١ )

وهناك من يري أن التفاوض هو علاقة اجتماعية تصب في عملية اتخاذ القرار تبلغ فيها عمليات التفاعل درجة قصوى ، وتتكشف فيها العمليات الاتصالية ويزداد فيها التوتر والغضب والانفعال بحيث يعبر فيها كل طرف عن افكاره وطموحاته ورغباته ويحاول قدر الإمكان تحقيق أكبر قدر منها ( قاسمي ، ٢٠١٢ ، ص ٢١٣ )

والتفاوض عملية تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من قبل جميع الأطراف المتفاوضة ، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا الجوهرية أو قبول الحلول الوسطي بشأنها ، مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية عدم تقديم تنازلات في شأنها ( عثمان ، ٢٠١٠ ، ص ١٠ )

ويعد التفاوض بمثابة مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تنويجاً كاملاً لهذه المراحل ، فالتفاوض باستخدام الكلمة كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل واتخاذ القرارات . ولذا يعد التفاوض انتصاراً للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد للوصول لنتائج يفتتح بها الأطراف المتفاوضة ( الخضير ، ١٩٨٨ ، ص ١١-١٢ )

وتعد حصيلة عملية التفاوض قائمة علي تفاعل الإدراك المتبادل بين الأطراف المتفاوضة ومعالجة المعلومات وردود الفعل وكلها قائمة علي افتراضات ضمنية بشأن القضية محل النزاع ( جبر Gulbro , R & Herbing , 1995 , 2015 )

والتفاوض عملية يتم خلالها اتخاذ قرار مشترك بواسطة اثنين أو أكثر من الأطراف الذين يعبرون عن مطالب متعارضة ومن ثم تنتقل في النهاية إلي اتفاق من خلال صنع عملية القرارات والبحث عن البدائل المطروحة للحصول علي امتيازات ( Anguix , V.S., et al , 2013 )

والتفاوض هو نشاط اجتماعي يقوم علي المواجهة ، ويستخدم في مجموعة متنوعة من المجالات منها الإدارة والاقتصاد والاتصالات ، بالإضافة إلي استخدامه في الحياة اليومية ، حيث التفاوض مع

الأزواج والمديرين والزملاء والأشخاص المهيمن في حياة الفرد ، كما أنه يساعد الفرد في تحقيق اهدافه الصعبة والمتعارضة ( Jones , Alex , 2015 , 40 )

أو أن التفاوض عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد علي التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين الطرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية او خلاف أو نزاع أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بهما ، وذلك بغرض التوصل إلي حل أو اتفاق مقبول يرضي جميع الأطراف ( إدريس ، ٢٠٠١ ، ص٢٢ )

فالتفاوض عملية تتضمن مجموعة من الخطوات الفنية التي تقود إلي تحقيق هدف محدد وهو إنهاء النزاع أو الوصول إلي حلول مناسبة من خلال مشاركة فعالة من الأطراف المتنازعة لإنهاء النزاع الذي حدث بينهما ( سعد الله ، ٢٠١٧ ، ص٩٢ )

أو هو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين أو أكثر للوصول إلي اتفاق في حالة وجود نقاط اتفاق واختلاف بين مصالح هذه الفئات ( سعد الله ، ٢٠١٧ ، ص٩٣ )

والتفاوض من وجهة نظري هو أحد مهارات أو استراتيجيات العمل المهني في الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع والتي يمكن استخدامها لفض الخلافات والنزاعات الناشئة بين جماعات المجتمع أو أفرادها وذلك بالتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة في إطار من القيم والسلوكيات المهنية ، ومن خلال إجراءات خطوات محددة وعلاقة ارتباطية بين أطراف العلمية التفاوضية يغلب عليها التعاون والتشاور والقبول والرغبة الصادقة في إيجاد حلول للقضية أو المشكلة أو الموقف المتنازع عليه محل التفاوض بما يحقق في النهاية أقصى قدر من المكاسب وأقل قدر من الخسائر لأطراف عملية التفاوض وربما يساهم في ذات الوقت في تنمية المجتمع وتأكيد تماسكه وترابطه .

#### ثانياً : المفاهيم المرتبطة بالتفاوض .

والحقيقة أن هناك مجموعة من المفاهيم المرتبطة أو المتداخلة مع مفهوم التفاوض ، ولكي يمكن الوقوف علي فهم أعمق لماهية التفاوض فإن الأمر يستدعي منا التعرض لمجموعة من المفاهيم الأخرى ، ولعل من أهمها ما يلي :

#### المساومة Bargaining :

جاء في المعجم الوسيط "ساومه مساوه وسواما أي فاوضه في البيع والابتياح ، وتساوما السلعة وفيها أي تفاوضاً في بيعها ، فعرض البائع ثمناً وعرض المشتري ثمناً دون الأول . ( معجم اللغة العربية ، ٢٠٠٤ )

والمساومة عرض لاستبدال أو التنازل عن شيء بأخر ، وتعكس رغبة طرف يملك قوة في التأثير علي مكاسب طرف آخر حول قضية واحدة ، وتأخذ العلاقة شكل الصراع وفي مدة قصيرة يمكن حسم القضية بوعد الطرف الخاسر لمكاسب مستقبلية أو فوائد أخرى يمكن أن يحققها ، وقد ترتبط المساومة ببعد غير أخلاقي إذ لا فرصة للطرف الضعيف في كثير من الأحيان غير التنازل أو القبول ( سعد الله ، ٢٠١٧ ، ص٩٢ )

والمساومة تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسألة معينة ، وهي أسلوب من أساليب المجادلة والمحادثة بين طرفين " بائع ومشتري " حول المقابل الذي يتعين علي المشتري دفعه نظير الحصول علي الخدمات أو المنتجات ، يمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض وتكتيكاً من تكتيكاته ، وتعد المساومة عملية نفعية بحتة وتعتبر أقل من التفاوض إذ يسعى كل طرف لتحقيق مكاسب علي حساب خسارة الطرف الآخر ، والفرق بين التفاوض والمساومة يمكن تمثيله في موقفين علي النحو التالي : ( Win-Win Situation ) / ( Win-Lose Situation ) ولهذا فالتفاوض أعم وأشمل من المساومة ، فالمساوم يهتم بالنتائج فحسب ، ولا يهتم بأي التزامات مستقبلية .

#### **التشاور Consultation :**

وهو إرادة لخلق جو من الثقة وذلك بتجميع آراء الآخرين بهدف إيجاد حل المشكلة ، أو فهم أعمق للقضية ، غير أنه لا يؤدي إلي إيجاد نتيجة فورية ، فهو لا يخرج عن كونه تجميع ورصد لآراء غير ملزمة وإن كان يتيح الفرصة لمعرفة أكبر وإمام أوسع بالقضية أو المشكلة محل التشاور ( سعد الله ، ٢٠١٧ ، ص ١٠٢ )

#### **الوساطة Mediation :**

يقصد بالوساطة احتكام أطراف النزاع إلي شخص محايد لا علاقة له بهما ، حيث يقدمان له كل المعلومات والمعطيات المتعلقة بالخلاف والملازمات التي تحيط به ، ثم يتركان له السلطة التقديرية الكاملة في إيجاد الحلول المناسبة له .

وفي الوساطة قدم الحلول في شكل اقتراحات أو توصيات للأطراف المتنازعة يمكن أن يأخذوا بها ، كما يمكن أن يرفضوها . والوساطة هي إجراء قد يكون إجبارياً أو قد يكون اختيارياً . فالوساطة هي إجراء يتفق بموجبه طرفي الخلاف أو النزاع في العمل علي إسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع إلي شخص من الغير يدعي الوسيط ويشتركان في تعيينه .

والوساطة مهارة اجتماعية يقوم بها الوسيط ، إلي جانب أنها تهدف الوساطة أولاً إلي فصل الخصمين المتقاتلين ، ثم إلي الجمع بينهما لكي يتحدثا .وتهدف إلي إتاحة الفرصة لهما للانتقال إلي وضع تحاوري ، الوسيط يسعى إلي إيجاد فضاء وسيط من شأنه أن يضع مسافة بين الخصمين بحيث يتمكن

كل منهما من اتخاذ مسافة خيال نفسه وحيال الآخر وحيال النزاع القائم بينهما . إن خلق هذا الفضاء يتيح التواصل للخصمين أن يستريحا من نزاعهما ويخلقا من جديد علاقاتهما في خطوة مسالمة وبناءة . تختلف عملية الوساطة عن التفاوض كونها تتطلب جود طرف ثالث محايد أو مؤسسة للتوصل إلي اتفاق بالتراضي ، كما تعتبر كذلك تدخل ودي لشخص محايد أو دولة محايدة الغرض منه الحفاظ علي عملية السلام بين المتنازعين. ( سعد الله ، ٢٠١٦ ، ص ٣٠٣، ٣٠٢ )

ويلتقي الوسيط من الطرفين جميع المعلومات المفيدة للقيام بمهامه ، ويتعين عليه أن يتقيد بالسر المهني إزاء الغير في كل المعلومات التي يكون أطلع عليها أثناء قيامه بمهمته . ويعرض الوسيط علي الطرفين خلال الأجل الذي يحدده اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه في شكل توصية معللة .

### التسوية Settlement :

هي التوصل إلي اتفاق بشأن بعض القضايا المحددة ، من خلال الوسائل السلمية السياسية مثل المفاوضات والوساطة أو القانونية مثل التحكيم والقضاء بين أطراف النزاع ، دون معالجة الجذور العميقة للصراع ، وحسب جون بورتون (John Burton) فإن التسوية ترتبط بالقضايا أو المصالح القابلة للتفاوض بشأنها وفقاً لأحمد إبراهيم محمود يري عملية التسوية السلمية عملية متكاملة تتضمن أليات أو أطر عمل محدد تشترك فيه أطراف الصراع ، بصورة ثنائية أو بمشاركة أطراف خارجية ، من أجل إنهاء نزاعهم بالطرق السلمية.

تقوم الفكرة الرئيسية للتسوية وحل النزاعات علي التعامل مع النزاعات بصورة بناءة بهدف جعل العنف في أدني حد ممكن ، وإزالة العداء القائم بين الخصوم والعمل علي أن تكون مكاسب إنهاء الصراع مقبولة من كافة الأطراف ذات الصلة (سعد الله، ٢٠١٦، ص ٢٩٨)

والتسوية مطلوبة عند نقطة معينة في عملية التفاوض ، ولكن التفاوض في طبيعته ليس مجرد نوع من التسوية ، فالجلوس علي مائدة التفاوض بنية التوصل إلي تسوية ليس بالأمر المقبول في التفاوض لأن من يجلس ولديه النية لإجراء تسوية ، فإنه يرسل إشارة واضحة وقوية للطرف الآخر بأنه جاهز للحركة والتنازل ، وهذا يدل علي ضعف الموقف ، وبالتالي يتشجع الطرف الآخر بأن يطرح مواقف مبالغ فيها ويحصل علي ما يريده من اتفاقات تحقيقاً لمبتغاه (عثمان ، ٢٠١٠ ، ص ٣) .

والتسوية تعني عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض لأن المطلوب ن هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها ، وتعد التسوية كمفهوم أعم وأشمل من التفاوض استناداً للمادة ( ٣٣ فقرة ١ ) من ميثاق الأمم المتحدة، وتأكيداً علي أن تسوية المنازعات الدولية تتم

إما عن طريق التفاوض ، أو الوساطة ، أو التوفيق ، أو التحكيم . وعلي هذا فالتفاوض أحد وسائل التسوية ( أبو شيخة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٣ )

### التحكيم Arbitration :

جاء في المعجم الوسيط " حَكَمَهُ : حَكَمَهُ . ويقال : حكم فلاناً عما يريد . وفلاناً في الشيء والأمر أي جعله حكماً . وفي التنزيل ( فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ) معجم اللغة العربية ، (٢٠٠٤ )

يعتبر التحكيم آلية أخرى لحل المنازعات بطريقة سلمية ، والتحكيم هو عملية اختيارية ( طوعية ) لحل النزاع يقوم فيها ثالث محايد (محكم) بإصدار حكماً بعد سماع للقضية من قبل الأطراف المتنازعة . وفي جلسة الاستماع يجب إعطاء كلا الطرفين الفرصة لإسماع أصواتهم ، تستطيع أطراف النزاع اختيار التحكيم الخاص بها مع منحها السلطة لتمرير القرار الملزم. (سعد الله ، ٢٠١٦ ، ص ٣٠٦) ويعد التحكيم أحد الخيارات في حالات عدم التمكن من الوصول إلي اتفاقات ومع ذلك فإن مثل هذا الاختيار لا يعد من الخيارات المرغوب فيها عادة لأنها تقلص من قدرات المفاوض فيترك ناتج التفاوض النهائي رهناً بالتحكيم (Candler , 2002 , 42).

والتحكيم يعني اللجوء لطرف اخر " أو خارجي " من غير مجموعات التفاوض أو الحوار للوصول إلي قرار بشأن قضية ما، ويعتبر التحكيم أحد الخيارات في حالات عدم التمكن من الوصول إلي اتفاقات ، ومع ذلك فإن مثل هذا الاختيار لا يعد من الخيارات المرغوب فيها ، لأنها تقلص من قدرات المفاوض ، فيترك ناتج التفاوض النهائي رهناً بالتحكيم.

### المناقشة Discussion :

جاء في المعجم الوسيط "ناقشه مناقشة ، استقصي في حسابه . ويقال ناقشه الحساب . وناقشه في الحساب . والمسألة : بحثها ( معجم اللغة العربية ، ٢٠٠٤ )

فالمناقشة تبادل للأفكار والمعلومات وتقوم علي فن الخطابة ووسيلتها اعمال العقل والإقناع والحجة والدليل للتوصل لفهم متبادل أو حلول مقنعة للمشكلة موضوع المناقشة ، وتعتمد علي التفاعل المباشر والاتصال الدينامي ، وهي محاولة عقلية ليقنع كل طرف الآخر بالموقف أو الغرض او القضية محل المناقشة .

ومعني هذا أن التفاوض في طبيعته لا يعد نوعاً من المناقشة بمعناها المتعارف عليه ، غير أنه يمكن اعتبار المناقشة واحدة من الأدوات الهامة التي يستخدمها المتفاوض الناجح ، وليس شرطاً لنجاح

التفاوض . حيث يمكنك مناقشة شيء معين مثل السياسة أو الرياضة أو بحث علمي أو تقرير مبيعات لساعات دون أن تصل إلي اتفاق مع الآخرين ( حسين ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٥ )  
وبنفس المعني فإنه لا يمكن اعتبار التفاوض نوعاً من المناقشة لكونها ربما تكون غير فعالة في اقناع وحث الآخرين علي تقبل وجهة النظر الأخرى.

### التعاون Cooperation :

جاء في المعجم الوسيط "أعانه علي الشيء : ساعده . عاونه معاونة وعواناً: أعانه . تعاون القوم : عاون بعضهم بعضاً . استعان فلاناً فلاناً ، وبه : طلب منه العون والتعاون في علم الاقتصاد مذهب اقتصادي شعاره الفرد للجماعة والجمعة للفرد ، ومظهره تكوين جماعات للقيام بعمل مشترك لمصلحة الأعضاء والاستغناء عن الوسيط ( معجم اللغة العربية ، ٢٠٠٤ )  
والتعاون هو اتفاق بين طرفين أو أكثر تربطهما صداقة مشتركة ومصلة واحدة للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة معينة ، ويفترض التعاون قدراً من المساومة في الحقوق والواجبات وانسجاماً تاماً في المصالح والفوائد وإدراكاً وتفهماً كاملاً لدور كل منهم وإمكاناته ومشاكله ورغباته ، ومن ثم يكون التعاون ثمرة للتفاوض ونتيجة منطقية له ، وبذلك فإن التعاون لا يصلح أن يطلق عليه تفاوضاً بوصفه محصلة للتفاوض وليس التفاوض ذاته ( الخضيرى ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢ )

### الحوار The Dialogue :

جاء في المعجم الوسيط "حاوره محاوره وحوارا : جاوبه ، وجادله . وفي التنزيل العزيز ﴿ قال صاحبه وهو يحاوره ﴾ وتحاوروا : تراجعوا الكلام بينهم والحوار في لسان العرب يعني الرجوع عن الشيء وهم يتحاورن أي يتراجعون بالكلام فالحوار هو تراجع الكلام والتجاوب فيه ، وفي التنزيل العزيز : ﴿ والله يسمع تحاوركما ﴾ ( المجادلة : ١ ) ، والحوار حديث يجري بين شخصين أو أكثر في العمل القصصي أو بين مثلين أو أكثر علي المسرح ( معجم اللغة العربية ، ٢٠٠٤ )  
وقد يكون الحوار حول قضية أو مشكلة عامة أو خاصة معلنة أو يشوبها الغموض واعتماداً علي معلومات ومراجع ودراسات ، مع عدم وجود خطة للحوار وإنما تتحدد موضوعات الحوار فقط كما انه أخذ وعطاء فياض للمعرفة والمعلومات ومع ذلك قد ينتهي الحوار دون الوصول لنتائج محددة ، وإنما وجهات نظر وآراء المختلفة حول موضوع ما ، وتكون هذه الآراء ووجهات النظر غير ملزمة وإن كانت تثير الطريق لمتخذ القرار بشأن ما يمكن فعله حيال قضية أو مشكلة او موضوع ما ( سعد الله ، ٢٠١٧ ، ص ٩٢ )

### التنازل / القبول Giving in :

هو الرضوخ أو النزول عند رغبة أو طلب الآخرين ، ويمثل أحد الخيارات المنطقية عندما تصاحب بعض الأمور تعقيدات أو عراقيل كثيرة يفضل معها تقبل فكرة التنازل / القبول عما ترضاه وأيضاً عندما تكون تافهة بالحد الذي لا يزعجك أو يهدد أهدافك الرئيسية فالتنازل / تقبل ما هو مطروح عليك وتستغني عما كنت تريده.

فالتنازل أو الإذعان يتم لمطالب الطرف الأقوى فيستسلم المهزوم دون قيد أو شرط ( الخضيري ، ١٩٨٨ ، ص ٣٤ )

التنازلات أو القابلية للتفاوض هي الأشياء أو الأصول التي تستطيع أن تعطيتها للطرف الآخر ، كلما قل النفوذ في طرف ما ، زادت التنازلات . ويمكن ان تكون رخيصة أو غالية ، ولكن يمكن أيضاً تظهر بشكل مختلف عند كل جانب.

يتم التنازل والإذعان لمطالب الطرف الأقوى بين الأطراف المتنازعة وهنا يستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب علي الطرف المنتصر حالياً.

### **القهر Coercion :**

وهو استخدام وسائل وأدوات القهر / الإكراه ضد الآخرين لكي يفعلوا ما تريده ، ولكن استخدم مثل هذه الوسائل والأدوات في التفاعلات مع الآخرين تجعلك تغامر بوجود علاقة طويلة الأمد معهم من شأنها ان تثير عداوة وتزرع روح الانتقام عندما تحن الفرصة ، وبالتالي فإن استخدام وسائل وأدوات القهر في عملية التفاوض من الأمور التي لا ينصح بها ، وهي لا تتسم بالعقلانية الرشيدة ومن شأنها كذلك أن تجمد المواقف ، وتؤدي في الغالب إلي قيام الأطراف الأخرى بتوجيه ضربات مضادة مماثلة .

### **المشكلة: the problem -**

هي حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، اختصاراً يعبر عنها البعض بأنها : فجوة بين الواقع والمأمول، وإذا اتخذت المشكلة مساراً معقداً، فإنها تكون السبب الأساسي لحدوث نزاع.

### **الصراع - Conflict**

أن يتنافس اثنان أو أكثر حول أهداف متضاربة سواء كانت حقيقة أو حسية، أو حول مصادر محدودة ( بداية احتكام مباشر بين الطرفين) هو عملية الخلاف والنزاع أو عدم الاتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي.

### **Disagreement الخلاف: -**

الخلاف يرجع إلى الفروق الطبيعية بين الأفراد أو الجماعات، وإنما يرجع إلى التمسك الشديد بالرأي أو المواقف ورفض التنازل عنه، وهو مفهوم يعبر عن المعارضة، والتضاد، وعدم التطابق.

### **العنف :- Violence**

سلوك يتسم بالعدوانية يصدر من طرف ( فرد أو جماعة) بهدف استغلال وإخضاع طرف آخر ، مما يتسبب في إحداث أضرار مادية أو معنوية و نفسية ( الفرد أو الجماعة) وهو انتهاك للشخصية الإنسانية (مادياً أو معنوياً) وتعد على الأخر أو إنكاره أو إقصاؤه وتهميشه، وهو استخدام للقوة استخدام مفرد أو غير مشروع، وهو مباشر أو غير مباشر .

وهو مرحلة متقدمة من النزاعات وفيه تبدأ ظهور أضرار التصادم، أو يتطور فيها الصراع والأزمة إلي ممارسات عنيفة تهدد السلامة الشخصية أو الاجتماعية.

### **ثالثاً: خصائص التفاوض وعناصره:**

التفاوض قبل كل شيء ممارسة والقيام به ليس مستقلاً عن فهم المفاوضات بخصوصيات موضوع التفاوض وهيكلته و استراتيجيته وتقنياته التي هي عناصر يجب ان يعتمد عليها اعتماداً كبيراً ومن المؤكد أن لا شيء في ميدان التفاوض يحل محل التعليم بالتجربة والممارسة ، وان هذا التعليم يصبح مثمراً وسهلاً اذا ما نمت عند المفاوضات قدرات معينة، وصفات مميزة ، ومهارات محددة تجعله مفاوضاً جيداً جيداً بإنجاح المفاوضات والوصول إلي الهدف الذي من أجله جرت المفاوضات وتحقيق الاتفاق الذي من أجله قامت . (نور ، ٢٠١٧، ص١٣، ١٤)

**وبناءً على هذا يمكن عرض بعض خصائص التفاوض علي النحو التالي :**

- ١- يشترك في عملية التفاوض أكثر من طرف واحد، ويحتاج كل طرف لمشاركة الطرف الآخر ليتسنى تحقيق الممكن من مقاصد الأطراف بطريقة مرضية أو مقبولة ، ووجود الرغبة للوصول لاتفاق، ووجود مصلحة أو أرضية مشتركة تجذب الأطراف للاتصال والحوار والتفاهم.
- ٢- رغم وجود الرغبة والأرضية المشتركة تنطلق الأطراف المتفاوضة من أهداف متباينة ، وهذا الاختلاف في الأهداف يشكل عقبة في بداية المحادثات للوصول إلى النتيجة المرجوة.
- ٣- تعتبر الأطراف المتفاوضة أن التفاوض هو الوسيلة الأكثر قبولاً لحل النزاعات بدلاً من اللجوء إلى الوسائل الأخرى كالتحكيم والقضاء واستعمال القوة.
- ٤- ليأمل كل مفاوض في احتمال استمالة الطرف الآخر لإجراء تعديل في موقفه الأساسي .
- ٥- عند اصطدام كل طرف بوقع صعوبة النتيجة التي يهدف إليها، يتعلق بأمل الخروج بحصيلة معقولة في نهاية المحادثات .

٦- يتمتع كل طرف بمصادر قوة تأثير على تصرفات الطرف الآخر، وقد يكون مصدر التأثير أو القوة غير مرتبط مباشرة بالمسألة قيد التفاوض .

٧- التفاوض تعامل بين أشخاص بكل موروثاتهم الثقافية والاجتماعية والسياسية واختلافاتهم الإقليمية، وربما الحضارية لذا تصبح القيم والمعتقدات عناصر في إنجاح أو فشل المفاوضات (عثمان، ٢٠١٠، ص٦)

#### وبجانب ما سبق فإن :-

أ- التفاوض يتضمن طرفين أو أكثر لديهم الحاجة لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح أو الاهتمامات المشتركة بين الأطراف سواء كان يتعلق هذا الاهتمام بموضوع التفاوض او يتعلق بإطار التفاوض ككل ، وهذا يجعل الأطراف علي اتصال.

ب- بالرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين أطراف عملية التفاوض إلا أن كلاً منها يبدأ بعرض أهداف مختلفة ، والتباين في الأهداف أو النتائج يحول دون التوصل إلي النتائج المرضية للطرفين .

ج- الأطراف في التفاوض يعتبرون أن التفاوض أسلوب مفضل لحل الخلافات بينهم مقارنة بالبدائل الأخرى مثل العداة ، أو حتي التحكيم.

د- اعتقاد كل طرف بإمكانية إقناع الطرف الآخر لتعديل وجهة نظره ، وذلك ليس أساسياً بالنسبة لكل طرف أن يكون لديه الاستعداد للتوصل إلي تسوية ، فكل طرف يتحرك أملاً في حث الطرف الآخر للتغيير من مواقفه.

هـ- في حالة عدم تحقيق النتائج لكل طرف فإن كل الطرفين يظل لديه الأمل في التوصل إلي اتفاق نهائي مقبول .

و- ضرورة أن يكون لكل طرف بعض التأثير ، او القوة الحقيقية علي مقدره الطرف الآخر .

ز - عملية التفاوض نفسها هي إحدى صور التفاعل بين الناس من خلال التعبير المتبادل والمباشر ، بمعنى أن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر ، وليس فقط بالحقائق والمنطق .( عثمان ، ٢٠١٠ ، ص ٣،٤)

أو ان عمليه أو استراتيجية التفاوض لها خصائص وهى :

- أ- التفاوض عملية تعتمد على التفاعل والتأثير والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وذلك بغرض التوصل إلى حل مقبول ومرضي لجميع الأطراف .
- ب- السلوك التفاوضي هو سلوك إنساني لفظي وأدائي وإن كان له مقومات وراثية ومن ثم فإن اكتساب المهارات بالتعلم أمر قررت نتائج البحوث والدراسات السابقة .
- ج- يدخل فيه الطرفان عمدًا لتوافر عنصر الصراع بينهم، ويتم استخدام استراتيجيات وتكتيكات متعددة خلال الموقف التفاوضي .
- د- أن هناك ترجيحًا لكفة مفاوض على مفاوض آخر ، وهذا الترجيح مرهون بتملك المفاوض لمهارات السلوك التفاوضي، واستخدامها بكفاءة وفعالية في المواقف المختلفة .
- هـ- لضمان نجاح عملية التفاوض لا بد من توفير العوامل التي تساعد على ذلك . ( جبر ، ٢٠٢١ ، ص ١٨ )

**ويضيف البعض الى هذه الخصائص ما يلي:**

- ١- التفاوض عملية أخلاقية ، فبالرغم من شرعية المهارات التفاوضية والمحاورة ، إلا أن الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات الشخص المفاوض .
- ٢- العملية التفاوضية عملية ديناميكية الطبيعة ويفترض أنها تتأثر بشخصية المتفاوضين .
- ٣- عملية اجتماعية معقدة (Complicated) تتأثر بالعلاقة بين المحاورين وتؤثر فيها .
- ٤- عملية التفاوض عملية نفسية اجتماعية ، وهو احدى صور التفاعل بين الناس يتأثر باتجاهات وانفعالات وقدرات المفاوض في تفهم المشكلة وأبعادها .
- ٥- يتصف التفاوض بالعمومية والتكامل بين عملياته المختلفة وليس أنشطة منفصلة يمكن القيام بها .
- ٦- يعتبر التفاوض أداة لفض النزاع ، وإدارة الأزمات ، وحسم الخلاف للوصول لاتفاق مقبول ، واستمراره مرتبط باستمرار المصالح المشتركة (يوسف، ٢٠٢٣ ، ص ٤٥٧ )
- وإجمالاً يمكن رصد خصائص استراتيجية التفاوض الفعال فيما يلي .**
- ١- وجود طرفين أو أكثر في حالة نزاع على شيء ما للتوصل إلى اتفاق مناسب لهذه الأطراف لمواجهة هذا النزاع، وأن أفضل ضمانة لاستمرار هذا التفاوض هو استمرار المصالح المشتركة بينهما داخل العملية التفاوضية .
- ٢- يجب وجود رغبة لدى طرفي التفاوض للوصول إلى منطقة تتحقق بها رغبات كلا الطرفين .

- ٣- عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتتأثر باتجاهات المفاوضين أيضاً.
- ٤- يستخدم أساليب ووسائل تعتمد على جمع البيانات عن الطرف الآخر لتوظيفها لصالح المفاوضات.
- ٥- تعترف الأفراد بأن هناك تعارض مصالح بينهما ويعتقد كلاً منهم أنه يملك درجة من القوة والتأثير يمكن أن يمارسها على الطرف الآخر للحصول على مزيد من المكاسب.
- ٦- المفاوضات علم وفن في آن واحد، ونجاح المفاوضات في أن يكيف مواقفه أثناء التفاوض بناءً على ما يفعله الطرف الآخر وأن يتوقع ما سيفعله الطرف الآخر.
- ٧- تبادل المعلومات وتقديم تنازلات أحياناً رغبة في الوصول إلى تسوية وبما لا يضر الهدف العام من التفاوض ودون أن يشعر الطرف الآخر بأن التنازلات تتم عن ضعف الموقف.
- ٨- لا يجب استخدام الغش والتضليل والتحريف أو التشويه للمعلومات كما لا يمكن استخدام الألفاظ البذيئة أثناء العملية التفاوضية.
- ٩- يجب أن يعي أطراف التفاوض أن النتيجة الأفضل هي الوصول لحل يرضي جميع الأطراف تكون نتيجته (فائز - فائز) وليس (فائز - خاسر) (Maiese , 2003, P1-3)
- أما فيما يتعلق بعناصر استراتيجية التفاوض فهي (جوده ، ٢٠١٨ ، ص ٤٠)**
- أ- **الترابط** : هذا يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها ، أي أن يصبح الموقف التفاوضي "كل" عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- ب- **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ، ويسهل تناولها في إطارها الجزئي ، وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي ، وبحيث يكون هذا التركيب بسيطاً وواضحاً بدون غموض أو لبس.
- ج- **إمكانية التعرف والتمييز** : يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس، أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
- د - **الاتساع المكاني والزمني** : ويقصد به مقدار الحيز المكاني والفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية أو الموضوع التفاوضي ، والعصر والمناخ الزمني والمكاني الذي يعيشه ويمر به الموقف التفاوضي .

هـ - **التعقيد** : الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح .

و - **الغموض** : ويطلق البعض على هذا الموقف " الشك " حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك أو الغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي . (محسن أحمد الخضيرى، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣)

ويتضح مما سبق أن الموقف التفاوضي هو موقف مترابط في عناصره منسجما في تركيبه ، متوافق في أجزائه ، قابلا للتمييز والتعرف على مكوناته وأبعاده . وهو في نفس الوقت متسعا وشاملا في مضمونه وما تضمنه من ظروف فرضتها اعتبارات المكان والزمان ، وأن يتضمن الموقف التفاوضي في الوقت نفسه درجة من التعقيد والغموض خاصة فيما يتصل بأفراد الطرف الآخر ، حتى يكون الموقف متوازنا في أطرافه.

#### **رابعاً: مبادئ التفاوض:**

يقوم التفاوض علي مجموعة من المبادئ حددها البعض في ( الخواص ، ٢٠٢٣ ، ص ٤٠٤ ، ٤٠٥)

##### **■ مبدأ الالتزام:-**

يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف والمنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى .

##### **■ مبدأ القدرة الذاتية:-**

يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه، كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض ومهاراته في الاتصال والحوار والإقناع والتأثير والتكيف مع المواقف .

##### **■ مبدأ المنفعة :-**

بالرغم من وجود الاهتمامات والمصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة إلا أن كل طرف بالطبع يسعى إلى تحقيق فوائد أو منفعة معينة من وراء عملية التفاوض حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض.

#### ■ مبدأ أخلاقيات التفاوض :-

يجب الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض فالمفاوض أولاً وأخيراً هو ممثل للمنظمة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها (صالح وآخرون، ٢٠١٥، ص ٢٠)

#### ■ مبدأ العلاقات المتبادلة :-

إن العلاقة ذات الطبيعة المتبادلة تتصف بدرجة عالية من التعقيد لذلك تحتاج الأطراف المتفاوضة بعضها البعض لأن الموقف التفاوضي يكون أكثر تعقيداً من المواقف التي يكون فيها كل طرف مستقلاً عن الآخر أو في المواقف التي يكون فيها الطرف الأول معتمداً بدرجة بسيطة على الطرف الآخر .

ويعرض ( سعد الله ، ٢٠١٨ ، ص ٢٩٥ ) بجانب ما سبق مجموعة أخرى من المبادئ وهي :

#### ■ مبدأ الأهداف الكبرى:-

علي المفاوض - دائماً - أن يضع أهدافاً كبيرة وبعيدة ، وأن يكون على استعداد للتسوية ، والقبول بالحلول الوسطي إذا ما تطلب الأمر ذلك كما يجب أن يكون على استعداد للانسحاب من عملية التفاوض إذا ما وجد أنها لا تسير في تحقيق أهداف التفاوض، كما أنه لا يجب علي المفاوض أن يركز على الأهداف قصيرة المدى ، وأن يقاوم إجراءات نجاحات مؤقتة قد تكون مقدمة لفشل حقيقي وضياح للأهداف بعيدة المدى .

#### ■ مبدأ التفاوض دائماً مع أصحاب القوة:-

علي المفاوض الفطن أن يسعى دائماً إلي مفاوضة الأشخاص او الهيئات أو التنظيمات الذين يملكون قوة - بأشكالها المختلفة - أو لديهم سلطة تخولهم لاتخاذ قرارات جوهرية ، لأنه لكي تقيم أساس من أجل التفاوض مع أطراف أخرى وتحسين المحصلة أو الناتج من عملية التفاوض ، فإن ذلك يستدعي التعامل مع أصحاب السلطة أو القوة وليس مع من لا يملكونها ، لأن غالباً من لا يملكون قوة أو سلطة يكون مهمهم الأكبر الحصول علي تنازلات قبل أن يطرحوا أفكاراً جادة للنقاش والحوار ، ولا يعني هذا المبدأ إهمال هذه الفئة وإنما يعني أن يكون تركيز المنظم الاجتماعي منصباً

في الأساس علي التعامل والتفاوض مع بناءات القوة ، وأصحاب السلطة والقادة وغيرهم مما يستطيعون اتخاذ قرارات لصالح العملية التفاوضية.

#### ■ مبدأ السرية المتدرجة -

علي المفاوض أن يراعي مبدأ السرية ، وأن يحرص علي عدم إفشاء ما لديه من معلومات دفعة واحدة لأطراف العملية التفاوضية ، لأن ذلك سيجعل من هذه الأطراف تقضي وقتاً وجهداً في معرفة ذلك ، وهذا قد يقلل أو يمحو تمسكهم بمواقف أو تشبثهم بآراء محددة ، ويقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراق أو معلومات المفاوض إلا حسب الحاجة ، أو ما يتطلبه الموقف ، فلا يتبرع بإمدادهم بمعلومات لا يحتاجون إليها أو تشتت اهتمامهم وجهودهم ، كما أن ذلك قد يؤدي إلي السير بخطوات ثابتة تجاه تحقيق أهداف التفاوض ( سعد الله ، ٢٠١٨ ، ص ٢٩٧ )

#### ■ مبدأ عدم استعجال النتائج :-

يفضل أن لا يستعجل المفاوض أمور أو الوصول إلي نتائج ، أو يتسرع في البت في أمر يشك فيه أو لا يملك المعلومات المرتبطة به ، ويجب عليه - دون تردد - أن يؤجل قراره ما لم يكن درسه بعناية وروية ، وعليه ألا يستسلم لأية ضغوط من شأنها أن تجعله يتخذ قراراً متسرعاً ، إذ يجب إخضاع أية مبادرة اقتراح يتقدم به أحد أو كل أطراف العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة والتحليل ، حتى يضمن أن القرار الذي تم اتخاذه قراراً رشيداً .

#### خامساً: مقومات التفاوض :

تتكون العملية التفاوضية من عوامل وعناصر مختلفة متفاعلة فيما بينها يمكن أن نطلق عليها

مقومات العملية التفاوضية وهي :

#### القوة التفاوضية :

ترتبط القوة التفاوضية بمدي السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح

له بالسير فيه وعدم تعديه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوباً ومعلناً لكافة عناصر الفريق من جانب السلطة التي أعطت

لهم الحق حتى يكون كل منهم علي علم بحدود الحركة واتجاهاته ويجب التحذير من أمرين أساسيين

هما :

١- إطلاق الحرية الكاملة دون حدود أو ضوابط للمفاوض بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها.

٢- تقييد حرية التفاوض بحيث يصبح مغلول الإرادة ، عديم الفاعلية أو الجدوي .

المعلومات التفاوضية :

المعلومات مهمة جداً في عملية التفاوض سواء كانت عن القضية أو الموضوع التفاوضي أو عن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه والقوي التي تدعمه وتسانده والمناخ الذي تسير فيه عملية التفاوض.

وأقل المعلومات التي يجب أن توفر للمفاوض لينجح في عملة هي الإجابة علي عدد من الأسئلة مثل:

- من نحن؟
  - من خصمنا؟
  - ماذا نريد؟
  - كيف نستطيع تحقيق ذلك؟
  - كيف يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟
  - أم يتعين أن نحققه علي دفعات وتجزئته للوصول إليه علي مراحل؟
  - إذا كان الامر يسيراً فما هي تلك الأهداف المرحلة ، وكيفية تحقيقها؟ والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة؟ وما أولويات كل مرحلة؟
  - ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول إلي تلك الأهداف؟
- وبناء علي هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد ووفقاً لذلك يتم متابعة العمليات التفاوضية والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها .
- القدرة التفاوضية :
- تتوقف القدرة التفاوضية علي براعة ومهارة وكفاءة الأفراد أعضاء فريق التفاوض وهذا يأتي عن طريق الآتي :

- 1] الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض.
  - 2] تحقيق الانسجام والتكيف بين أعضاء الفريق التفاوضي.
  - 3] إعداد تدريب وتثقيف وشحن وتحفيز أعضاء الفريق المفاوض .
  - 4] المتابعة الدقيقة لأداء الفريق المفاوض خاصة التطورات التي تحدث لأعضائه وعزله عن التأثيرات الخارجية.
  - 5] توفير كافة الإمكانيات المتاحة لدعم الفريق المفاوض.
- الرغبة المشتركة :

يتصل هذا الشرط بتوفر الرغبة المشتركة للطرفين لحل مشاكلهم أو منازعاتهم بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أووضع حدوداً له وأن وأي طريق آخر يكون مرهقاً وباهظ التكلفة.

وفي نفس الوقت لا يمكن ترك النزاع أو المشاكل قائمة دون التفاوض من أجلها ، لذلك قبل الدخول في أي مفاوضات يجب التحقق من توافر هذه الرغبة المشتركة أو العمل علي توصيل الطرف الآخر إلي الأحساس والاقناع بتأييد الحل عن طريق التفاوض .  
المناخ المحيط:

يجب توفير المناخ الملائم للبدء بالعملية التفاوضية أو المضي في سبيل حلها او الوصول إلي نقاط اتفاق بشأنها تمهد لإقامة العلاقة أو توصله للهدف المنشود ، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما القضية التفاوضية ذاتها ، توازن المصالح بين أطراف التفاوض. وبتوفير هذه الشروط الخمسة يمكن البدء في عملية التفاوض وأين ما كانت عملية التفاوض وهدفها وخصائصها فإنها تتشابه في الشروط المطلوب توافرها لعملية التفاوض (حواش ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٥-٤٧).

الموقف التفاوضي: وهو موقف دينامي يقوم علي الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثيراً يستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة استخداماً ذكياً بين أطراف مهنية وغير مهنية ولكنها راشدة وتستخدم فيه كافة مهارات وقدرات العقل البشري ودهائه ، كما يراعي فيه التعامل مع الموقف ككل متكامل يؤثر كل جزء فيه علي الآخر ، وتستخدم فيه عمليات الدراسة والتقدير والتشخيص الدقيق ومدى تعقد الموقف وغموضه.

أطراف التفاوض: يتم التفاوض في العادة بين طرفين وقد يتسع ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة ولذلك يجب علي الاخصائي الاجتماعي أن يحدد الأطراف الداخلة في الموقف التفاوضي لتحديد أساسيات تدخله المهني وتحديد مكانه بين أطراف الموقف التفاوضي

الهدف التفاوضي : حيث لا تتم أية عملية تفاوض دون هدف أساسي تسعي إلي تحقيقه او الوصول إليه ، وتصمم من أجله الخطط والسياسات وتستخدم فيه الاستراتيجيات والتكنيكات والأساليب الفنية لتحقيقه ، وهو الوصول إلي حل لأسباب النزاع وإحداث الاستقرار بالمجتمع.

### سادساً: استراتيجيات التفاوض

لأهمية هذا العنصر يمكن أن تعرض لاستراتيجيات التفاوض بشيء التوسع غير المكرر أو الممل وذلك بجمع واستعراض أغلب وجهات النظر التي تناولت هذه الجزئية .

هذا وقد أكد البعض علي أن استراتيجيات التفاوض تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام ، وعلي هذا فإن الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تغطي وتحدد عنصرين أساسيين هما (Hatfield , 2010 , p1647)

- **عنصر الشمول** ... أي أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط كافة عناصر القضية التفاوضية .

- **عنصر الزمن** ... أي الفترة الزمنية المتعين تحقيق الهدف التفاوضي العام خلالها .

وعلي هذا فإن استراتيجيات التفاوض أما أن تستخدم لتحقيق علاقة مصلحة مشتركة بين المفاوض وبين الطرف الآخر ، مثل استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة ، واستراتيجية تطوير التعاون ومدته إلي مجالات جديدة ، وإما علاقة صراع قائمة علي التنافس والعداء ، مثل استراتيجية الإنهاك والتشتيت ، واستراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي ( جبر ، ٢٠١٨ ، ص ٥١ )

#### ▪ استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة: -

وتهدف إلي أن يصبح كل طرف من أطراف العملية التفاوضية مكماً للآخر ، ويصبحان واحداً في مصالحهم وأهدافهم ، وهذا يؤدي إلي استثمار النتائج بين الطرفين بما يعظم من عملية التفاوض . وقد يتم ذلك عن طريق اندماج المصالح والفوائد ، من أجل الاستفادة من كافة الفرص خلال الموقف التفاوضي ، وكذلك إحداث عمق في علاقة أحد الأطراف المتفاوضة بالآخر ، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجيات تقوية الروابط وصولاً إلي مرحلة الاندماج بينهما .

#### ▪ استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلي مجالات جديدة: -

وتهدف إلي تعميق وتوسيع مجالات التعاون بين الأطراف المتفاوضة ومدتها إلي مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل ( عثمان ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣ ) ف كلا الطرفين يدرك أهمية وحتمية التعاون مع الآخر ، وضرورة مد هذا التعاون مكاناً وزماناً . وهذا بدوره يتطلب قدر من التوافق بينهما في الاتجاهات والمويل والتناسب في الظروف والأوضاع من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل علي تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض .

#### ▪ استراتيجية الإنهاك والتشتيت : -

تقوم علي استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في التفاوض ( أبو شيخة ، ٢٠٠٠ ، ص٣٨ )  
 وتفتيت وحدته وتكامله ، ومحاولة صرف انتباهه عن الهدف الرئيسي للتفاوض وإشغاله بأمور أخرى  
 سطحية لا تحظي بنفس القدر الكاف من الاهتمام مقارنة بالهدف التفاوضي الرئيسي ، وذلك من خلال  
 التفاوض حول فكرة التفاوض نفسه ، التفاوض حول زمان ومكان التفاوض ، فحص الفريق التفاوضي  
 الآخر لمعرفة ميوله و انتماءاته وعقائده ، محاولة تقسيم الفريق التفاوضي الآخر وفق المستوي العلمي  
 والاجتماعي والفني ، وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلي شرائح لتفتيت وحدتهم وتكاملهم ، وقد يستخدم  
 المفاوضات هنا بعض تكتيكات الخدع والتمويه ( خضر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠ )

#### ■ استراتيجية احكام السيطرة والتدمير الذاتي :

تهدف تلك الاستراتيجية بشكل أساسي إلي إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع ، عن طريق تجميع  
 كافة المعلومات عن السياق الذي تتم فيه عملية التفاوض ، والبدائل التي قد تكون متاحة لدي الطرف  
 الآخر ، مصادر قوته ونقاط ضعفه ومن ثم استمرار ممارسة عملية الضغط لتقويت الفرصة عليه في  
 أخذ زمام المبادرة خلال الموقف التفاوضي ، ومحاولة دفعه نحو الاستسلام أو دفعه للإقرار بقبول  
 الأمر الواقع من خلال وضع عدة عقبات شديدة أمام أهدافه وطموحاته خلال الجلسة التفاوضية ،  
 وكلما ازدادت شدة تلك العقبات ازدادت معه مشاعر اليأس، ولا يصبح أمام الطرف الآخر مهما بذل  
 من جهد سوي أن يختار بين بديلين هما إما صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما  
 يمكن تحقيقه منها واعتبارها الهدف النهائي له ، أو البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو  
 منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل ( جبر ، ٢٠١٨ ، ص ٤٢ ، ٤٣ )

هذا ويميل البعض إلي عرض استراتيجيات التفاوض من خلال متصل احصائي علي النحو التالي

: ( أمين ، ٢٠١٠ ، ص ٣٠ ، ٣١ )

#### ■ استراتيجية القبول أو الرفض :

يستخدم المفاوضات من خلال هذه الاستراتيجية ( إما القبول وإما الرفض ) الكلمات التالية " هذا ما  
 اعرضه عليك فإن لم تكن تريد هذا الحل علي هذا الأساس فلتنس الأمر كله "  
 وعلي الطرف الآخر أن يتخذ بعض الخطوات لمواجهة هذا الموقف الصعب مثل :  
 - مواصلة الكلام وتجاهل الإنذار ، فإن لم يعلق المتفاوض ، فهذا دليل علي انه لم يكن جاداً فيما  
 يقوله.

- الدراسة الجيدة للبدائل ، فمن وجد هناك بدائل أفضل من الحل الذي قدمه المتفاوض فليقول " هو الرفض ، اتصل بي إذا غيرت رأيك " . حيث إن هذا الرد يحفز علي المزيد من التغيير والتفهم لمراجعة الموقف ومناقشته مرة أخرى.
- اختراع منافس ، وذلك من خلال ادعاء أن هناك منافساً سيقدم له الحلول بشكل أفضل لتحقيق مصالحه حيث إن هذا الادعاء يمكن أن يساعد في تحديد مدي جدية المتفاوض في الإنذار الذي وجهه.
- إنهاء التفاوض والانصراف عنه تجنباً لاتفاق شيء أفضل من البقاء والتورط فيه .

#### ■ استراتيجية المتفاوض المتشدد / الطيب :-

تعتبر استراتيجية المتفاوض المتشدد / الطيب من الاستراتيجيات التفاوضية الجيدة في التطبيق العملي إذا ما أحسن تطبيقها حيث تتلخص في قيام المتفاوض بهجوم ، ثم يتبع ذلك مباشرة دور الشخص الطيب من خلال عرض شيء وسط أو معتدل أو تقديم بعض الوعود لمعالجة المشكلة التي أثارها من خلال الهجوم.

#### ■ الاستراتيجية الدفاعية :-

من خلال هذه الاستراتيجية يسعى المتفاوض إلي إثارة الانتباه وتركيز الاهتمام علي بعض العناصر الفرعية المتعلقة بالقضية بأنها غير قابلة للتفاوض أو المناقشة ، وعند المحاولة للحديث عن هذه القضايا فإن الإجابة تكون ممثلة في الرفض الصريح ، وبالتالي نجد الطرف الآخر يصر علي التفاوض علي تلك العناصر ( الحدود المغلقة ) من خلال تقديم تنازلات أو إغراءات للتفاوض علي الحدود المغلقة . والاحتمالات القائمة في هذا الموقف تتوقف علي ميزان القوة بين الطرفين .

أو هنا يقوم المتفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده بهدف تقليل حجم التنازلات المطلوبة أو الرغبة في الحصول على تنازلات أكبر من الطرف الآخر.

ويلجأ المتفاوض إلى هذه الطريقة عندما يكون في موقف ضعيف أو في حالة تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن ، أو في حالة تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن ، ولإنجاح هذه الاستراتيجية عليه أن يقدم المبررات الكافية والمقدمة باستخدام الحقائق والارقام والتدرج أثناء الدفاع مع القدرة على ضبط الأعصاب وتحمل أي سخرية عند رفض مقترحاته .

#### ■ استراتيجية هدف عال / هدف منخفض :-

في ظل هذه الاستراتيجية يحاول المتفاوض الضغط علي الطرف الآخر ليدفعه إلي تقديم التنازلات الكبيرة حتى يقترب من الأوضاع المثالية Ideal position حيث يبدأ المتفاوض بطلب كبير ربما يفوق التوقعات وعندئذ يواجه الطرف الآخر بصعوبة الموقف التي قد تؤدي به إما إلي التهديد

بالانسحاب من التفاوض أو العمل علي التكيف معه من خلال السعي إلي تعديل المطالب لتصل إلي الحدود المعقولة التي تسمح باستمرار ونجاح التفاوض.

...وهناك وجهة نظر أخرى تقسم استراتيجيات التفاوض إلي الأقسام التالية ( عثمان ، ٢٠١٠ ،

ص ٨٨-٩٠)

### ١- استراتيجية التثتيت ( التفتيت) :-

هي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلي مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخل وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلي شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً. وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجماً وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها (حواش ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٤).

### ٢- استراتيجية التدرج / استراتيجية الإنجاز مرة واحدة :

يلجأ المفاوض في الحالة الأولى إلي تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وأيسر عملياً كما أنه يدخر الوقت والجهد وشد الأعصاب . وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الإنجاز مرة واحدة أو (الخبطة الواحدة) فلسفة حاكمة للمفاوض يعتقد بأنه لا ضمان لاستمرار المفاوضات وتحقيق أهدافه في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغرباً بدرجة كافية .

### ٣- استراتيجية التعاون :

يعتقد المفاوض بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر يتيح فرصاً أفضل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره ( حواش ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٥) وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلي تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:-

- **توسيع مجالات التعاون :** وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرف المتفاوض بضرورة مد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
- **الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض - خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل، أهمها :
  - مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
  - مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
  - مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة ( بدران ، ٢٠١٠ ، ص٦٣ ، ٦٤،

والشاهد أنه في كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير وتحسين التعاون بين الأطراف المتفاوضة بما يسمح بالارتقاء بالمرحلة التي تمر بها عملية التفاوض . وهناك وجهه نظر أخرى لا يمكن تجاهلها في هذا المقام بالرغم من مرور أكثر من ثلاثة عقود على طرحها وهي تصنيف كيندى وزملائه لاستراتيجيات التفاوض والتي حددها فيما يلي : ( Kenndy et al , 1987 , 30 )

#### ٤- الاستراتيجية الهجومية :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر ، ويتخذ المفاوض من خلال هذه الاستراتيجية موقف الهجوم مما يعكس إصراره في الحصول على أفضل المزايا ، ومن ثم يتسم سلوك المفاوض بالتشدد والتصلب والعناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات للطرف الآخر مع التلميح بالقوة والتهديد بالمقاطعة وعدم التفاوض واستمرار الضغط لإجبار الطرف الآخر على القبول ، وهناك عدد من السلوكيات يقوم بها المفاوض ليحقق أهدافه منها :

- السيطرة قدر الإمكان على ترتيبات المفاوضات ( اختيار الزمان والمكان وزمن كل جلسة .. الخ )
- محاولة دفع الطرف الآخر ليقدم عروضه.
- الاستفادة من الدلائل والوثائق في تدعيم مركزه لكي يدعم ما يقوله.
- العمل على تحويل بؤرة الاهتمام إلى نقاط القوة في وجهة نظره ( خاصة أثناء الرد على أسئلة الطرف الآخر )
- طرح الأسئلة التي تساعد على كشف نقاط الضعف في مركز الطرف الآخر.

**٥- استراتيجية فائز / فائز أو يكسب / يكسب:**

تؤكد هذه الاستراتيجية على تحقيق مصالح طرفي التفاوض بأفضل صورة من خلال العمل على تحديد وحل المشكلات ، وهذا يعني أن المفاوض يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة مع إتاحة الفرصة للطرف الآخر حتى يعرض قضيته ويحقق أهدافه أيضاً. ويرى البعض أن معظم الأفراد يدخلون المفاوضات لخدمة مصالحهم الشخصية فقط ولا شيء في ذلك ما دامت النتيجة النهائية ستكون تبادلًا للمنفعة المشتركة ، ولكن يرى واضعوا هذه الاستراتيجية أنه على المفاوض من خلال هذه الاستراتيجية أن يحرص أولاً وأخيراً على حماية مصالحه فإذا كان من الواضح تماماً أن الطرف الآخر يركز فقط على الحصول على أفضل صفقة ممكنة فإن هذا يوجب على المفاوض أن يتصرف بالمثل.

ولهذا فإن هذه الاستراتيجية تكون مناسبة إذا كان الطرفان مستعدين للعمل معاً على أساس من الثقة المتبادلة فإن مدخل فائز / فائز يعتبر الأسلوب الأمثل لهما (فولر ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٢) ان لإستراتيجيات التفاوض انواع كثيرة ومتعددة و مختلفة ، وان المهمة الاساسية لهذه الاستراتيجيات هو تحقيق الأهداف والمصالح لأطراف عملية التفاوض ، وعلى هذا فإن لكل مفاوض الحرية الكاملة لاستخدام الاستراتيجيات التفاوضية الملائمة والتي تحقق له الوصول الى غايات عملية التفاوض حسب القدرات والامكانيات وعوامل الوقت والزمن المرتبطة بالقضية التفاوضية. كما أنه على المنظم الاجتماعي ان ينتقى الاستراتيجيات المناسبة و يبذل الجهد تلو الجهد في تحقيق مصالح وغايات جماعات المجتمع التي يمثلها أو يدافع عن حقوقها أو يسعى لها مشكلاتها.

**سابعاً: مهارات التفاوض:**

المفاوض الناجح يحتاج إلي مجموعة من المهارات المتنوعة ، ويمكن استعراض بعض أهم هذه المهارات علي النحو التالي :

- **مهارة التواصل** ... نشاط انساني يؤدي إلي التواصل بين الأفراد ، الغرض منه تبادل المعلومات وهو نشاط ذو طبيعة خاصة يتسم بالمرونة والذكاء لأنه متواصل غير منقطع للتمكن من إقامة حوار هادف لتحقيق أهداف مشتركة ( اسماعيل ، ٢٠٢١ ، ص ١١٥)
- وهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يستخدمها الفرد للتواصل مع الآخرين ، مثل الحوار البناء مع الآخرين ، الصراحة في الكلام ، المساندة الاجتماعية ، التعبير عن المشاعر الإيجابية، الاهتمام بالآخر واحترامه ( حسن ، ٢٠٢١ ، ص ٤٩)

وفي عملية التفاوض ، نحتاج إلى الاهتمام بالإشارات و الرسائل اللفظية و غير اللفظية التي تميل إلى التناقض أو الاختلاف الطفيف مع ما يقال ، ففي بعض الأحيان الأفراد لا يقولون مباشرة ماذا

يقصدون، فمعظم التواصل يكون خالي من الكلمات ، ويكون ما لا يقال في كثير من الأحيان هو أهم ما يقال ، فيتواصل الأفراد من حيث لياقتهم البدنية ، والملابس ، جودة الصوت (التي تشمل النغمة ، واللهجة) ، تعبيرات الوجه ، والعواطف ( Eunson , Baden,2020,476 )  
 ويشمل التواصل غير اللفظي أيضاً لغة الجسد ، فيستخدم الناس وجوههم وعيونهم لإرسال الرسائل ، ومعظم الأفراد يستخدموا أيديهم للتأكيد على التواصل اللفظي ، ويمكن أن تكون إيماءات اليد إيجابية أو سلبية اعتماداً على كيفية استخدامها (Chebet , Winnie, et al,2015,29)  
**وسائل الاتصال في عملية التفاوض :**

هناك نوعين من الاتصال في عملية التفاوض ، الأول مباشرة وأدواته الكلمة وما يرتبط بها من حمل أو أسئلة أو استفسارات ، والثاني غير مباشر وأدواته السلوك والحركة والاتصال البصري والصمت أو السكون ..الخ . ويمكن المنظم الاجتماعي المفاوض أن يستخدم وسيلة أو أكثر أثناء التفاوض مركزاً علي الوسائل التي تحقق له أهداف عملية التفاوض ومناسبة للموقف التفاوضي ، وتتناسب مع شخصية أعضاء عملية التفاوض .

وتعتبر الكلمة في العملية التفاوضية سواء كانت شفوية أو مكتوبة هي الوسيلة المباشرة الأساسية ، لأنها محددة ويترتب عليها اتفاق أو تفاهم حول موضوع معين ، أما وسائل الاتصال غير المباشرة فهي جميع العمليات التي يترتب عليها فهم واستيعاب الرسالة دون الحاجة لتبادل الكلام ويمكن لنا أن نعرض لوسائل الاتصال التفاوضي علي النحو التالي:

#### (١) الكلمة ..

تساعد الكلمات علي نقل وجهات النظر الرسمية بدقة وتحديد ، كما تستخدم لإثارة وبدء التفاعل والحديث والاستمرار فيه ، وكذا ضمان استمرار الحوار التفاوضي مع ملاحظة :

- الحوار التفاوضي مبارة نكية في غاية الأهمية ، أداتها اللسان ووسيلتها المنطق ، ومقارعة الحجة بالحجة ، والأسباب بالمسببات والنتائج بالأهداف ، ومن ثم فإن للكلمة أبعادها وأهميتها ودورها الكامل الذي لا غني عنه في الحوار التفاوضي .

- يجب علي المنظم الاجتماعي أن يكون قادراً علي معرفة الفروق بين المعني العام والمعني الدارج والمعني اللغوي للكلمة ، وهذا يتطلب منه أن يكون علي إمام كامل بالمفردات اللغوية ومدلول كلاً منها .

- اختيار الكلمات المناسبة في الحديث مع المتفاوضين .

- استخدام الكلمات التي تسهل نقل الرسالة دون تحريف وبعيداً عن الكلمات التي قد تحمل أكثر من معني .
- عدم الإفراط في استخدام المصطلحات المهنية أو العلمية أو الاجنبية إلا إذا دعت الضرورة لذلك.
- استخدام الكلمات بشكل جيد في تكوين الجمل وصياغة الأسئلة .
- ... ولأهمية الأسئلة في العملية التفاوضية يمكن أن نعرض لأهم أنواع الأسئلة التفاوضية كما يلي :
- [١] أسئلة غير موجهة : وهي الأسئلة المفتوحة التي لا تقبل إجابة بنعم أو بلا والغرض منها تشجيع الطرف الثاني علي شرح الموضوع حتى يتمكن الطرف الأول من الحصول علي مؤشرات يستدل بها في توجيه الحوار.
- [٢] أسئلة تنفيذية : وهي الأسئلة المباشرة التي تهدف إلي تحديد الموضوع.
- [٣] أسئلة تأكيدية : وهي الأسئلة التي تهدف نحو تأييد وجود اتفاق بين الطرفين.
- [٤] أسئلة إعادة الصياغة : والغرض منها إشعار الطرف الثاني أنك منتبه إلي كل ما قاله وذلك بإعادة صياغته في شكل سؤال.
- [٥] أسئلة إستقصاء المشاعر : الهدف منها هو استجماع المشاعر التي عبر عنها الطرف الثاني .
- [٦] الأسئلة المعاد توجيهها : وذلك بأن ترد علي السؤال بسؤال الطرف الآخر عن رايه في الموضوع.
- [٧] أسئلة لإستمرار الحوار : الغرض منها تحفيز الطرف الثاني علي الاستمرار في الكلام.
- [٨] أسئلة الاستدراج في الحوار : هناك أسلوب رئيسي في توجيه الأسئلة حيث يبدأ أحد المتحاورين بسؤال مفتوح ويعقبه بأسئلة تأخذ في الإنغلاق المتدرج للوصول إلي أسئلة مغلقة تماماً تتمشي مع مطالب الطرف المستوجب أو السائل في المقام الأول .
- (٢) السلوك.
- يشير السلوك إلي الأفعال وردود الأفعال والتصرفات التي تتم أثناء عملية التفاوض ، ومن بعض هذه السلوكيات ومدلولاتها :
- عند حضور الطرف الأول قبل الميعاد المحدد يعطي انطباعاً للطرف الآخر بان موقفه سيء وأنه متلهف علي التفاوض لإنقاذ موقفه .

- عند حضور الطرف الأول متأخراً عن توقيت عقد اللقاء فإن ذلك يعطي انطباعاً للطرف الآخر بأنه معترض عما يحدث وأن التفاوض لا يعني الكثير له.
- عند حضور الطرف الأول في توقيت انعقاد الجلسة تماماً فإن ذلك يعطي انطباعاً جيداً للطرف الآخر بأنه جاهز للتفاوض وأعد نفسه جيداً .
- إذا ترك الطرف الأول قاعة التفاوض دون مبرر فإن ذلك يعني عدم موافقته علي عرض بعض القضايا أو إيقاف المفاوضات.
- ... والجدول التالي يوضح مظاهر السلوك المختلفة لأفراد عملية التفاوض بناء علي السمات والخصائص المميزة لشخصيتهم (حواش ، ٢٠٠٥ ، ص ١٣١، ١٣٠)

م	السمية	مظاهرها وسلوكها	السمية	مظاهرها وسلوكها
١	المتكيف	مرن ويقبل التغيير بسهولة يرضي بالحلول الوسط ، لا يضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يستنار إذا سارت الأمور علي نحو مخالف لما يتوقعه	الجامد	يصر أن تتم الأمور كما تعود عليها لا يكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة أو طرق تفكيرها يضطرب ويرتبك إذ تغير الموقف أمامه أو إذا تغير أسلوبه الروتيني
٢	الانفعالي	سريع الاستثارة ، يصرخ كثيراً كالأطفال ، يضحك بكثرة بيدي الحب والغضب وكافة الانفعالات بشكل زائد	الهادئ	متزن ، بيدي القليل من العلامات التي تكشف عن الاستثارة الانفعالية من أي نوع ، يحتفظ بهدوئه ويستجيب بصورة أقل من المطلوب في المناقشة أو مواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية
٣	حي الضمير	امين ، يعرف الواجب ويقوم به حتى ولو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر ، لا يقول الكذب أو يحاول خداع الآخرين ، يحترم ملكيات الغير أو ما بحوزتهم من صفات ومواهب ، لا ينكر لكل ذي حق حقه وينادي له بهذه الحقوق	عديم الضمير	مجرد من كافة المبادئ الأخلاقية ، خسيس ، نذل لا يراعي كثيراً من مبادئ الصواب والخطأ عندما تتدخل الاعتبارات الشخصية أو مصالحه ، يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ، ويشكك في قدرات الغير وفيما بحوزتهم من مواهب
٤	محافظ متمسك بالتقاليد	متمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع ، بشكل صارم بما في ذلك طرق السلوك ، التفكير والملبس وغيرها ويعمل الشيء المألوف ، ويبدو حزيناً إذ وجد انه يختلف عن الآخرين	متحرر غير متمسك	لا يبال بالعرف ويسلك سلوك مختلف عن الآخرين ، لا يقيد نفسه أن يرتدي نفس الزي أو يفعل أفعال الآخرين ، له اهتمامات واتجاهات وطرق للسلوك غريبة إلي حد ما ويتتبع أسلوبه الخاص الغريب

يحب الغير حتى من هم أحسن منه ، لا يضيق صدره عندما يلقي الغير اهتماماً أكثر منه ، بل أنه قد يشارك في الثناء عليهم وتعدد أفضالهم	غير الغيور	يحسد الآخرين علي انجازاتهم ، يغير إذا تحول الاهتمام بة إلي الآخرين ويطلب المزيد منه إلي نفسه ، سريع الامتعاض إذا وجد أن الاهتمام موجه إلي غيره ، بل أنه قد يتأفف إذا حدث هذا امامه	الغيور	٥
لا يراعي ولا يحترم مشاعر الآخرين متعطرس ، متحدي ، وقح مع الآخرين لا يراعي مشاعر الآخرين ، يعطي انطباعاً عاماً بأنه عندما يخرج عن صوابه يصبح فظاً لا يطاق كنوع من التهديد للآخرين لتجنب ثورته والاستجابة إلي رغباته ومطالبه	المتهور (الطائش)	يراعي مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه في الصف بل أنه يمنحهم نصيباً أوفى من التقدير المستحق ، مطالبة مشروعة وعادلة وفي حينها	المؤدب الخبز	٦
مصمم علي السير نحو هدفه رغم الصعوبات والعراقيل التي أمامه ، أو الإغراءات التي تعرض عليه ، قوي الإرادة ، مجد ، مجتهد ، شديد العزم ، يتمسك بأي شئ حتى يحقق هدفه	المثابر	مهمل ، يفرض بسهولة في حقه يتوقف عن إتمام أي عمل إذا صادفته عقبة ما يعمل علي نحو منقطع وغير منتظم يسهل تشتيت فكره وأبعاده عن هدفه الذي يسعي إليه مهما كانت أهمية هذا الهدف ، وبواسطة دوافع شاردة أو صعوبات خارجية	المستسلم	٧
عنيد ، يسيره الواقع وتوجهه الضرورة ، غير ودود ، لا يهتم بمشاعر الآخرين إذا كان هذا ما يجب أن يفعل	العقلاني	رقيق ، تسيره مشاعره ، يميل إلي الحسد والظن ، ودي ، عطوف حساس يراعي مشاعر الآخرين ، لا يقوم بأي شئ من شأنه أن يقلب عليه مشاعره	العاطفي	٨
كثير التباهي والاعتداد بنفسه يتعالي ويترفع علي الآخرين . يسرع إلي الحصول علي التقدير عندما تسير الامور في مجراها الحسن متعاطف ويبالغ فيه عن قدراته الذاتية ، يميل إلي حب الظهور والأضواء ، يؤنب الآخرين كلما حدث صراع أو صارت الأمور علي نحو خاطئ	المغرور	يكره أن يمتدح علي انجازاته ولا يميل إلي الظهور ، ويبتعد عن الأضواء ولا يبدو انه يفكر في ذاته علي انها شئ هام ، ولا يشعر بأنه شخص جدير بالاهتمام قد يؤنب نفسه اذا صارت الأمور علي نحو خاطئ	المتواضع	٩
يقظ ، فعال ، سريع الاستجابة للعمل ، قوي التنفيذ ، حاسم في قرارته ، ملئ بالنشاط والحيوية ، لديه شجاعة المخاطبة والمواجهة والرد التلقائي الفوري	النشط	وهو ، يشعر دائماً بالإجهاد عقب أي مجهود يبذله حتى ولو كان صغيراً يفتقر إلي النشاط، بطئ الحركة والعمل ، غير واضح وبطئ الكلام عزوف عن المشاركة في أي شئ	المتكاسل	١٠

(٣) الحركة ...

الإشارات والايحاءات واستخدام لغة الجسد أدوات ووسائل فعالة للاتصال في العملية التفاوضية. فالأجساد لها لغة تتحدث بها ورسالة تنقلها عبر حركات الجسم وتعابير الوجه ، وأحيانا تكون هذه الحركات بليغة ونافذة وقد لا تحتاج إلي وسائل أخرى مساعدة لنقل الرسالة للطرف الآخر .  
وعلي سبيل المثال قد تستخدم الحركات التالية أثناء عملية التفاوض لتعطي انطباعات محددة كما يلي :

م	الحركة	الانطباع
١	الرجوع والميل بالمقعد للخلف أثناء الجلوس	تعبر عن اللامبالاة او عدم الاكتراث بما يقال وبالتالي أما يتعين إنهاء المقابلة أو العملية التفاوضية أو بعث الاهتمام والتشويق والإثارة في الجلسة التفاوضية
٢	إذا اتكأ المفاوض علي مقعده إلي الورا مشبك بين أصابعه خلف رأسه	هذا يعني أنه يرغب في القول بأنه الأقوي والأهم وهو قد يكون في العادة مؤثراً علي أنه صاحب السلطة الحقيقية ويملك ما يجعله قادر علي إحداث التغيير لصالحه
٣	الميل إلي الأمام أثناء الجلوس	تبعث هذه الحركة علي الاهتمام بما يقال ، والإنصات الجيد لما يدور من مناقشات
٤	الإشاحة بالوجه	تعبير لا يتم فقط عن عدم الرغبة في الإنصات بل الازدراء أيضاً خاصة إذا صاحبه قلب الشفتين قبل الإشاحة أو بعدها ، لذا يجب قطع التفاوض فوراً لأن أي نتيجة ستكون تالية لهذا الموقف ستكون خاسرة إذ سيكون عليك تقديم تنازل معين مقابل الحصول علي ما تتفاوض عليه
٥	تدلي الراس لأسفل	يعني أن الحوار قد وصل لحد لا يرضي هذا الطرف والآراء التي تثار غير ذي جدوى ولا تعجبه
٦	وضع اليدين خلف الرأس مفتوحين	يشير إلي شعور هذا الموقف بأنه الأفضل من الطرف الأخر
٧	وضع اليدين علي الرأس من الجانبين	يوحي أن الحديث يسبب الصداع ، أو عدم رغبة هذا الطرف في سماع مزيد من المعلومات ويجب إنهاء المناقشة
٨	قضم الأظافر	يوحي بدرجة من القلق والعصبية
٩	عض الشفتين	يعطي انطباع بالضجر والتوتر والقلق
١٠	استخدام القلم للرسم أو الشخبطة	يوحي بوصول المفاوض لدرجة من الملل و التوتر والخوف

١١	الضغط علي الأناامل والأصابع والنقر بها علي المنضدة	تعبير للمفاوض علي القلق والعصبية والتوتر ورغبة في عدم استكمال المناقشة
١٢	وضع اليدين علي المكتب	توحي بالاهتمام الشديد والتركيز العالي
١٣	الاعتدال وتتيب الملابس	إنذار برغبة هذا الطرف في إنهاء المناقشة والحوار
١٤	الإيماء بالرأس	الموافقة علي ما يقال وتشجيع الآخر علي الاستمرار في الحديث
١٥	وضع اليد علي الخد والنظر إلي الطرف الأخر	هذا دليل علي الاهتمام والتركيز فيما يقوله الطرف الآخر ، كما يعنى موافقة علي ما توصلت إليه المناقشات من نتائج

#### (٤) السكون والصمت..

السكون والصمت لهما دوراً هاماً في الحوار التفاوضي ، بل أن البعض يري أن الصمت لغة وربما يكون الصمت أفضل من الكلام في مواقف محددة ، كما أن اتقان أسلوب السكون والصمت ليس صعباً ، وعند التوقف عن الكلام يكون رد فعل المتفاوض منصرف إلي طريقتين ، إما الثرثرة في كلام غير مفهوم أو التملل أو الإنشغال بحركة أو شيء ما وهو ما يقوم به المفاوض غير الخبير ، وإما البقاء هادئاً ورزيناً ومنتظراً بصبر وتأنى معاودة الحديث من جانبك وهو ما يقوم به المفاوض الخبير أو المحنك.

هذا بجانب ما توفره فترة السكون والصمت من فرصة لإعادة تنظيم الأفكار ، والاستعداد لجولة جديدة من المناقشة والحوار .

وعلي المنظم الاجتماعي أن يتعلم ويعلم الآخرين أهمية احترام لحظات من الصمت والسكون ، وأنها تأكيد علي احترام الآخر وتقدير حقه في ترتيب أفكاره ، وعليه أن يهيأ الفرصة للحظات هادئة خالية من الثرثرة غير المبررة وتعطي الفرصة للملاحظة واسترجاع الطاقة أو تنشيطها .

#### (٥) الاتصال البصري ..

ويطلق عليها البعض لغة العيون ، ويرون أن العين أكثر أعضاء جسم الإنسان قدرة علي التعبير ونقل الرسائل، حتى أنهم قدموا لأكثر من عشرين إنطباعاتاً مختلفاً بناء علي لغة أو نظرة العين والجدول التالي يرصد هذه النظرات والانطباعات المرتبطة بها.

م	نظرة العين	الانطباع الذي تتركه
١	النظرة الثاقبة	هي النظرة التي تحاول الدخول لفكر الطرف الآخر
٢	النظرة الغاضبة	تعني الرفض والاعتراض علي ما يقال
٣	النظرة المبهمة	تعني حجب المعلومات عن الطرف الآخر
٤	النظرة الماكرة	التي توضح ما يخبئه الطرف الآخر
٥	النظرة الحاقدة	هي التي توضح أنه غير مقتنع باحقية الطرف الآخر بما يأخذه من مزايا أو مكاسب
٦	التظاهر بالنوم	لايهام الطرف الأخر بأن الموضوع لا يهيمه
٧	النظرة الضاحكة	تعني الموافقة الضمنية ولا يكثرث بها
٨	النظرة الباسمة	غالباً ما تعني السخرية الضمنية علي الموضوع
٩	نظرة التحفز	تعني أن المفاوضات جاهز للعملية التفاوضية
١٠	نظرة محبة	تعني التعاطف مع الطرف الآخر
١١	نظرة معتدلة	تعني الاستمرار في العملية التفاوضية
١٢	النظرة الحية	العيون التي تشرق فرحاً بالنجاح أو تحقيق هدف
١٣	النظرة المستعلية	إهمال الأشخاص الذين أمامك وأنت أفضل منهم
١٤	النظرة الثابتة المتحدية	التركيز علي حديث الطرف الآخر ، والتحفز للرد بمنطق وعقلانية
١٥	النظرة الاتهامية	الشك في الطرف الأخر وتكذيبه
١٦	النظرة الخجولة	تبرز الحياء وحسن التربية
١٧	النظرة الأثمة	تعني الطمع في الطرف الآخر
١٨	النظر لعين محدثك	تعني الصداقة والإخلاص
١٩	تجنب تلاقي العيون	تعني البرود واللامبالاة والعصبية

...ومع تسليمنا بأن الاختصاصي الاجتماعي المفاوضات أو حتى أطراف عملية التفاوض قد استخدموا هذه الأدوات والوسائل وبذلوا الجهد في ذلك ، فإن هذا لا يؤكد علي نجاح عملية الاتصال بالشكل

المطلوب ، وبالتالي يقترح مجموعة أساليب للتغلب علي عقبات الاتصال ( فولر ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٢ )  
والتي يمكن أن يقوم بها الاخصائي الاجتماعي المفاوض ومنها :

□ روح الدعابة : أن المرح والدعابة تهدئ الأفراد ، وتميل إلي إضفاء الصبغة الشخصية علي علاقات التفاوض . كما انها تساعد في بناء الألفة التي تسهل بدورها حل المشكلات ، الجأ إلي روح الدعابة إذاً عند الإمكان ولن يضررك أبداً أن تجعل نفسك محل الدعابة وليس السخرية ، حيث أن هذه الخطوة تجعلك تبدو أقل حبا للسيطرة .

□ تحويل بؤرة التركيز : إذا لاحظت أن الأفراد لا يعيرون انتباههم لما تقوله ، فغير المناقشة ، إن العروض التقديمية المطولة للتفاصيل كثيراً ما تعزي بالنوم فلا تدخل كثيراً في مثل هذه التفاصيل إذا .  
□ عدم الإغراق في الفنية : سواء كنت أنت الذي تتحدث ، أو كان أحد أفراد فريقك ، فتجنب التفاصيل الفنية التي لن يفهمها الآخرون .

□ تلخيص النقاط المحيرة : إذا شعرت بصعوبة أن يفهم أحد ما يتم شرحه فحاول أن تغير أسلوبك في الكلام واستخدام وسائل وأدوات أخرى لإيضاح الرسالة .

□ الابتعاد عن الخيال : علي المفاوض أن يقاوم الميل إلي تقديم ما يزيد عن الضروري أو ما يتطلبه الموقف لأن هذا قد يؤدي إلي التورط بوعود يعلم أفراد التفاوض أنها لا يمكن أن تتحقق ، ولذلك عليه أن يكون واقعياً ومركزاً حديثه في العموميات والخطوط العريضة أكثر من تركيزاً علي الآمال والطموحات .

• **مهارة الإقناع** ... هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف إلي التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك ، كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق ، كما تشير إلي قدرة الفرد علي تقديم الأدلة والحجج في اي عمل ما ، فهي تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول ( الشهرى ، ٢٠١٧ ، ص ٤٥ )

والقدرة على الإقناع تعتمد على المهارات السلوكية، وكذلك فهي تعتمد على فن الإقناع في ذات الوقت الذي يتوقف على عوامل عديدة منها القدرة على الإدراك الجيد واليقظة العقلية ودقة الإنصات والفهم والاستدلال والمرونة والطلاقة اللفظية ( الصيرفي، محمد، ٢٠٠٧ ، ١٢٢ )

والإقناع جزء من جوهر عملية التفاوض ، وهو علم وفن يستخدم بقوة وبكثرة في العمليات التفاوضية المختلفة.

• **مهارة اتخاذ القرار** ... تعد مهارة اتخاذ القرار من المهارات الضرورية ، وذلك لمواجهة المشكلات اليومية والمواقف الحياتية التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات المناسبة من بدائل عديدة حول المشكلات والمواقف التي تواجه الفرد ( الأسطل ، الخالدي ، ٢٠٠٥ ، ١٤٢ )

و اتخاذ القرار هو العملية التي يتوصل من خلالها فرد أو مجموعة أو منظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب متابعتها في ضوء مجموعة من الأهداف وغالباً ما تكون هذه العملية متكررة ، وتتضمن جمع المعلومات ، والتوصل إلى الاستنتاجات والتعلم من التجربة فهي القدرة على اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل العقلانية الممكنة والتي تتناسب مع قدرات الأفراد بغرض الوصول إلى حل المشكلة ( Schoemaker & Russo, 2014, 1 )

وهي مهارة عقلية يقوم فيها المفاوض بنشاط ذهني يختار من خلاله بين البدائل المطروحة أمامه في المفاوضة لمواجهة المشكلة أو القضية محل التفاوض ، للتغلب عليها ، والوصول إلى الهدف المنشود وعلى المفاوض الجيد التفكير ملياً والتروي قبل اتخاذ أية قرارات، لأنها ستكون قرارات ملزمة لا يمكن العدول عنها ، ومن ثم سترتب عليها ما يصل إليه من نتائج .

ونجد أن استخدام التفاوض وممارسة عملياته عاملاً مهماً مؤدياً إلى اتخاذ قراراً نهائياً مرضياً لجميع أطرف علي أن تكون عملية التفاوض بعد مرحلة تبادل مجموعة الآراء المطروحة بشأن حل مشكلة ما متنازع عليها واختيار أفضلها في النهاية محققاً للصالح العام (عبد ، ٢٠١٩ ، ٢١١ )

• **مهارة الإنصات الواعي** ... يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء العملية التفاوضية على الطريقة التي ينصتون بها ويستجيبون بها أكثر ما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها فالإنصات هو تركيز الانتباه على ما يسمعه الإنسان من أجل هدف محدد أو غرض يريد تحقيقه . والإنصات الواعي نوع أعلى من الاستماع إذا تتوافر فيه النية والقصد مع الرغبة الشديدة في تحصيل المنصت إليه .

ومهاره الإنصات تعني مهارة إجادة فن الاستماع من خلال السيطرة على الحوار الداخلي مع النفس والإنصات باهتمام لما يقوله الطرف الآخر ، وبالتالي لا يضيع أي رسالة تشفهية أو تعبيرات مهمة قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الطرف الآخر ( يوسف ، ٢٠٢٣ ، ص ٤٦١ )

والحقيقة فإن المفاوض الجيد يحتاج الى أن يكون - لن أقول - مستمعاً جيداً بل منصتاً جيداً ، ومنتبها للمعاني الخفية والضمنية ، وقادر في كل الاحوال على التركيز على ما يقال ، مع استبعاده وتحتيته كل شيء آخر - يعرقل عملية الانصات الواعي - جانباً .

ولهذا يصبح من الانصات الواعي من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ استراتيجية التفاوض ، ويحتاج الانصات الواعي في هذه الحالة إلى تركيز واستماع وتفكير ، والاكتفاء بالمداخلة عندما يكون هناك استفسار أو غموض حول الأفكار التي طرحت ، ويفترض أن يؤخذ في الاعتبار عدم صياغة أفكار أو ردود أفعال في أثناء الإنصات وإنما المطلوب فهم وجهة النظر المطروحة كما هي (الصيرفي، ٢٠٠٧، ١٢٣)

كما تتطلب مهاره الانصات الواعي التمييز بين الافكار الرئيسية والافكار الفرعية في المنصت إليه ، وتجنب توجيه الانتقادات للطرف الآخر، والاستفسار عن غير المفهوم في كلام الطرف الآخر .

• **مهارة ادارة الغضب** ... تشير هذه المهارة الى القدرة على ضبط النفس ، وحسن التوافق النفسي والاجتماعي ، مع العلم ان الميل الى انفعال الغضب أمر طبيعي من المستبعد استئصاله من سلوك الإنسان بصورة كلية، وإنما يتطلب التدريب على ضبط الانفعالات والسيطرة الذاتية ( أمين ، ٢٠١٧ ، ص ١٣٦ )

هو كظم الغيظ والتحكم في انفعال الغضب، وإلا يعبر الفرد برسالات غير لفظية عن السأم والضجر مع القدرة على إظهار الترحيب بالاعتراض أو النقد.

كما يقصد بالتحكم في انفعال الغضب القدرة على تفهم النقد أو الاعتراض، و التحكم في الانفعالات بصورة ايجابية والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص طرف العملية ، مما يقلل من انفعال الغضب (سليمان ، ٢٠٠٨، ص ١٢٧ )

كذلك يشير كظم الغيظ والتحكم في انفعال الغضب إلا يعبر المفاوض برسالات غير لفظية عن الضيق والضجر مع القدرة على تفهم النقد، أو الاعتراض، فالمفاوض الناجح عليه التحكم في انفعالاته بصورة إيجابية ، والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص طرف العملية مما يقلل من انفعال الغضب، وفي حالة عدم التحكم في الانفعالات يؤدي ذلك إلى فشل عملية التفاوض (حسن ، ٢٠٢٢ ، ص ٥١) وفي المجمل.. تعنى هذه المهارة قدرة المفاوض على التحكم في انفعالاته ، والمحافظة على الابتسامه قدر الإمكان ، وألا تظهر انفعالاته السلبية في لغته اللفظية وغير اللفظية (عبد الله ، ٢٠٢١ ، ص ٣٨٤) ولكي يتمكن المفاوض من التحكم في انفعال الغضب لديه يجب عليه أن يستبدل الأفكار السلبية لديه بأخرى إيجابية ويمارس تمارين الاسترخاء لضبط انفعال الغضب لديه في معظم المشكلات ( أحمد وآخرون ، ٢٠١٦ ، ص ٩١ )

• **مهارة طرح الأسئلة** ... تأخذ الأسئلة في العملية التفاوضية أهمية خاصة لأنها تعتبر مؤشراً من مؤشرات نجاح التفاوض ولأنها مفتاح المعرفة وأدواتها القائمة على عنصري الاستقصاء والحوار (يوسف ، ٢٠٢٣، ص ٤٦٢ )

وثمة أمر يجب ان يدركه جيداً المفاوض الناجح وهو ان العبارات تولد مقاومة بينما تولد الأسئلة إجابات، فالأسئلة تسمح للجانب الآخر بتوضيح نقاطهم وتمكينك من فهمها، ويترجون تحديات و يمكن استخدامها لقيادة الطرف الآخر لمواجهة المشكلة، فيجب تعلم كيفية طرح الأسئلة ، وكيفية الحصول على المعلومات ، وكيف نستمتع ، أو كيفية استخدام الاستجابات كتكتيك مقنع قوي ( الخواص ، ٢٠٢٣، ص ٤٠٦ )

إن مهارة المفاوض في طرح الأسئلة الجيدة التي تستثير التفكير الناقد، هي وسيلة فعالة لتنمية الاتجاهات المرغوبة وتكوين الميول ويجعل التفاوض ذات هدف وقيمة (اللزام ، ٢٠١٢ ، ص ٣٣ )

ويحتاج المفاوض إلى إتقان مهارة صياغة الأسئلة وطرحها ، فلا بد له من حسن صياغة السؤال ، واختيار التوقيت المناسب لطرحه والاستفادة من الاجابة لصالحه ، ويتم هذا كله بالمران والممارسة (سلطان، ٢٠١٦ ، ص ٢٨١ )

### **ثامناً: أنماط التفاوض:**

لا يمكن ان نتصور منطقياً أو حتى علمياً أن هناك نمط واحد من التفاوض ، ويقصد بأنماط التفاوض الأنواع المختلفة لشخصية المتفاوضين وكل نوع أو نمط له خصائصه المميزة وانعكاساته علي سلوك صاحب الشخصية ، وبالتالي فهو يحتاج إلي طريقة ملائمة للتفاوض معه ، حتى لا يحدث صدام أو خلافات تؤثر بالسلب علي عملية التفاوض حيث انه إذا توفرت للمتفاوض المعرفة الكافية بخصائص نمط شخصية الطرف الآخر فسوف يساعده ذلك إلي حد كبير في التعامل والتعاون معه بنجاح وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه ، ومن هذه الأنماط ما اورده ( جيرارد ، حازم ، ١٩٩٨ ، ص ٣٤ )

#### **١- النمط التجنبي Avoiding style:**

ويتصف أصحاب هذا النوع بالتجنب في الدخول في مناقشات وتفضيل الانسحاب من أي حوار يثيري الجدل ويتسمون بالقلق وعدم الثقة بالنفس ويتبنى أصحاب هذا النمط أسلوب خسارة / خسارة ) عبد الجواد ، وفاء ، ٢٠١٥ ، ص ٩٣ )

#### **٢- النمط العدواني Aggressive style:**

وتجده يتصرف بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتم به أو باحتياجاته ولا يهمنه أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع ، فهو يريد أن يكون هو الكاسب وغيره يخسر ( أي أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال ) عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم أي تنازلات . ( حسن ، ٢٠٢٠ ص ٤٨ )  
ويتصف أصحاب هذا النمط بالتصلب وتحقيق أكبر قدر من المكاسب علي حساب الطرف الآخر مستخدماً سلوكيات غير توافقية مثل الهجوم والصوت العالي ويتبنى أسلوب أنا أكسب / أنت تخسر .

### ٣- النمط التكيفي الودود المتعاون **Cooperative , Friendly , Adaptive style** :

يحب هذا النوع أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل ، وتجده متساهلاً أثناء تفاوضه ، ويمتاز بحبه للناس وتجد أن تصرفاته عاطفية ويتميز هذا النمط بالانفتاح والاهتمام برغبات الطرف الآخر والتركيز والاهتمام علي نقاط الاتفاق ويتبنى أسلوب أنا أخسر / أنت تكسب ( عبد الجواد ، وفاء ، ٢٠١٥ ، ص ٩٤ )  
وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحول إلي عناصر تهدئه غالباً ، إلي اسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة .

### ٤- النمط الهجومي **Offensive style** :

وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستنزائي في كافة مراحل المفاوضات ، هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الافحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطة عن طريق الاستنزاز ومن خلال كلامه . ( Steven , 2002 )

### ٥- النمط التوفيقى **Compromising style** :

وهذا النمط يبحث عن أرضية مشتركة والحل الوسط والحصول علي بعض ما أريد وبعض ما كنت لا أريده ويتبنى أسلوب مكسب / مكسب ( عبد الجواد ، وفاء ، ٢٠١٥ ، ص ٩٤ )

### ٦- النمط التحليلي **Analytical style** :

وهو الذي يتسم بدرجة قليلة من التوكيدية يعتبر من أصعب الشخصيات في الوصول إلي القرارات ويحاول الحصول علي كل المعلومات بدقة متناهية وفهم كثير بالتفكير في مضمون السؤال ودلالاته قبل الإجابة ومن ثم فهو بطئ في اتخاذ القرارات .

وهذا النوع لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر علي الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء أو بمعنى أصح يريد أن يأخذ وقته الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا

يجب أن يدفعه المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريد أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كافة التفاصيل والمعلومات وغيره ( Harinck , F, 2002 )

### **تاسعاً : تكتيكات التفاوض وأساليبه (\*)**

ينصرف التكتيك التفاوضي إلي فن ممارسة العملية التفاوضية وهو مرتبط بوقت التفاوض ، وتكتيك التفاوض علماً وثقافة لكنه فناً أكثر منه علماً وهو ممارسة أكثر منه ثقافة ، كما أن هذه التكتيكات تتعدد وتختلف بتعدد المواقف التفاوضية التي يواجهها المنظم الاجتماعي ، وأهم التكتيكات والأساليب الفنية التي يمكن استخدامها في التفاوض هي :

١] **تكتيك المشاركة** ... تعد المشاركة أحد أهم تكتيكات عملية التفاوض ويقوم هذا التكتيك علي فكرة أنه يمكن للمنظم الاجتماعي أن يحقق مكاسب ملموسة في عملية التفاوض إذا أبدي مزيد من التعاون والمشاركة مع أطراف التفاوض ، ويتطلب تحقيق ذلك توفر الرغبة الصادقة والقدرة الفاعلة بين الأطراف ، أولاً للعمل والتعاون والمشاركة وثانياً لتقديم التنازلات اللازمة لمنع أسباب التوتر وتجنب حالات الصراع وإجراء حوارات واعية وهادفة بين أطراف التفاوض .

٢] **تكتيك التصنيف الفئوي** ... وتقوم فكرة هذا التكتيك علي شعار " تقسيم القضايا أو المشكلات بالعرض " ، ويستخدم المنظم الاجتماعي هذا التكتيك إذا كان هناك أكثر من مشكلة أو قضية تحتاج إلي تفاوض ، ويقوم علي تجزئة المشكلات والقضايا كاجزاء متوازية وليس خطوات متتالية يمكن التعامل معها شبه مستقلة عن بعضها البعض ، ومعني هذا أن التفاوض سيكون مع جزء من كل المشكلات والقضايا وعند الانتهاء من هذا الجزء يتم الانتقال إلي جزء آخر لنفس المشكلات والقضايا وهكذا إلي أن يتم تحقيق أهداف التفاوض كاملة .

٣] **تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل** ... وهذا التكتيك له أصول في البناء القيمي للخدمة الاجتماعية ، ويستخدمه المنظم الاجتماعي مع كل العملاء وفي كل الأوقات ، وعليه أن يعمق معرفته باطراف التفاوض ، وأن يعمل علي كسب ثقتهم وصدقاتهم وتقديرهم واحترامهم ، لأن ذلك السبيل الأمن لحل مشكلات التفاوض ، حيث يزيل كثيراً من مشاعر الخوف أو عدم الثقة بين أطراف عملية التفاوض.

٤] **تكتيك التتبع التاريخي للأحداث** ... لا بد أن يدرك المنظم الاجتماعي أن للقضية أصولاً تاريخية تراكمت خلالها عناصرها واكتسبت خلالها بناءها التاريخي نتيجة للأحداث التي تمت أو نتيجة لتفاعلات الأحداث سواء بشكل كلي أو جزئي ويفيد هذا التكتيك في تكوين وجهة نظر معينة لدي المنظم الاجتماعي تجاه القضية المتفاوض حولها والإمام التاريخي للمشكلة .

٥] **تكنيك التجزئة** ... يستخدم هذا التكنيك عند التفاوض حول مشكلة واحدة ، حيث يمكن في كل لقاء أن نتناول جانباً قائماً بذاته من المشكلة والمنظم الاجتماعي الماهر هو الذي يحلل المشكلة التي يواجهها هل تستدعي مثل هذا التكنيك ، فإذا كانت لا تحتاج إليه فعليه أن يقسم المشكلة إلي عناصر ، وكل عنصر تكون له جلسة خاصة وذلك بهدف تنظيم المكاسب أو إحداث توازن بين المصالح المتعارضة ، وخاصة في جرائم مثل الثأر التي ترتبط بأكثر من متغير وبالتالي من الصعب التحكم في كل المتغيرات المحيطة بها دفعة واحدة.

٦] **تكنيك الالتزام بالحدود** ... يستخدم هذا التكنيك لتقليص المجال الخاضع للتفاوض ، وعلي المنظم الاجتماعي أن يستخدم هذا التكنيك إذ أيقن أن القرارات التي يمكن أن يأخذها بشأن مشكلات التفاوض أكبر من سلطته أو تخالف سياسة المنظمة التي يعمل بها أو تتطلب موارد مالية غير متوفرة أو تخالف قواعد وإجراءات قانونية ملزمة ... الخ ، ولذلك يمكن أن تقسم هذه الحدود إلي :

- **حدود السلطة** .. وهنا يعلن المنظم الاجتماعي إلي ان الأمر المطروح أو القرارات التي يقترح اتخاذها تحتاج إلي موافقة جهة إدارية أعلى وأنه لا يملك السلطة الكافية التي تخول له اتخاذ مثل هذه القرارات.

- **حدود السياسات** .. وهنا يعلن المنظم الاجتماعي إلي أن السياسة المتبعة في المنظمة الراضية للتفاوض أو التي يعمل بها لا تتوافق مع ما توصلوا إليه من اتفاق أو قرارات وعليهم أن يعدلوا آرائهم ومطالبهم بما يتفق وسياسات المنظمة.

- **حدود قانونية** .. وذلك حينما يشير المنظم الاجتماعي المفاوض إلي وجود عوائق أو مخالفة قانونية تحول دون الاستجابة لرغبة أو اتفاق محدد .

- **حدود الموارد** .. كما أن هناك الحدود المالية أو المتعلقة بالموارد ، وهنا يوضح المنظم الاجتماعي المفاوض إلي صعوبة الاستجابة لما هو مطلوب لاعتبارات مالية أو متعلقة بالموارد اللازمة لحل أو مواجهة الموقف أو المشكلة التفاوضية .. الخ .

ومع ذلك وفي جميع الحالات ينبغي علي المنظم الاجتماعي أن لا يخضع أو يستسلم لهذه الحدود المفروضة بوصفها حدوداً غير قابلة للتغيير ، بل عليه أن يبذل الجهد لتلو الأخر لتغيير هذه الحدود أو تعديلها أو تقليصها متى كان ذلك ممكناً.

٧] **تكنيك التهديد والترغيب** ... يجب أن يستخدم المنظم الاجتماعي المفاوض هذا التكنيك بحذر وروية ، وفي مواقف ومشكلات محددة كمشكلة الثأر أو عمالة الأطفال أو الاعتداء علي البيئة .. الخ ، وهو يستخدم بدرجات متفاوتة .

وفي أوقات مختلفة تتطلبها الظروف التي يتم فيها التفاوض وأقصى درجات التهديد هي استخدام القوة والغضب وأقلها التهديد بإنهاء المفاوضات أو إرجائها ، والترغيب هو تكتيك عكسي يقوم علي مساعدة الأطراف المتنازعة علي الاستمرار في التفاوض للحصول علي بعض المزايا او المكاسب ، وهذه المزايا احتمالية وليست حتمية ومن ثم إظهار بعض المرونة في العملية التفاوضية يساعد علي نجاح الأطراف المتفاوضة وتحقيق المكاسب المشتركة للطرفين .

٨] **تكتيك الحلول الوسط** ... وهذا النوع من التكتيكات يسعى إلي أحداث نوع من الملائمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين اللذين تشددوا في مواقفهما التفاوضية وأرائهما المعلنة ، وهنا يسعى المنظم الاجتماعي إلي دراسة وتشخيص الحدود القصوي والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين والوصول إلي حل وسط يرضي الطرفين معاً .

٩] **تكتيك التدرج** ... يساعد هذا التكتيك علي قيام المنظم الاجتماعي بعمل اولويات للقضايا أو العناصر التي يدور حولها التفاوض ، ويتم استخدام هذا التكتيك عندما تكون المواقف متباعدة والخلافات جسيمة ولا يتوافر ثقة بين أطراف التفاوض ، وإنما يستخدم عندما يرغب المفاوض في تخفيف إحساس الطرف الأخر بحجم تنازلاته ، حيث أنه يقدمها تدريجياً خطوة بخطوة ، ويقوم هذا التكتيك أما علي التنازل المتدرج التراكمي وهو إعادة بناء عناصر القضية التفاوضية ، بحيث يضيف كل عنصر من العناصر التي سبق التفاوض حولها وبالتالي يتراكم الانجاز ، وإما علي التدرج المتناقض حيث يقوم المنظم الاجتماعي بحذف العناصر التفاوضية التي تم الوصول إلي حلول بشأنها وبحيث تفقد المشكلة أو القضية التفاوضية عناصرها تدريجياً وتختفي مع مرور الوقت.

١٠] **تكتيك تحديد مواعيد نهائية** ... وهو من الأساليب المقيدة في تيسير التوصل إلي اتفاق بين الأطراف ، وهو يستخدم في بداية العمل حيث يحدد المنظم الاجتماعي بالاتفاق مع أطراف التفاوض موعداً محدداً ونهائياً للإنتهاء من التفاوض أو يجب ألا تتعداه فترة التفاوض ، وعادة ما يؤدي تحديد موعد نهائي للتفاوض إلي تركيز المناقشات علي القضايا والعناصر الأساسية مع تجنب المهاترات أو المجادلات غير البناءة ، وكذلك تجنب المناقشات والحوارات المطولة في القضايا الثانوية .

١١] **تكتيك الرافعة التفاوضية** ... وهو من التكتيكات الديناميكية أو الحركية التي تستخدم في التفاوض ويعتمد علي الحسابات التفصيلية الدقيقة بكافة جوانب التفاوض ويستخدم عند إحساس المنظم الاجتماعي بالمفاوض بأن هناك عقبة شديدة تواجه عملية التفاوض ومن ثم تستخدم الرافعة التفاوضية لإزالة هذه العقبة والعمل علي :

- الوصول إلي تحقيق المصلحة القائمة بين الطرفين المتفاوضين .

- تحقيق الهدف التفاوضي الذي يسعى كل طرف في الوصول إليه.

- تحديد مقدار الضرر الذي قد يحدث إذا ما فشلت عملية التفاوض.

ومن ثم فإن إدراك المنظم الاجتماعي وتشخيصه لطبيعة الرافعة التفاوضية سيساعده علي تحديد مجالات الضغط وعناصر الجذب التي عن طريقها يمكن مواجهة العقبات التي تواجه تحقيق الأهداف التفاوضية .

١٢] **تكنيك الأرجوحة التفاوضية** ... وهو من أهم التكنيكات التفاوضية التي تستخدم في المراحل التمهيديّة والوسطي من سير المفاوضات بين الأطراف المختلفة أيا ما كان محور التفاوض وأيا ما كانت طبيعة القضية أو المشكلة التي يدور حولها التفاوض ، حيث يتطلب الأمر استخدام الضغط في بعض المواقف أو استخدام الاقناع في مواقف أخرى حتى تستمر العملية التفاوضية بشكل فعال ، ووفقاً لهذا التكنيك يتم التفاوض بين طرفين في المراحل الأولى حيث يعرف كل منهما نوايا الطرف الآخر ، ويقوم كل طرف بعرض جزئي لما لديه من آراء وكذلك الطرف الآخر ، وبناء علي الردود يتم اختبار مدى صدق النوايا وجدية الالتزام لدي الطرف الآخر ومن ثم تتأرجح عملية التفاوض جذباً ودفعاً ، سلباً وإيجابياً ، قبولاً ورفضاً ، ومن خلال ذلك كله يتم تحديد الاتجاه العام للتفاوض بين الأطراف المتفاوضة .

١٣] **تكنيك مجموعة الدراسة الفرعية** ... وهنا يسعى المنظم الاجتماعي إلي تشكيل لجنة أو مجموعة عمل صغيرة لدراسة إحدى القضايا الفرعية أو الفنية أو المتخصصة أو الصعبة ، بحيث تستمر هذه المجموعة في عملها دون تعطيل لسير المفاوضات ، وهذا التكنيك مرتبط بمبدأ الرجوع إلي الخبراء ، حيث أن هناك أمور تستدعي الاستعانة بخبراء ومتخصصين وبالتالي تزداد روح التعاون والتفاؤل بحل القضية ، ويؤدي في النهاية إلي التغلب علي اختلاف وجهات النظر حول القضية المحولة إلي اللجنة أو مجموعة العمل الفرعية.

١٤] **تكنيك الصقر والحمامة** ... ويستخدم هذا التكنيك حال وجود فريق للتفاوض مكون من شخصين أو أكثر ، فيفضل في هذه الحالة أن يكون أحدهم حاد الطبع " صقر " ويكون الآخر مسالم وهادئ " حمامة " علي أن يبدأ العضو الحاد أولاً معبراً عن كل طلباته من البداية بحزم وبدون أي تحفظ ثم تأتي المرحلة التي لايمكنه الانسحاب منها مع حفظ ماء الوجه وهنا يتدخل العضو المسالم " الحمامة " الذي كان هادئاً وساكناً طوال الوقت ويقدم مقترحات التحرك نحو الاتفاق ، بل ربما مقترحاً الاستعداد للتعاون والتنازل بدون فقد كرامته الشخصية مع التطوع بتهدئة موقف زميله.

والعيب الرئيسي في هذا التكنيك هو أنه يلزم لنجاحه فريق متعاون جداً من شخصين كل منهما له دوره المحدد والمرسوم سلفاً ، ويميل المنظم الاجتماعي إلي استخدام هذا التكنيك متي تأكد من توافر الخصائص التي تؤهل أشخاص بعينهم للقيام بهذا الدور ، كما يتم استخدامه لمواجهة فريق آخر من المفاوضين المعاندين أو المتشددين .

١٥] **تكنيك تحويل الاعتراضات إلي تأييد** ... يسعى المنظم الاجتماعي هنا إلي بذل كل الجهد لكي يضمن حداً ولو أدني لتغيير الاتجاهات والأراء والمواقف من معارضة إلي متجاوبة أو مؤيدة ، ويمكن له هنا أن يتلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الأخر، وإعادتها ثانية له في صورة سؤال لا يمكنه الرد سوي " بنعم " ، والفكرة الأساسية هنا هو كسر أو اعتراض الاتجاه السلبي الدائم بسلسلة من الإيجابيات بالتأييد أو الإيجاب.

١٦] **تكنيك المفاجأة** ... يمكن للمنظم الاجتماعي إحداث المفاجأة بعدة أساليب منها تغيير لهجة الحديث المعتادة ، أو تعديل وقت وزمن التفاوض بدون تمهيد لذلك ، أو إظهار مستندات ووثائق غير متوقعة ، أو تقديم معلومات جديدة غير نمطية ، أو طرح خيارات ليست في الحسبان .. الخ وهذا التكنيك يحقق للمفاوض مكاسب كبيرة إذا نجح في جعل الطرف الأخر يغير موقفه أو اتجاهه أو يعدل مساره ، بما يتفق وأهداف المفاوض من العملية التفاوضية .

١٧] **تكنيك الأمر الواقع** ... ومفاد هذا التكنيك هو المواجهة التي تحاصر الطرف الأخر بأمر واقع لا يكون أمامه فرص كثيرة أو دوافع قوية للخروج عليه أو رفضه ، مثل مواجهة الطرف الأخر بتصرف أو قرار اتخذ ولا يجوز له مخالفته ، ولا يكون أمامه بديل أو اختيار آخر سوي قبوله بالأمر الواقع ، ويلجأ المنظم الاجتماعي لهذا التكنيك إذا كان لديه القناعة بأنه يمكن حسم بعض القضايا أو تدعيم موقفه التفاوضي من خلال إجراء عملي يمكنه من توفير وثائق أو مستندات رسمية معتمدة ، أو أحكام سيطرته الواقعية علي مكسب أو قرار أو موضوع معين ، ولا يجد الطرف الأخر سوي التسليم بذلك والرضا بما هو كائن .

١٨] **تكنيك نهاية المطاف** ... يمكن أن يكسب المفاوض جولات من عملية التفاوض باستخدام تكنيك نهاية المطاف لتجنب تقديم تنازلات إضافية للطرف الأخر أو للضغط عليه للحصول علي مكاسب جديدة ويتم تنفيذ هذا التكنيك من خلال التظاهر بالوصول إلي الحد الأقصى من التنازلات التي قدمها للطرف الأخر أو إظهار قيود وموانع تجعل من المستحيل تقديم تنازلات أخرى .. الخ .

ويمكن للمنظم الاجتماعي أن يستخدم هذا التكنيك كنهاية مرحلية لوقف سلسلة التنازلات التي قدمها ، غير أنه لا يعني نهاية العملية التفاوضية برمتها .

١٩] **تكنيك المساهمة** ... يقوم هذا التكنيك علي فكرة ربط أمر بامر اخر أو ربط الاستجابة لموضوع معين بموضوع آخر ويتطلب تنفيذ ذلك من خلال وجود علاقة منطقية بين الموضوعات أو القضايا التي يتم الربط بينهما والقدرة علي مقارنة المكاسب بالتنازلات الناتجة عن اشتراط الاقتران بين موضوع وآخر ، والتأكد من قبول الطرف الأخر لأسلوب الاقتران بين بعض القضايا ، ويستدعي هذا التكنيك مهارة من المنظم الاجتماعي في إيجاد العلاقات بين المشكلات او القضايا ودرجة وكيفية تاثير كل منهما في الأخر ودرجة الاعتماد المتبادل بين بعض عناصرها .

٢٠] **تكنيك تقديم عروض مقنعة** ... تكون العروض عادة مقنعة للطرف الأخر إذا ما تبين له انها تستجيب لمصالحه وحاجاته ، الأمر الذي يدفع باتجاه التركيز علي العناصر الجوهرية وايضاً الشكلية في العرض المطروح بهدف إجراء تعديل في وجهات نظر الطرف الأخر دون اللجوء إلي الهجوم الشخصي .

وهذا التكنيك يتطلب من المنظم الاجتماعي أن يكون قادر علي استخدام عرض وجهات النظر بعقلانية وأن يخاطب المنطق وتقديم عروض أو مقترحات لا يمكن - منطقياً - رفضها .

٢١] **تكنيك التهديد بالوقت** ... يمكن للمنظم الاجتماعي أن يلجأ إلي استخدام الوقت والتحكم فيه لصالح العملية التفاوضية وذلك من خلال أسلوبين .

- محاولة تقليل الوقت المتاح للتفاوض، وذلك لحمل الطرف الأخر علي تقديم تنازلات والتوصل إلي اتفاق دون إبطاء .

- محاولة إطالة الوقت المتاح للتفاوض ، وذلك لإدخال الطرف الأخر في مفاوضات طويلة قد تنتهك قواه والحيولة دون تحقيق اهدافه مما يضطره إلي قبول اتفاق او تقديم تنازلات لم يكن يقدمها في الظروف العادية .

٢٢] **تكنيك الرجوع للحقائق وتأييد الموقف بالمستندات** ... يقوم هذا التكنيك علي ضرورة الإعداد الجيد المسبق للتفاوض أو حتى أثناء التفاوض فالقرارات التي سيتم التوصل إليها والحلول التي يتم اقتراحها تكون أكثر واقعية ومنطقية ومقبولة إذا كانت مبنية علي حقائق أو معتمدة علي وثائق ومستندات وعموماً فإنه يفضل في العمل المهني أن يعتمد علي المستندات والحقائق لأن ذلك يعطي للقرارات الشرعية المناسبة وللحلول والاقتراحات الدعم المطلوب .

٢٣] **تكنيك العروض البديلة** ... هنا يسعى المفاوض إلي المناقشة البناءة من أجل الوصول إلي اتفاق وبدلاً من رفض العرض الذي تقدم به الطرف الأخر فإنه يتقدم بعرض بديل طالباً تقويمه ودراسته لعله يحقق المصلحة المشتركة ، وهذا يتطلب من المنظم الاجتماعي ان يكون دائماً مالئاً

بدائل للأهداف والقرارات والمواقف ، وأن يملك من المرونة ما يمكنه من تقديم هذه العروض البديلة بنفس الكفاءة التي كان يقدم بها العرض الأصلي.

٢٤] **تكنيك الاستعانة بوسيط** ... يمكن للمنظم الاجتماعي استخدام هذا التكنيك عندما يحتتم الخلاف بشكل حاد بين أطراف التفاوض ، ولا يبدو في الأفق بادرة لانفراج هذا الخلاف ومنعاً لتوقف وإنهاء التفاوض يقترح تعيين وسيط يتولي السعي لتقريب وجهات النظر وتمهيداً لعودة العلاقات الطيبة بين أطراف التفاوض ، كما قد يلجأ إلي هذا التكنيك عندما يراد تفادي المواجهة في أمور محددة وتجنب الأضرار في المسائل الحساسة مثل "وجود أخصائي رجل بين أطراف من النساء في مجتمع شعبي أو تقليدي " ، وأساساً ينبغي علي الوسيط أن يتخذ أرضية محايدة بين الأطراف المتفاوضة ، وان يمهّد بذكاء لعودة التفاوض المباشر بين أطراف التفاوض .

٢٥] **تكنيك استعراض الخبرات السابقة** ... يعمد المفاوضون في كثير من الأحيان إلي الاستشهاد بالخبرات السابقة في قضايا أو مشكلات تفاوضية مشابهة بالقضايا والمشكلات التي تدور حولها العملية التفاوضية الحالية إذا كان ذلك مناسباً لهم ، ويتخذ هذا التكنيك شكلين ، الأول هو استعراض خبرات سابقة جرت مع الطرف الآخر نفسه ، والثاني استعراض خبرات سابقة جرت مع جهات أخرى ، وعلي المنظم الاجتماعي عند استخدام هذا التكنيك أن يدرك أن الخبرات السابقة ليست نموذجاً يحتذى به وذلك بسبب تغير الظروف واختلاف العوامل والعناصر المكونة للموقف التفاوضي ولكنه فقط يستعرض هذه الخبرات السابقة كموجهات للتفاوض وكدروس مهنية يمكن الاستفادة منها بشكل أو باخر في العملية التفاوضية الحالية.

### **عاشرًا: مراحل وخطوات عملية التفاوض :**

للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية . وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة هي مدخلات المرحلة التي تليها.

أو بعبارة أخرى ، فإنه يمكن اعتبار المفاوضات أهم وأقدم أشكال التسوية وحل النزاعات، ولذلك فإن عملية المفاوضات من أجل تسوية النزاعات ، تبدأ من مرحلة ما قبل التفاوض ، من حيث الظروف ،

- والمعطيات السياسية من ناحية ، والإجرائية والتنظيمية من ناحية ثانية، والإعداد والتخطيط لكل فريق من ناحية ثالثة ، وبالرغم من تباين مسميات مراحل عملية التفاوض إلا أنها تشمل خمسة مراحل .
- المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد والتخطيط ، وهي تعني الأهداف المنشودة ، ووسائل وإستراتيجيات تحقيق الأهداف ، والترتيبات التنظيمية والفنية ، لانعقاد المفاوضات .
- المرحلة الثانية : مرحلة الحوار وممارسة العملية التفاوضية ، هنا تزهو تعقيدات العملية التفاوضية سواء المرتبطة بالمؤثرات الخارجية أو الأطراف الداخلية وتلعب عملية إدارة المفاوضات دوراً محورياً في الوصول إلي اهدافها المنشودة نحو تسوية النزاع .
- المرحلة الثالثة : وهي نتائج المفاوضات والوصول إلي اتفاقية تعتبر الهدف أو النتيجة المقصودة من العملية التفاوضية.
- المرحلة الرابعة : مرحلة ما بعد الاتفاق تنفيذ الاتفاقية ، لا يكفي أن ينتهي أطراف المفاوضات باتفاقية تسوية النزاع ، وإنما تطبيق أو تنفيذ الاتفاق يحتاج مفاوضات مستمرة .(سعد الله ، ٢٠١٦ ، ص ٣٠١ ، ٣٠٢)

ويمكن تحديد مراحل عملية التفاوض باعتبارها مجموعه من الخطوات وهي : (ماهر ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٧)

- ١- مرحلة الإعداد للعملية التفاوضية ويتم فيها تحديد موضوعات التفاوض وتحديد الأهداف المراد تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.
- ٢- مرحلة تحديد الاستراتيجية وفيها يقوم كل طرف من أطراف التفاوض بتحديد الاستراتيجية والأساليب والتكتيكات التي سيتبعها المفاوضين أثناء عملية التفاوض.
- ٣- مرحلة الشروع والبدء في عملية التفاوض وفيها يقوم كل طرف من أطراف التفاوض بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر وكذلك تقديم أفكاره.
- ٤- مرحلة فهم الموقف التفاوضي وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.

على انه يمكن تقسيم مراحل التفاوض الى ست مراحل وهي: (جوده ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣)

- ١- مرحلة التخطيط ... وتتضمن تلك المرحلة الإعداد الجيد بتحديد الأهداف بشكل واضح وطبيعي وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي وجمع البيانات عن موضوع التفاوض وأطراف التفاوض وتحديد الاستراتيجية والتكتيكات المناسبة، وأيضاً تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين طرفي التفاوض ونقاط التآرجح التي يمكن التعويل عليها في كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر. وتحتاج

هذه المرحلة إلى وضع الأهداف والخطط اللازمة ، والإلمام بكافة جوانب موضوع التفاوض وهذا ما يجعل المفاوض جاهزا لإتمام عملية التفاوض ( طارق، ٢٠٠٦ ، ص٤١ )

٢- **مرحلة الاستكشاف أو الاستشعار** ... وجاءت هذه التسمية بناءً على الرغبة والقدرة على التعرف على الطرف الآخر في عملية التفاوض ، ويطلق عليها أيضا مرحلة تهيئة مناخ التفاوض وتكون سمتها الأبرز التعارف الجيد وخلق جو من التفاهم والتجاوب بين الطرفين ، وتعتبر هذه المرحلة هامة لعملية التفاوض حيث يتم فيها بناء العلاقات الشخصية بين الأطراف وذلك لأن إقامة العلاقات الإنسانية الاجتماعية الوطيدة تساعد في نجاح التفاوض ( خليل ، ٢٠١٥ ، ص٢٢ )

٣- **مرحلة إعلان المواقف** .... وهي المرحلة التي يتم فيها تبادل المعلومات من كل الأطراف ومعرفة موقف كل طرف، وفيها يقوم المفاوض بعرض الموقف أو المشكلة القائمة ويستمع إلى الأطراف الأخرى، فيستطيع من خلال هذه المرحلة معرفة المعلومات وموقف كل طرف ( أبو بكر، ٢٠٠٥ ، ص٣٦ )  
وبمعنى آخر فإن هذه المرحلة تركز على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وفيها يعرض كل طرف من أطراف التفاوض موقفه من الموضوعات الحساسة والخلافية ويكشف كل طرف في هذه المرحلة عما يدور في فكره وذهنه وبصفة أساسية ما الذي ترغب الأطراف الأخرى في نيله ، وما الذي هم على استعداد للتنازل عنه

٤- **مرحلة المساومة والإقناع**.. وهذه المرحلة تعكس القابلية والاستعداد لخلق افتراضات وخيارات جديدة، والتركيز على مناطق الاتفاق والوصول إلى اتفاق للمختلف عليه . ( Roger, 2006, 85 ) ، وهي جزء من عملية التفاوض وتعتبر لب عملية التفاوض وأحد عناصره الرئيسية ( إلى جانب عملية الجدل والمداولة والإقناع ) ، وتعتمد المساومة بشكل أساسي على التفاعل وتتطلب توافر شرطين :  
١. أن تكون العلاقة التي تربط بين أطراف التفاوض مزيجا من المصالح المشتركة والمصالح المتعارضة.

٢. أن تتوافر لدى كل طرف الإدراك بأن هناك أشياء أو شيء سوف يكسبه من وراء الدخول في عملية التفاوض . ( فتحي ، ٢٠٠٤ ، ص١٣ )

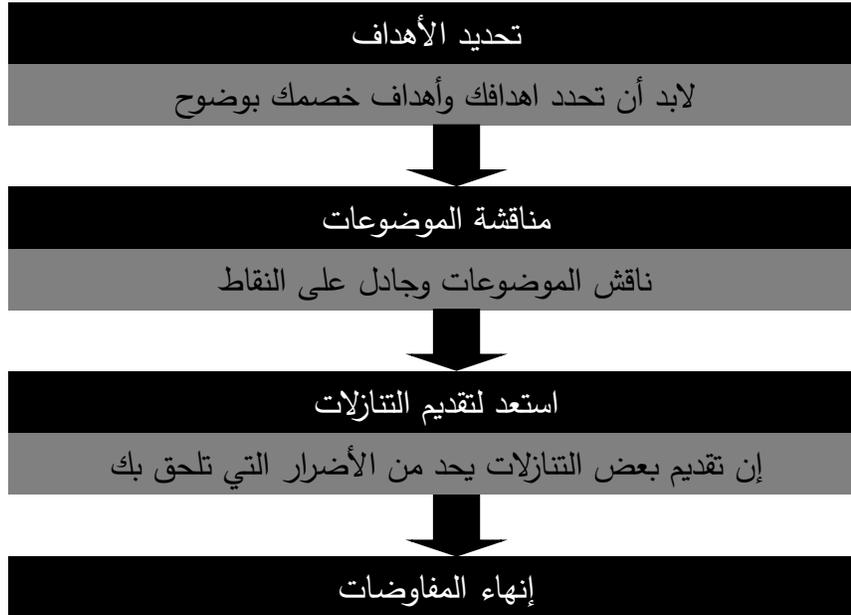
ويعتبر الكثيرون هذه المرحلة أهم مرحلة من مراحل عملية التفاوض ، فأى طرف لا يريد أن يتخلى عن أي شيء إلا إذا كان مضطرا لذلك ، و لكن كل طرف يعرف أيضا أنه إن لم يقدم بعض التنازلات فلن يمكن الوصول إلى حل أو تسوية أو اتفاق نهائي.

وعادة ما يعتمد نجاح هذه المرحلة على الآتي :

١. مدى تفهم كل طرف لوضع الطرف الآخر.

٢. قابلية واستعداد كل طرف لتحديد مناطق الاتفاق والاختلاف.
٣. القابلية والاستعداد لخلق وإنشاء افتراضات أو خيارات جديدة .
٤. الاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى حل أو تسوية تسمح لكل الأطراف وهي تتفاوض بأن تشعر بأنها قد حققت أهدافها.
- ٥- مرحلة البت والاتفاق ... في هذه المرحلة يجد المفاوضون أمامهم طريقتين : إما أن يتفقوا على أمر معين أو أن تنتهي المفاوضات دون تحقيق نتيجة ( وهو الأمر الذي ليس في مصلحة أي طرف). وتتضمن هذه المرحلة التنازلات وتشكيل اتفاق نهائي، وأحيانا تنفذ التنازلات على مراحل فقد تصدر بمعدل واحد لكل مرة ، بمعنى: ان كل بند يتم الاتفاق بشأنه يرفع من مائدة المفاوضات ، ويتم الانتقال إلى البند الثاني وهكذا
- ٦- مرحلة القبول أو المصادقة ... وتتمثل هذه المرحلة في تدوين الاتفاق في شكل كتابي والتصديق عليه أو إجراء تفاهم شفهي يتم بعده التحضير لعملية التصديق ( طارق ، ٢٠٠٦ ، ص ٤١ )

والشكل التالي يلخص خطوات عملية التفاوض



شكل (٢) الخطوات الأساسية في عملية التفاوض

## المراجع

## ▪ أولاً : المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود(٢٠٠٥) . التفاوض الناجح (مدخل استراتيجي سلوكي ) ،  
الدار الجامعية، الاسكندرية
- أبو شيخه ، نادر أحمد (٢٠٠٠) . أصول التفاوض ، الطبعة الاولى ، مكتبة مجدلاوى،  
عمان، الأردن.
- أبو شيخه ، نادر أحمد ( ٢٠١١) . أصول التفاوض ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر  
والتوزيع والطباعة، عمان .
- أحمد ، جمال شفيق ومصطفى ، نزمين سمير زكي والشربيني ، أسماء محمود (٢٠١٦) .  
فاعلية برنامج لتنمية حل الصراع لدى عينة من أطفال مرحلة الطفولة المتأخرة باستخدام  
مهارات التفاوض ، مجلة دراسات الطفولة ، العدد (١٩) ، القاهرة .
- أحمد ، محمود حسن (١٩٩٧). المفاوضات الدولية ، الطبعة الثانية ، مكتبة ابن رشد.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠١) . التفاوض (مهارات واستراتيجيات ) ، الدار الجامعية ،  
الإسكندرية ، مصر .
- اسماعيل ، باسنت عبد الحميد محمد (٢٠٢١). السلوك القيادي كمتنبئ لمهارات التفاوض  
لدى طلاب الجامعة ، مجله كليه التربية - جامعة بنها ، العدد (١٢٨) ، الجزء الثالث ،  
مصر .
- أمين ، سهير محمود(٢٠١٠) . فن التفاوض مع الابناء ( أنت تقول نعم، وأنا أقول لا) ،  
دار الفكر العربي ، القاهرة .
- أمين ، سهير محمود(٢٠١٧) . مقياس المهارات التفاوضية ، مكتب الأنجلو المصرية ،  
القاهرة.
- جبر ، أحمد محمد مبروك (٢٠٢١) . دور استراتيجيات التفاوض في تحسين اتخاذ القرارات،  
رساله ماجستير ، كلية التجارة واداره الاعمال - جامعة حلوان، مصر .

- جبر، طه محمد (٢٠١٨). استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينه من المشتغلين بالعمل السياسي، مجلة كلية الآداب - جامعة بنى سويف، العدد (٤٦)، القاهرة.
- جوده، هاله محمد مصطفى (٢٠١٨). فاعليه برنامج ارشادي معرفي سلوكي لتنمية مهارات التفاوض وثقافة الحوار مع الآخر لدى طلاب المرحلة الثانوية، رساله دكتوراه، كلية التربية - جامعة حلوان، مصر.
- جيراد إ. نيرنبرج (١٩٩٨). أسس التفاوض، ترجمة: حازم عبد الرحمن، مراجعة: حسن محمد وجيه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- حسن، منه حسن عمر (٢٠٢١). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات التفاوض لدى عينة من طلاب الجامعة المشاركين وغير المشاركين بالأنشطة الطلابية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة حلوان، مصر.
- حسين، محمد عبد الهادي (٢٠٠٣). قياس وتقويم قدرات الذكاءات المتعددة، ط ١، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- حنفي، قدرى محمود (٢٠٠٧). كتابات في علم النفس السياسي، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، القاهرة.
- حواش، جمال (٢٠٠٥). التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- خضر، احسان (٢٠٠٥). خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض، المعهد العربي للتخطيط، القاهرة.
- الخضيرى، محسن أحمد (١٩٨٨). التفاوض " علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن "، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣). مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، ط ١، القاهرة.
- خليل، إبراهيم محمد (٢٠١٥). برنامج إرشادي لتنمية مهارات التفاوض وأثره على كفاءة المواجهة لدى طلاب الجامعة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- الخواص، هدى حسن رأفت (٢٠٢٣). برنامج إرشادي قائم على مهارات التفاوض لخفض إساءة استخدام الانترنت لدي طلاب الجامعة، المجلة المصرية للدراسات النفسية - الجمعية المصرية للدراسات النفسية، العدد (١٢١)، المجلد (٣٣) القاهرة.

- سعد الله ، يسرى شعبان (٢٠١٧). قراءات في مهارات الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية ، الطبعة الأولى، دار الحق للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- سعد الله ، يسرى شعبان (٢٠١٨) . العمليات المهنية مع المجتمعات " الطبعة الأولى " ، سلسلة مؤلفات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، الكتاب الثاني ، مطبعة الطيب، القاهرة.
- سلامه ، احمد عبد الكريم(٢٠٠٠) . قانون العقد الدولي ، دار النهضة العربية، القاهرة .
- سلطان ، صفاء عبد العزيز (٢٠١٦) . أثر برنامج إثرائي قائم على مواقف لغوية تاريخية لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب المرحلة الإعدادية ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب ، ع (٧٤) ، مايو ، الجزء الثاني ، القاهرة.
- سليمان ، عوض الله (٢٠٠٨) . التفاوض كمدخل لإدارة الصراع المدرسي، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية - جامع المنوفية ، العدد (٢٣) ، المجلد (٣) ، مصر .
- الأسطل ، إبراهيم حامد والخالدي، فريال يونس (٢٠٠٥) . مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل ، الإمارات العربية المتحدة ، العين ، دار الكتاب الجامعي.
- الشهري ، حمزة خضر عامر و شريف ، نادية محمود والسيد ، منى حسن (٢٠١٧). مهارات التفاوض وعلاقتها ببل المشكلات لدى طلاب المرحلة الثانوية ، مجلة القراءة والمعرفة ، ع ١٩٠ ، القاهرة.
- صالح ، رجاء عبد المنعم وآخرون (٢٠١٥) . كيف تكون مفاوضاً مميّزاً ، مهارات التفاوض والتنمية ، مجلة العلوم الادارية ، ع (٣٢) ، مج (١٤٩) ، القاهرة .
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧) . التفاوض ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية.
- طارق ، محمد (٢٠٠٦) . مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة ، الدار الجامعية، الابراهيمية ، الاسكندرية.
- عبد الله ، سامية محمد وطلبة ، خلف عبد المعطي (٢٠٢١). برنامج قائم على علم اللغة الاجتماعية لتنمية مهارات التفاوض والحس اللغوي لدي الطلاب المعلمين شعبة اللغة العربية بكلية التربية ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، العدد (٤٥) ، المجلد(١) ، القاهرة.

- عبد الجواد ، وفاء (٢٠١٥). الحكمة وعلاقتها بمهارات التفاوض لدي عينة من طلاب الدراسات العليا بالإرشاد النفسي والتربية الخاصة ، جامعة الزقازيق - كلية علوم الاعاقة والتأهيل - مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية ، الزقازيق.
- عبده ، ولاء محمد صلاح الدين (٢٠١٩) . استخدام استراتيجية التفاوض في تدريس مادة علم الاجتماع لتتمية ثقافة السلام واتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الثانوية ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ج (٦٤) ، مصر .
- عثمان، فاروق السيد (٢٠٠٤) . التفاوض الفعال في الحياه والأعمال ، الطبعة الاولى ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- عثمان ، فاروق السيد (٢٠١٠) . التفاوض وإدارة الأزمات ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- عثمان ، نجيد بن أحمد (٢٠١٠) . دور عملية التفاوض في فض النزاعات الأهلية، دراسة حاله دارفور في الفترة من ١٩٨٩ - ٢٠٠٧ م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعه ام درمان ، السودان .
- فتحي ، محمد (٢٠٠٤) . الطريق إلى نعم " التفاوض مهارات ومفاهيم" ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، القاهرة.
- فولر، جورج (٢٠٠٠). دليل المفاوضات ، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كين ، كيفين(٢٠٠٢) . المفاوضات المثالي ، الطبعة الثانية ، ترجمه حسن وجيه ، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية .
- عبد الحميد ، صلاح محمد (٢٠١١) . فن التفاوض والدبلوماسية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- العبودي ، عباس (٢٠٠٥). التعاقد على طريقة وسائل الاتصال الفوري ، وحجبتها في الاثبات المدني ، دراسة مقارنة ، رساله دكتوراه ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
- كين ، كيفين(٢٠٠٢) . المفاوضات المثالي ، الطبعة الثانية ، ترجمه حسن وجيه ، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية .

- اللزام ، إبراهيم بن محمد بن سليمان (٢٠١٢) . تقويم مهارات الأسئلة الصفية لدى معلمي العلوم في المرحلة المتوسطة بمحافظة القويعة في ضوء التقويم ، مجلة الثقافة والتنمية ، ع (٦١) ، السعودية .
- ماهر ، أحمد (٢٠٠٧) . اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر.
- نور ، محمد عبد الحميد (٢٠١٧) . معوقات وتحديات التفاوض حول أزمة دارفور ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين ، السودان .
- يوسف ، ليلي جمعه صالح (٢٠٢٣) . فاعليه استخدام استراتيجية مقترحة في ضوء التعلم القائم على التحدي في تنمية التفكير المحوري ومهارات التفاوض الاجتماعي في مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية ، بحث منشور في مجلة كلية التربية - جامعه بنها ، العدد ١٣٤ ، المجلد ٣٤ ، مصر .
- قاسمي ، ناصر (٢٠١٢) . الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الاداري ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث ، القاهرة.
- حواش ، جمال (٢٠٠٥). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة " مع تطبيقات علمية . الطبعة الأولى ، القاهرة ، أيتراك للنشر والتوزيع.
- فولر ، جورج (٢٠٠٠). دليل المفاوضات. مكتبة جرير، الطبعة الأولى ، الرياض :المملكة العربية السعودية ، ، ص ٧٢.
- 
- \* اعتمدنا بصورة أساسية في صياغة هذه التكنيكيات علي كتابات وأراء في الخدمة الاجتماعية وفي علم الإدارة وعلم السياسة في المراجع التالية :
  - عفيفي ،صديق محمد ، سعد ،جرمين حزين (١٩٨٦). التفاوض الفعال في الحياة والأعمال . القاهرة ، مكتبة عين شمس .
  - علي ،كمال حسن(١٩٨٦). محاربون ومفاوضون .القاهرة ،مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية .
  - عبد اللطيف ،رشاد أحمد(١٩٩٩). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية " مدخل متكامل " الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ،

- ابو شيخة، نادر أحمد (١٩٩٧). أصول التفاوض. الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. الأردن : عمان

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Anguix , V.S., Julian , V., Boti , V., Fornes , A.G.(2013) . Tasks for Agent-Based Negotiation Teams : Analysis , Review , and Challenges. Engineering Applications of Artificial intelligence , 26, 2480:2494.
- Candler K,(2002). Rethinking the Read- Writing Workshop: Tensions and Negation, Read Research Vol.41 (4)
- Chebet, Winnie T.; Rotich, Jacob K;& Kurgat,Alice,(2015). Negotiation Skills: Keys To Business Excellence in The 21<sup>ST</sup> Century ?, Journal of Research and Reflection in Management Sciences, Vol.3 , No. 3.
- Hatfield, R. C., R. W. Houston, C. M. Stefaniak, and S. Usrey (2010). The effect of magnitude of audit difference and prior client concessions on negotiations of proposed adjustments. The Accounting Review. 58(5).
- Jones, Alex (2015). Critical Thinking And Leader Ship In Higher Education: The Effect Of Negotiation Role-Play on Critical Thinking Skills in The Team Leader Ship Style Of Business Major Students, (PH.D). Alliant International University .San Diego, California.
- Kennedy,G.;Benson, J.;Mcmillan ,J. (1987). Managing Negotiation .London: Hutchinson Business Books.
- Maiese, Michelle (2003).Negotiation. University of Colorado . Retrieved April 12, 2016 , from <http://www.Beyondintractability.org/essay/Negotiation>.
- Malhotra: D., Bazerman, M. H. (2008). Psychological influence in Negotiation: An Introduction long overdue Retrieved March 16, 2016, from <http://www.hbs.edu/research>.
- Patterson, James, L.(2002) .Personality Style consideration In Effective Negotiation In [http://www.ism.ws/resource/articles/Proceedings\(2002\)/Patterson Fi.pdf](http://www.ism.ws/resource/articles/Proceedings(2002)/Patterson%20Fi.pdf).
- Schoemaker, Paul J.& Russo, Edward (2014). Decision-making , Palgrave Publishers Ltd, DOI:10.1057/9781137294678.0160, 1-4

- Steven P. Cohen (2002). Negotiation skills for Managers , McGraw- Hills , NewYork.
- Stuart E.Schafer, J.D,Anthony P.Ammeter, Delvin D.Hawley, Bart L.Garner, (2011). The Impact of a Collegiate Course in Bargining and Negotiation On students' Perceptions of their Own and Others' Attitudes and Behaviors: An Exploratory Study, American Journal of Business Education,volume4, number4, University of Mississippi, USA.