

## دور التفاوض في إدارة الأزمات

## The role of negotiation in crisis management

من إعداد: زواوي نوال

دكتوراه علوم. جامعة علي لونيسي. البليلة.2.الجزائر

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الإرسال
22-06-2021	2021-01-01	2020-12-30

## ملخص :

ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي تحدث في مجالات الحياة اليومية المختلفة و التي أثرت على حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي و التنظيمي، حيث أن هذه الأزمات تختلف في طبيعتها و حجمها و عوامل تحريكها مؤدية إلى خلق الصعوبات و المشكلات و إحداث الصراعات ، لذا فإن الوعي بهذه الأزمات يعد أمرا ضروريا لتفادي المزيد من الخسائر المادية و المعنوية عن طريق البحث عن الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمة ، حيث نجد أن عملية التفاوض تلعب دور كبير في حل الأزمات من خلال الاتصال القائم بين أطرافه بهدف تنظيم العلاقات و تحديد الحقوق و الالتزامات، أو إنهاء الخلافات و النزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء أو تعارض المصالح.

الكلمات المفتاحية : الأزمة ، إدارة الأزمة ، التفاوض .

## Abstract:

## Sommaire :

Il faut reconnaître que le monde d'aujourd'hui est un monde de crises pour des raisons liées aux nombreux changements qui ont lieu dans les différents domaines de la vie quotidienne qui ont affecté la vie humaine au sein de l'entité sociale et organisationnelle, car ces crises diffèrent par leur nature, leur taille et les facteurs qui les déclenchent conduisant à la création de difficultés, de problèmes et de problèmes. Créer des conflits, donc la prise de conscience de ces crises est nécessaire pour éviter de nouvelles pertes matérielles et morales en recherchant des stratégies appropriées pour gérer la crise. Où l'on constate que le processus de négociation joue un rôle majeur dans la résolution des crises à travers la communication existante entre ses parties dans le but d'organiser les relations et de définir les droits et obligations, ou de mettre fin aux différends et conflits qui surviennent en raison de divergences d'opinion ou de conflits d'intérêts.

**Concepts clés:** Crise, gestion de crise, négociation

## 1- مقدمة

لقد أصبحت إدارة الأزمات سلوك و منهج يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل و التكامل مع متطلبات التكيف مع الأزمات و التعامل معها و فيها . كما أن الأزمات هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للمنظمة و تكون شديدة بسبب التطورات التي عززت وقعها و أضافت إليها مؤثرات عززت قوة و شدة الأزمة ، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة و وضع إستراتيجيات عملية لإدارة الأزمة .

حيث تلعب عملية التفاوض دور كبير في التعامل مع الأزمات و إدارتها من خلال اعتبار أن التفاوض هو مجموعة مهارات تعين الشخص على كيفية الحوار و المناقشة مع الأطراف الأخرى كي يكون بارعا في كسب المساومات القائمة بينهم،

فمهارة التفاوض عند متخذ القرار مهمة جدا في إدارة الأزمات و بالذات عند مرحلة المواجهة مع الطرف الأخر للأزمة ، فيجب على متخذ القرار أن يتمتع بقدرات و مهارات عالية للتفاوض مثل مهارات مبادرة ، مناورة الحسم ، مرونة بقطعة ، و غيرها التي تساعد في حل الأزمة

## أولا : الأزمة

## 1- تعريف الأزمة:

الأزمة هي نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر و تقود إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة ، خاصة في حالة عدم و جود استعداد أو قدرة على مواجهتها. (احمد إسماعيل حجي 1988،ص81).

و تعرف الأزمة أيضا بأنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد كداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم ، أو المصالح مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق ، و في ظروف عدم التأكد و ذلك حتى لا تتفجر الأزمة .

لذا فإن الأزمة هي عبارة عن موقف يتصف بصفيتين هما :

التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة علي القيم و الموارد و الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم ، و يتعلق التهديد بكل من حجم و قيمة الخسارة المحتملة علاوة على احتمال تحقيقها و بصفة عامة ، كلما زادت قيمة الخسائر و زاد احتمال تحقيقها أزداد التهديد .

ضغط الوقت : يعتبر ضغط الوقت على إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق ، و إتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر و يتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل :

- تعقد المشكلة

- مستوى الإجهاد
  - الضغط النفسي الذي يشعر به المدير
- ومنه فإن الأزمة تعبر عن لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة .(محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص 77).

## 2- خصائص الأزمة :

للأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها في الموقف الأزموي أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة ونلخص هذه الخصائص فيما يلي :

- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري و متخذ القرار فيه لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية و تشكل تيار من الضغط .
- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض و عدم التأكد و المخاطرة.
- تتطلب الأزمة قرارات مصيرية لمواجهة و لحسمها .
- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجئة .
- تهدد القيم العليا و الأهداف الرئيسية للمنظمة و سمعة و كرامة متخذ القرار
- تتسم أحداثها بالسرعة و الديناميكية و التدخل و قد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما .
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة و إمكانيات ضخمة و أنماط تنظيمية غير مألوفة .
- تتميز بالتعقد و التشابك و التداخل و التعدد في عناصرها و عواملها و أسبابها .
- تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة .

الأزمة تهدد استقرار المؤسسة

تتميز الأزمة بالتعقيد و التشابك و التداخل في عناصرها و عواملها و أسبابها .(محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص 78).

ومن خلال هذا يمكن تلخيص خصائص الأزمة في النقاط التالية :

- الأزمة تحدث نتيجة ظروف فجائية و غير متوقعة
- الأزمة تؤثر على قدرة الفرد على التعامل معها بفعالية .
- الأزمة تشكل تهديدا لسير العمل في المنظمة و تتطلب التدخل خلال فترة قصيرة.(عبد الله مسعود غيث ،

2010، ص 14).

### - 3 أسباب الأزمة :

تعد الأزمات وليدة مجموعة من العوامل المتداخلة و المترابطة فيما بينها و من بين العوامل المؤدية إلى حدوث الأزمات ما يلي :

- المعلومات الخاطئة أو القاصرة التي تؤدي إلى الاستنتاج و التقييم الخاطئ .
  - سوء الإدراك و التفسير الخاطئ للأمور و عدم التقدير و التقييم للأمور و الاعتماد على الجوانب الوجدانية و العاطفية في تفسير الأمور .
  - الإدارة العشوائية و ضعف المهارات القيادية و غياب النظرة العلمية و عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية . الجمود و التكرار و استخدام الأساليب المألوفة و عدم النمو أو التطوير سواء للأفراد أو المنظمة .
  - عدم و وضوح أهداف المنظمة و تعارضها
  - الشائعات : وهذا سلاح رهيب يحطم الإدارة و القوى و تتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال و ندرة المعلومات و إخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية و يولد الانهزامية و عدم الثقة .
  - الأخطاء البشرية : من خلال تقاعس العمال عن أداء مهامهم و عدم المتابعة و فشل في نظام الرقابة و التعلم من الأخطاء
- قد يكون التغيير و التطوير التنظيمي سببا من أسباب الأزمة و سواء كان هذا التغيير جزئي أو جذري . (محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص ، 80 ، 79).

### 4- مراحل الأزمة :

هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها الأزمة في تشكلها وهي:

#### 1- مرحلة الميلاد أو الإنذار المبكر :

يسبق هذه المرحلة حالة من التوتر و القلق و التي تنبؤ بوجود حالة غير عادية ، فإذا كان المعنيون بالأمر من أصحاب البصر النافذ فإنهم يسعون إلى التحكم في الأمر و التخفيف من ضغط الأزمة و إبقائها مرتكزاتها و تجميد حركتها .

#### 2- مرحلة النمو و التبلور : تصبح الأزمة أمرا واقعا لا يمكن تجاهله ، و تزداد ضغوطاتها و تتوالى

أحداثها. و أحسن أسلوب للتعامل مع هذه المرحلة هو تجميد المصادر التي تمد الأزمة بالقوة و إبقائها روافدها .

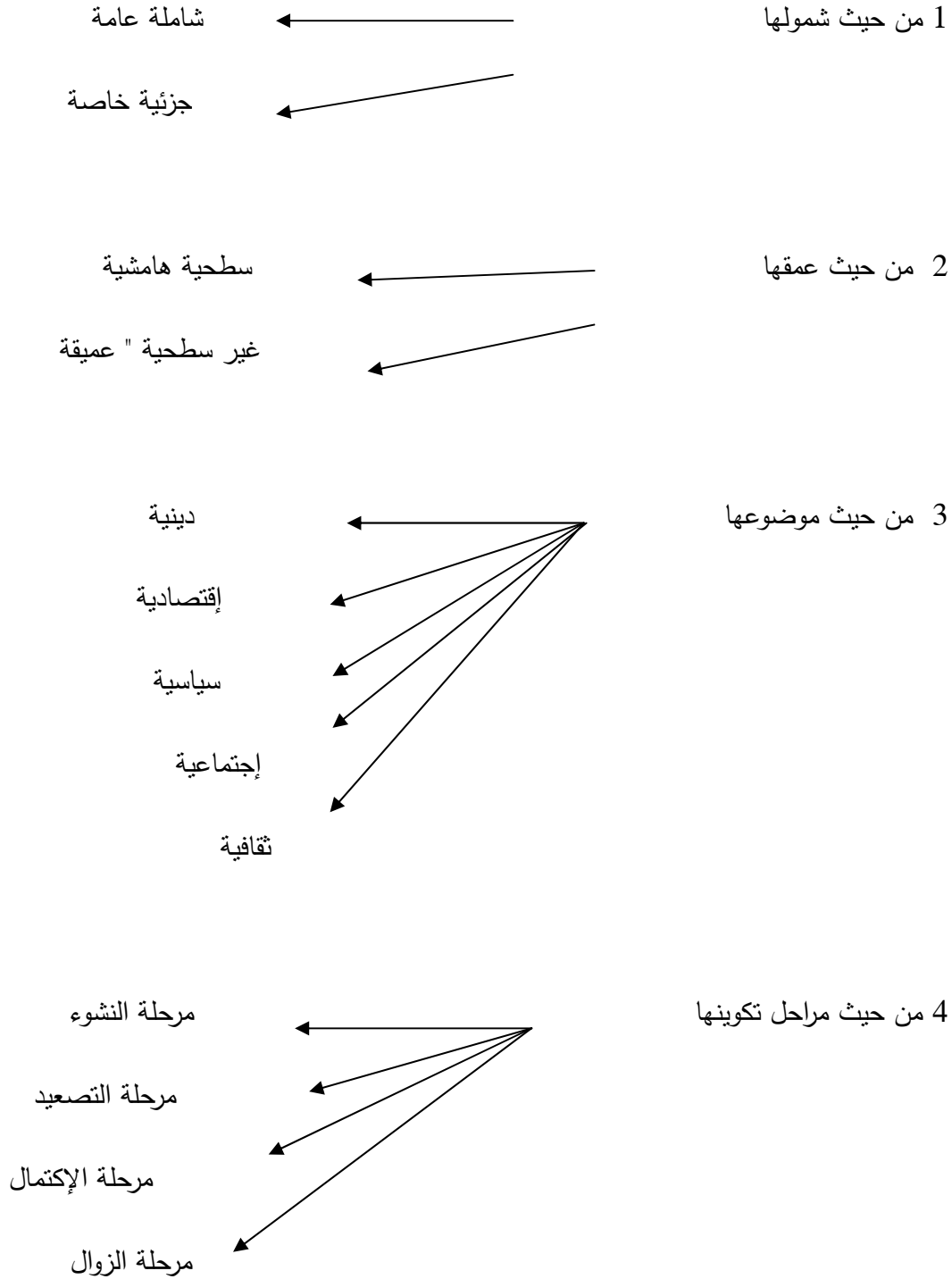
#### 3- مرحلة النضج و الانفجار : في حالة فشل أصحاب القرار في التعامل مع الأزمة في المرحلتين السابقتين

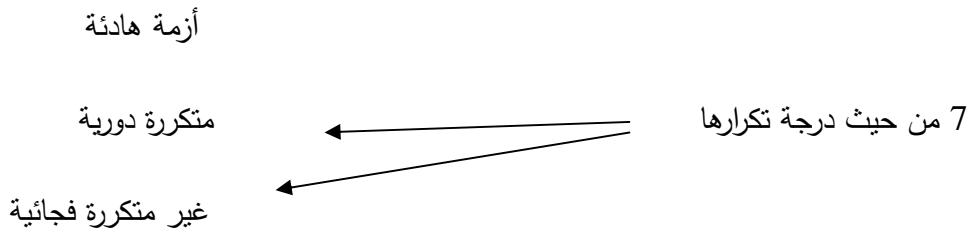
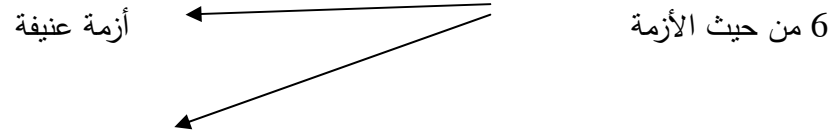
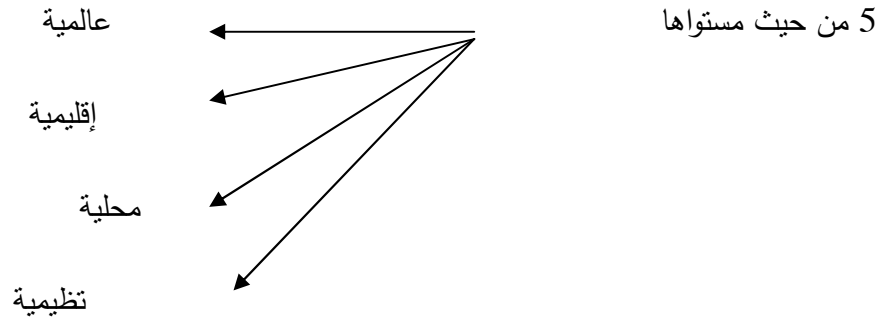
فإنها تتحول إلى مرحلة النضج و الانفجار ، و عندها تصبح لها قوة تدميرية كبيرة .

4- مرحلة التقلص و الانحسار : عندما يحصل التصادم و تتفتت الأزمة و تتحسر الأزمة ثم تختفي .(محمد زرمان ، ص 9.)

### 5- أنواع الأزمة :

سنقدم الشكل الموالي الذي سيوضح لنا أنواع الأزمات حسب عدة معايير





(محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص 85).

## ثانيا : إدارة الأزمة:

يعد التعامل مع الأزمات مع محاور الاهتمام في الإدارة ، حيث أنه يقضي وجود نوع خاص من المدربين الذين يتسمون بالعديد من المهارات كالشجاعة ، الثبات ، الاتزان الانفعالي القدرة على التفكير الإبداعي و الاتصال و الحوار .

### 1- مفهوم إدارة الأزمة :

يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل الابتعاد عن سلبياتها ما أمكن إدارة الأزمة هي مشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان و اتجاهات المتوقعة ، و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة و القضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة .

وهي عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض إلى حدث مفاجئ ، و لأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة ، و بالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث و التأثير عليها و توجيهها وفقا لمقتضيات الأمور .

و إدارة الأزمة تعني التعامل مع الأزمة من أجل حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها .

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد عناصر ضغوط العمل فيما يلي:

-عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية

-استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات

- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوة و المدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات .

- تهدف الأزمة إلى التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى .

- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.(عبد الله بن متعم بن كرم ، 2005، ص 88)

إدارة الأزمة يتطلب وقوع الأزمة و قوعاً فعلياً ، و يتطلب الأمر هنا إجراء مجموعة من الخطوات التي تسمح بالرد على الأزمة و تعتبر الاتصالات من أهم المتطلبات التي تحتاجها إدارة الأزمة .

## 2- الإدارة الفعالة للأزمات:

تعرف الأزمة بأنها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر، كما عرفها جون برث بأنها سلسلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة ثم تتطور إلى حدث أكبر ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع و تنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة .

و تقوم الإدارة الفعالة للأزمات على الركائز التالية:

- تشخيص الأزمة و تحديد أسبابها.

- تحديد الأهداف المتخذة من إدارة الأزمة

- الحد من تفاقم الأزمة

- تحديد البدائل الممكنة.(أحمد يوسف عريقات ، 2009، ص 115)

وتقوم إدارة الأزمات على عدة مظاهر ذات علاقة بصفات القائد و النمط القيادي المتبع في المنظمة و من هذه المظاهر ، الجسم ، المرونة ، الإبداع ، تفويض السلطة ، فلا بد للقائد في ظروف الأزمات منفثاً لتقبل

الاقتراحات في تقبل الأزمة كما أن تمتع القائد بمهارات الاتصال و التفاوض من شأنها أن تساعد في حل الأزمة و ذلك من خلال أن التفاوض يمكن القائد من القدرة على التعامل مع الظروف و محاولة إختيار أكثر البدائل ملائمة لظروفه و السهر على نيلها وفق ما تمليه الأهداف المرسومة .

و فيما يلي سنتطرق إلى مراحل إدارة الأزمة والمتمثلة فيما يلي :

#### أ- إدراك الأزمة :

يعتبر إدراك الأزمة المنطلق الأساسي لإدارة الأزمة ، و يجب أن يكون هذا الإدراك في المراحل الأولى للأزمة و ذلك قبل تستفحل و إدراك الأزمة يتطلب اكتشاف وجود أزمة من خلال التحقق من وصول حدة الموقف إلى درجة الأزمة حتى تبدأ في إتباع سياسة المواجهة ، و كذلك تتطلب هذه المرحلة تشخيص الأزمة من خلال معرفة أسبابها و عواملها و كيفية التعامل معها.( نصير كاظم الزبيري ، 2010، ص 45).

ب-تطويق الأزمة : و يعني العمل على حصر الأزمة و عدم انتشارها ، و هنا يبقى مجال انتشارها محدود و معزول و غير منتشر إلى باقي الجوانب الأخرى ، و على صانع القرار أن يتخذ الإجراءات بسرعة لأن التأخير يعني امتدادها إلى عدة جوانب أخرى.

ج- إدارة الأزمة : و نعني بذلك فن التعامل مع إدارة الأزمة ، فهي عملية صنع القرار في عملية غير طبيعية أو هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها .

#### 2- عوامل النجاح في إدارة الأزمة :

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في عملية إنجاح إدارة الأزمة و تفعيلها ومن بين هذه العوامل ما يلي :

-إدراك أهمية عنصر الوقت فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا على أهمية إدارة الأزمة .

-إنشاء قاعدة شاملة و دقيقة من المعلومات و البيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة

- توفر نظم إنذار مبكر تتسم بالدقة و القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها

-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات

القدرة على حشد و تعبئة الموارد المتاحة مع تقديم المخاطر التي تسببها الأزمة

- تكوين نظام اتصال يتميز بالكفاءة و الفعالية بحيث أن الاتصال يلعب دور بالغ في سرعة تدفق المعلومات

- القدرة على حشد و تعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بمخاطر بين أعضاء المنظمة

بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.(أحمد ابراهيم أحمد، 2002، ص 47،41).



### 3- إستراتيجيات إدارة الأزمة :

إن الإستراتيجية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات تعكس بالضرورة نمط القيادة و أسلوبها و نظرتها للزمات و يمثل أسلوب التعامل مع الأزمة و موقف القيادة من الأزمات أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة و الخسائر و القضاء عليها .

و هناك مجموعة من الطرق التقليدية تقوم على :

- إنكار الأزمة

- كبت الأزمة

- تشكيل لجان و هذا موضوع مقالنا من خلال تعامل الأفراد مع إدارة الأزمة عن طريق تشكيل لجان معينة للتفاوض مع أطراف آخرين بهدف الوصول إلى الحل الأنجع .

- تنفيس الأزمة

- القفز فوق الأزمة

- الهروب

حيث أن هذه الطرق تؤدي إلى إخماد الأزمة مؤقتا لأن الأزمات ليست جامدة بل متطورة و متغيرة مما يقودنا إلى الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات وهي أكثر عملية و موضوعية ومنها:

- تشكيل فريق العمل من خبراء و متخصصين في مجالات مختلفة سواء فريق العمل يكون مؤقت أو دائم .

-طريق المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة و ما يتطلبه من التركيز على العنصر البشري .

- طريقة احتواء الأزمة و محاصرتها

- طريقة تفريغ الأزمة و محاربتها

- طريقة تصعيد الأزمة

- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها و بالتالي إفقادها لهويتها . (فاروق السيد عثمان، 2014، ص11)

#### 4- خصائص قيادة الأزمات :

لقيادة الأزمة و التعامل معها يجب على المتعامل معها أن يمتلك مجموعة من الصفات و المهارات من بينها :

-القدرة على التحفيز بأساليب مختلفة تبعا لاختلاف قدرات الأفراد

-الثقة بالنفس و التفاؤل و الإيمان بقضية الأزمة

-الصبر و قوة التحمل و النظرة المستقبلية و القدرة على التخيل

-التفكير الإبداعي بما يحمله من قدرة على تحديد للمشكلة و رؤية الأزمة بشكل شمولي و معرفة أسبابها .

- امتلاك مجموعة من المهارات الاجتماعية القائمة على القدرة على التعامل مع الآخرين و التعرف عليهم و على آرائهم و قناعاتهم و تطلعاتهم وهذا ما يجعل للتفاوض دور أساسي في حل الأزمات و إدارتها كون أن التفاوض هو عبارة عن لقاء بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاقات أو تفاهمات أو حلول للنزاعات و بالتالي هذه المهارات التي يتميز بها هؤلاء الأفراد تساعده على التحاور و المناقشة مع الأطراف الأخرى .

و نظرا لأهمية التفاوض و الدور البارز الذي يلعبه في إدارة الأزمة جعله من بين الإستراتيجيات الحديثة للتعامل مع الأزمات و حلها، و فيما يلي سنقدم بعض التعاريف لمهارة التفاوض

#### ثالثا : التفاوض

##### 1 - تعريف التفاوض :

التفاوض هو لقاء مباشر بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاقات أو تفاهمات أو حلول لنزاعات قائمة، فالتفاوض في جوهره لقاء يجري وجها لوجه بين طرفين أو أكثر. ( فاروق السيد عثمان، 2014، ص11)

هو مجموعة مهارات تعين الشخص على كيفية الحوار و المناقشة مع الأطراف الأخرى كي يكون بارعا في كسب المساومات القائمة بينهم، لكن بالشكل الذي يحقق الرضا لكل الأطراف. ، تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة.

هو الوصول إلى اتفاق بين طرفين للانتقال إلى ما يحقق مصالحهم و أهدافهم.

هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد حلول مناسبة و مقبولة للمشكلات و بلوغ الأهداف التي يسعون إليها من المفاوضات.

هو عملية تفاعل بين الأطراف المتنازعة يتم التوصل فيها إلى قرار مشترك للاتفاق على المسائل القائمة بينهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص الكلمات المحورية الدالة و هي كالآتي:

\*لقاء:يعني اجتماع يجري بين طرفين أو أكثر .

\*نوع من الحوار .

\*وجود قضية نزاعية أو أكثر .

\*وجود مصلحة مشتركة أو أكثر

وعليه يمكن أن نعرف التفاوض على أنه: اتصال بين طرفين أو أكثر بهدف تنظيم العلاقات و تحديد الحقوق و

الالتزامات،أو إنهاء الخلافات و النزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء أو تعارض المصالح.(باسم الحميري

،1431، ص 11،12)

و التفاوض في حقيقة الأمر عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد تتداخل فيها و تؤثر نتائجها عدة عناصر رئيسية

أهمها :

- عنصر المعلومات: وهو عنصر أساسي إذ لا بد من الإحاطة الدقيقة بكافة جوانب القضية التي يجري التفاوض من شأنها .

- عنصر الوقت : وهو عنصر ضاغط على أطراف التفاوض خاصة إذا كان هناك موعد محدد لإنهاء المفاوضات ، و عادة لا يكون من المستحب تحديد موعد محدد لإنهاء المفاوضة لأنه يصبح بمثابة عامل ضغط و إرباك .

أما فيما يخص الشروط الموضوعية الخاصة ، أو المحيطة بأسلوب التفاوض كأسلوب لحل المنازعات إذ لا بد أن يكون هناك مصالح مشتركة و صراع حول هذه المصالح لأمه بدون وجود المصالح لا يوجد شيء للتفاوض ، و بدون وجود صراع بين الأطراف لا يوجد شيء للتفاوض عليه لأن المصالح يتم التفاوض من أجلها و الصراع يتم التفاوض عليه .

2- قواعد و أسس فن التفاوض :

هناك مجموعة من القواعد و المهارات الأساسية تتعلق بمختلف مراحل التفاوض من أهمها :

- مهارات في إعداد جدول الأعمال

- مهارات في تسيير المفاوضات

- مهارات في إدارة النقاش داخل قاعات التفاوض
  - مهارات في تكتيك و أسلوب الحوار التفاوضي
  - مهارات في عرض المبادرات و المشروعات و تقديمها
  - مهارات في التعامل مع مبادرات مشروعات الطرف الأخر
  - مهارات في إعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق.(غانم فنجان ،2009، ص54).
- ويعني ذلك أن هناك جوانب متعددة في عملية التفاوض تبدأ في التفكير من الأساس ، ثم إعداد جدول الأعمال و تسيير التفاوض ، و صولا إلى الاتفاق النهائي.

### 3- خصائص التفاوض:

- 1.يوجد طرفين أو أكثر في العمل التفاوضي.
- 2.وجود صراع ،اختلاف،مصلحة بين طرفين أو أكثر.
- 3.التفاوض عملية إرادية:حيث تتفاوض الأطراف باعتقادها بأنه يمكنها استخدام بعض أشكال التأثير للوصول إلى اتفاق أو حل أفضل و هذا بطريقة إرادية و ليس بطريقة إجبارية.
- 4.التفاوض يهدف إلى حل النزاع أو حسم الخلافات و الوصول إلى اتفاق حول المسألة أو قضية معينة.
5. التفاوض عملية نفسية معقدة تتأثر بادراكات و توقعات و اتجاهات و مشاعر ودوافع و شخصيات المفاوضين.
6. التفاوض عملية متكاملة: فهو يعتمد على إدارة واعية تعتمد على الإعداد و التخطيط الجيد و التنظيم و التوجيه و القيادة و المتابعة والتقييم.
7. التفاوض عملية مستمرة و ليس حدثا طارئا أو موقفا عارضا أو نشاطا مؤقتا و بعبارة أخرى فإنه لا يجب التعامل مع التفاوض على انه موقف طارئ أو مأزق تسعى إلى الخروج منه بأي وسيلة .كما أن احد مقومات النجاح في التفاوض تتمثل في الممارسة و الخبرة المتراكمة.

### 3- أهمية التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:الأولى **ضرورية** و الثانية **حتمية**  
فنحن نعيش عصر المفاوضات،فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

و تظهر ضرورة التفاوض و مدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي تم التفاوض بشأنها و هي الزاوية الأولى.

أما من الزاوية الثانية نجد أن عمل التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل مرضي.

ويمكن اختزال الأهداف الرئيسية للتفاوض في هدف استراتيجي وحيد تتلاقى فيه مصالح الأطراف التفاوضية ألا و هو: إزالة، تذيب، تقريب الإختلالات القائمة

و التقاطعات في المصالح و الوصول إلى الاتفاق و التعاقد المرضي لكل الأطراف و الذي يحقق أفضل المنافع لهم، فالهدف يكمن في وصول سفينة التفاوض إلى شاطئ الاتفاق.

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، و التي يجب على الأطراف المختلفة (غانم فنجان، 2009، ص54) المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

#### 1. مبدأ القدرة الذاتية:

هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات و مهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

#### 2. مبدأ المنفعة:

كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع و التي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

#### 3. مبدأ الالتزام:

يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض، حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، و بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض، و في المواعيد المحددة من ناحية أخرى.

#### 4. مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض، خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين و المحافظة عليها في المستقبل.

#### 5. مبدأ أخلاقيات التفاوض:

و يعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض.

إضافة إلى المبادئ السابقة الذكر للتفاوض فإن العملية التفاوضية تتطلب أيضا وضع إستراتيجية تفاوضية و التي تعتبر الخطة الرئيسية التي توضع من قبل المتفاوضين لتتير خط سير المفاوضات، و كذلك تتضمن الأهداف المرغوب تحقيقها ، و كذلك تتضمن الأهداف المرغوب تحقيقها و هكذا فإن المتفاوضين يبنون إستراتيجياتهم و يحددونها وفق الحاجات و دور المصلحة و الضغوط الشخصية ، و بالتالي فإن هذه الإستراتيجية هي التي تحقق الأهداف و المصالح التي يطمح إليها المتفاوض كما أن للخبرة دور هام في وضع الإستراتيجية كون أن المتفاوض الذي تتقنه الخبرة و المعرفة تكون إستراتيجيته قاصرة عن الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يطمح لها المتفاوض .

وفيما يلي سنقدم بعض الشروط لوضع الإستراتيجية التفاوضية ومنها:

وضوح الأهداف و تكاملها ، واقعية الأهداف و إمكانية تحقيقها ، الإبتكارية و إمكانية الاعتماد على الذات ، العقلانية و الابتعاد عن العواطف و الانفعالات ، الاستمرارية و الالتزام ، المرونة و احتمال إمكانية حدوث المواقف المفاجئة... وغيرها.

بحيث تساعد هذه الشروط على الإعداد و التحضير الجيد لبناء إستراتيجية تفاوضية ناجحة بمقدورها تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها .

#### 4- خطوات التفاوض

للتفاوض العملي 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 تراكمت 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 التالية لها وهكذا.

##### 1- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

تغيير اتجاهات وأراء الطرف الآخر.

- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

## 2- تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب. (غانم فنجان، 2009، ص54).

## 3- قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تتجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتجسيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

## 4- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

#### 5- بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:
  - الوقت.
  - التكلفة.
  - الجهد.
  - عدم الوصول إلى نتيجة.
  - الضغط الإعلامي.
  - الضغط النفسي.

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها. (وسام صبحي ، 2007، ص 49).

#### 6- الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل



والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.22

### 5- إدارة الأزمة و التفاوض :

تنشأ الأزمة و تنمو و تتطور في ضوء العوامل و الظروف المسببة و المحيطة بها ، و تختلف إستراتيجيات مواجهة الأزمات من التعامل بقوة أو بعنف بغية القضاء عليها أو الانسحاب ، و تحتاج الأزمة إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة أو الظروف و لكنها تحتاج إلى الخطة و الأساليب المناسبة .

و التفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كلا الأطراف ينبغي أن يحقق إنجازا ، ومن الخطأ الإصرار على الفوز بجميع الإنجازات و إهمال حق الأطراف الأخرى بالخروج و لو ببعض الإنجازات .23

كما أن مهارة التفاوض عند متخذ القرار مهمة جدا في إدارة الأزمات و بالذات عند مرحلة المواجهة مع الطرف الأخر للأزمة ، فيجب على متخذ القرار أن يتمتع بقدرات و مهارات عالية للتفاوض مثل المهارات الشخصية " مبادرة ، مناورة الحسم ، مرونة يقظة ، مناقشة تعبير ، إصغاء ، لياقة ، إقناع ، صبر ، تحمل الضغوط ، التعامل مع المفاجئات ، ضبط النفس ، السيطرة على الإنفعالات ."

- جمع و تحليل و استخدام المعلومات المتعلقة بموضوع الأزمة بفاعلية .
- القدرة على الصمود و استخدام المجازفة و التهديد عند اللزوم
- المرونة و الدبلوماسية
- التحضير و التخطيط المسبق للمفاوض
- معرفة و تمييز نقاط قوة و ضعف الخصم و تحليلها
- القدرة على استثمار نقاط القوة الممكنة للتأثير على الخصم
- الإلمام بالأنظمة و القوانين ذات العلاقة .24

ومن أهم الأشياء أن يتعود المفاوض على أن يأخذ المبادرة ، و يفقد المفاوضة فلا يكون مجرد مستمع ولا يكوم ذا موقف سلبي ينتظر ما يعرضه الطرف الأخر ثم يفكر فيه ثم يعلن رأيه . لأن هذا مرفوض تفاوضيا إذ لا بد مكن من المبادرة بحيث لا تكون تصرفات المفاوض مجرد ردود أفعال بل لا بد أن يعرض حلوله و آرائه حول موضوع الأزمة و يستمع للأطراف الآخرين لما يعرضونه من حلول و مبادرات للموقف الأزموي ، ثم يناقشه في إمكان هذه الحلول أو عدم إمكانها ولا يمكن أن يكون هذا ممكنا إلا إذا كان ملما بالموضوع و لديه القدرة على حسن عرضه بوضوح.(نصير مطر كاظم الزبيري ،2010،ص 46).

ومنه فأن الطلاقة في الحديث و الصوت المعبر و الواضح و الثقافة الواسعة كلها مزايا للمفاوض تمكنه من إدارة المفاوضات بنجاح سواء كانت داخلية أو خارجية لأن قدرة الفرد على الاستماع و المناقشة و الحوار

مع الأطراف الأخرى تمكنه من جمع أكبر البدائل الممكنة للموقف الأزموبي والوصول إلى اتخاذ القرار الصائب لأن التفاوض ليس مجرد عملية تبادل أشياء بل هو أكثر من ذلك بكثير فهو أسلوب نقاش و أسلوب عمل و سلوك ، يمكن أن ينمي الفهم و الاحترام و الثقة فيؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة و إلى رعاية هذه المصالح عن طريق احتكاك متخذ القرار مع باقي العمال و اجتماعهم في موقف تفاوضي من أجل الوصول إلى حل معين للأزمة فينتج عن هذا الاجتماع احتكاك للأفكار و طرح حلول وبدائل وحل النزاعات القائمة في المؤسسة عن طريق التعاون

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن التفاوض يساهم في إدارة الأزمات عن طريق الاتصال القائم بين أطرافه بهدف تنظيم العلاقات و تحديد الحقوق و الالتزامات، أو إنهاء الخلافات و النزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء أو تعارض المصالح.

#### قائمة المراجع:

- 1- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1998.
- 2- أحمد يوسف عريقات : دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال ، " التحديات ، الفرص ، الأفاق"، عمان . 2009 .
- 3- أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمات التعليمية في المدارس ، الأسباب و العلاج ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002.
- 4- باسم الحميري: مهارات إدارية، -دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.الأردن الطبعة الأولى، 1431هـ .
- 5- سعود بن فياض الفياض : "التفاوض كأداة لحل المنازعات" ، مجلة التعاون ، السنة الرابعة عشر ، جمادي الأولى ، 1999.
- 6- عبد الله بن متعم بن كردم :اللجان الأمنية و دورها في إدارة الأزمات ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم إدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2005.
- 7- بد الله مسعود غيث الجهنب : أساليب إتخاذ القرار في إدارة الازمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة تربية ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، 2010.
- 8- نصير مطر كاظم الزبيري : الولايات المتحدة الأمريكية و إدارتها للأزمات الدولية ، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في العلوم السياسية ، جامعة " ST , CEMENTS " العالمية ،، العراق ،2010.
- 9- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، دار حامد للنشر ، عمان ،2008.

- 10- محمد زرمان : "الإعلام و الأزمات ، قراءة في الإطار المفاهيمي " كلية العلوم الإنسانية ، جامعة باتنة.
- 11- محمد زرمان : "الإعلام و الأزمات ، قراءة في الإطار المفاهيمي " كلية العلوم الإنسانية ، جامعة باتنة.
- 12- فاروق السيد عثمان، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس الطبعة الأولى ، 2014.
- 13- مفيد محمود شهاب : " المفاوضات الدولية علم و فن " ، مجلة التعاون ، السنة الثامنة ، العدد الثلاثون ، يونيو 1993.
- 14- غانم فنجان موسفاطة فاتح أحمد، أخلاقيات التفاوض ، القاهرة، مصر، الطبعة 2009
- 15- مفيد محمود شهاب : المفاوضات الدولية علم و فن ، مجلة التعاون ، السنة الثامنة ، العدد الثلاثون ، 1993
- 16- وسام صبحي مصباح سليم :سمات إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2007.