

إسم المقرر

تعاقد وتفاوض



د. أحمد عبد الرحمن بلالي

جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الأولى:

طبيعة التفاوض ،مدخل مفاهيمي



أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب بطبيعة ومفهوم التفاوض وأهميته ومدى الحاجة الملحة إلى معرفة أساليبه بالنسبة لمختلف مناحي الحياة خاصة في مجال الأعمال؛
٢. إدراك و استيعاب الطالب للفروق الموجودة بين التفاوض من جهة وكل من الوساطة والتحكيم والمساومة من جهة أخرى، وكذا للعلاقة الموجودة بينها كأساليب لفض النزاع؛
٣. إحاطة الطالب علما بخصائص التفاوض ومحددات النجاح فيه.



تتمثل المحاور الأساسية للمحاضرة فيما يلي:

- مقدمة؛
- عملية ومفهوم التفاوض؛
- أهمية التفاوض؛
- التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع؛
- خصائص عملية التفاوض؛
- محددات النجاح في التفاوض؛



■ يفترض الكثيرون عادة أن التفاوض يتعلق أساسا بـصور ومناسبات النزاع المختلفة (النقابة وإدارة المصنع ، الوفود الممثلة للجيش المتحاربة وما إلى ذلك) دون غيرها ،والحقيقة أنه يقع تقريبا في كافة مناحي الحياة؛

■ إن كل فرد يشعر في الواقع بأن من واجب الآخرين أن يستمعوا إليه بشأن القرارات التي تؤثر عليه ،فهو لا يريد منهم أن يأمره بما يجب أن يفعله، وإنما أن يتحدثوا معه و"يتفاوضوا" حول ما يجب عمله؛

■ من هنا كان لا بد من الإحاطة بمفهوم التفاوض وإبراز أهميته ومميزاته ومحددات النجاح فيه.



أولاً: عملية ومفهوم التفاوض

١- عملية التفاوض:

هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما أو بينهما.

● أذن التفاوض يقوم على **ركنين أساسيين** بين الأطراف المتفاوضة:

● وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

● وجود قضية نزاعيه أو أكثر.



- وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيئ الحوار بالكلام في مقدمتها، وكذا جملة مظاهر أخرى منها:
 - الإشارات؛
 - التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات؛
 - التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواقفة لها؛
 - المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.



٢- مفهوم التفاوض:

يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم، أو باختلاف الأسلوب المستخدم، وذلك بالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون وطبيعة عملية التفاوض؛ وفيما يلي عرض لبعض من هذه المفاهيم.



يعرف البعض التفاوض على أنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر بحيث يعتقدون بوجود مصالح مشتركة متداخلة بشكل يقتضي منهم الاتصال فيما بينهم سعياً لتضييق هوة الاختلاف وتوسعة مجال الالتقاء والاشتراك بينهم من خلال الحوار والمناقشة والاقناع والحجة بغرض الوصول إلى اتفاق مقبول لدى الطرفين بشأن موضوع التفاوض.

مثال: التفاوض بين إدارة المشتريات في منظمة الأعمال وبين الموردين لتوريد المعدات والمواد الخام.



ويعرفه آخرون بأنه عملية يحاول المتفاوضون من خلالها التوصل إلى قواعد وشروط تتعلق بما يريد كل طرف من الآخر، بحيث يعمل على تهيئة الأجواء وتقريب وجهات النظر للوصول لحلول مقبولة لدى طرفي النزاع(فد تكون الحلول خالصة وقد تكون وسطية).



يعتبر التفاوض إذن:

إما موقفا تعبيريا حركيا قائما بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما؛

وإما أن يكون سلوكا طبيعيا يستخدم عند التفاعل مع المحيط في عمليات التخاطب والإنصات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق، أو أنه عملية حوار وتخاطب واتصالات مستمرة بين الأطراف بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الأطراف



و عليه يمكن أن نستنتج أن التفاوض يختص بما يلي:

- موقف نزاعي أو صراع؛
- عملية حركية مستمرة يسعى فيها كل طرف لمصالحه؛
- سلوك طبيعي لدى الأفراد أو الجماعات؛
- سلوك هادف يسعى للتوصل إلى اتفاق مرض؛
- أداة للحوار لحل المشكلات.



نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن

□ وذلك لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق وغيرها

□ وهو فن كذلك لارتباطه بجملة فنون ومهارات تتعلق بالإصغاء والاستماع والاتصال والإقناع والتحاور والاستشارات وغيرها سعياً للوصول لأفضل الحلول الممكنة.



ثانياً: الحاجة للتفاوض

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمها بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض.

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها.
- على المستوى الدولي بين الدول.
- على المستوى الدولي بين المنظمات.
- على المستوى الشخصي في الحياة العادية للأشخاص.
- على المستوى الفرد ونفسه.



ثالثا: التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع

هناك توافق يتعلق بكل من التفاوض والوساطة والمساومة والتحكيم كصور للسلوك المتعلقة بفض النزاع ، غير أن ثمة فروقا جوهرية بينها يمكن بيانها وفق الآتي:

١ - التفاوض والمساومة :

يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل، ويمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض.



٢- التفاوض والوساطة والتحكيم :

- أ- التفاوض : يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.
 - ب- الوساطة : تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع يساعد هذه الأطراف للوصول إلى حلول مرضية للجميع.
 - ج- التحكيم : يتعين دخول طرف آخر (حكم) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو بذلك يشكل أحد الأشكال القانونية للفصل في المنازعات.
- يمكن أن نستنتج مما سبق بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.



رابعاً: خصائص عملية التفاوض

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد:

- ١- عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة؛
- ٢- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها؛
- ٣- التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم؛
- ٤- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى (من ذلك توقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات واللغة المستخدمة ...).



٥- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات؛

٦- يركز المفاوضات في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل، وذلك لأن:

- الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا؛
 - الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضا وعمومية؛
 - كفاءة المفاوضات غالبا ما تقاس بما حققه فعليا من إنجازات.
- ٧- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.



خامسا: محددات النجاح في التفاوض

يتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي:

١- **الإعداد الجيد للتفاوض:** الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك :

- تحديد الأهداف

- تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي

- تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها

- اختيار الفريق المفاوض

- تحديد اللغة التي سيتم استخدامها

- اختيار مكان التفاوض

وتدريب المفاوضين



٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل تماماً مع خصم آخر



٣- الاستخدام الذكي للتوقيت:

التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب
للتحرك والمناورة أمر مهم جدا:

متى نتشدد؟

ومتى نتساهل؟

متى «نضيع» الوقت؟

متى نطرح حلا بديلا؟

متى نتمسك بالموقف...؟



٤- **توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:** إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها:

- الحصول على المعلومات؛
- تأكيد المعلومات؛
- إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار؛
- استدراج الطرف الآخر؛
- «تضييع» الوقت؛
- تمهيع الموقف؛
- إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه؛
- تغيير مجرى الحديث؛
- إثارة الخصم؛

• محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.



هـ- الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيرا ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر ويأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم، أما الاستشارة فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا



٦- خصائص المفاوض ومهاراته. وهو أكثر العوامل بريقاً في التفاوض عندما نحاول تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المفاوضات.

٧- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة. تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبما يسودها من ود وتوتر، وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع، وما يعلق عليها من أهمية.



- ٨- **العناية بصياغة العقود والاتفاقات.** تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود. لذا وجبت العناية بالصياغة السليمة حتى لا نواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ
- ٩- **الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه.** (أنظر مبادئ التفاوض التي سنتعرض لها لاحقا)



١٠-مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات. لا شك أن قوة المفاوضين النسبية هامة جداً في حسم المفاوضات.

ولابد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) و (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم





مكتبة
بحمد الله

