

## مادة ادارة التفاوض وحل النزاعات

### الوحدة الاولى – الجزء الثاني :-

### المفاوضات .. المفهوم والخصائص

#### 3. القضية التفاوضية :

لابد ان يدور حول ( قضية معينة ) او ( موضوع معين ) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، وقد تكون القضية ، قضية انسانية عامة ، او قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية ، او اقتصادية او سياسية ، او اخلاقية ... الخ .  
ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها بتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والاجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والادوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

#### 4. الهدف التفاوضي:

- لا تتم اي عملية تفاوض بدون هدف اساسي تسعى الى تحقيقه او الوصول اليه وتوضع من اجله الخطط والسياسات . فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة ، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.
- ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي الي اهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى اهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي او العام او النهائي .

#### ومن ناحية اخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق اي من الاتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الاطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

## ثالثا : شروط التفاوض :-

### 1. القوة التفاوضية :

ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها .

### 2. المعلومات التفاوضية :

هي ان يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الاسئلة الآتية :

- من نحن ؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- ام يتعين ان نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
- واذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الاهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول الي تلك الاهداف ؟

### 3. القدرة التفاوضية :

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق . ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي :

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الافراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب ان يتحلى بها اعضاء عذا الفريق .
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس بينها اي تعارض او انقسام في الرأي او الميول او الرغبات.
- تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد اعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

#### 4. الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة او الافضل لحل هذا النزاع او وضع حدا له .

رابعا : خطوات الإعداد للتفاوض :

#### (1) تحديد أهداف التفاوض :

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى الي الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وان تصارع في شكل كمي قدر الإمكان.

ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الي اهداف اساسية وأهداف ثانوية فمثلا قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا .

#### (2) تحديد مكان التفاوض :

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات امام المفاوض وهي :-

- التفاوض في مقر المفاوض .. حيث ان لتفاوض في مقر المفاوض يحقق له الراحة النفسية ، وسهولة الحصول على المستندات ، عدم تحمل مشقة السفر ... الخ .
- التفاوض في مقر الطرف الآخر .. في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة السفر الي الطرف الآخر ، كذلك يصعب عليه الحصول على المستندات ، كما ان ذهاب المفاوض الي الطرف الاخر يمثل نوعا من التنازل .
- التفاوض في مكان محايد .. وفي هذه الحالة يتم اجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن امثلة ذلك اجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى .

#### (3) تحديد موعد التفاوض :

حيث ان موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من اهم العوامل بالنسبة للمفاوض " المشتري " حيث ان المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري .

**(4) تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها :**

بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن ضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث ان هذه النقاط قد تمثل امور ثانوية للطرف الآخر.

**(5) جمع المعلومات :**

حيث انه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الاسعار المختلفة للصفة الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي افضل طرق الحصول عليه.

**(6) إعداد جدول التفاوض:**

ويشمل جدول التفاوض الامور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب ان يتعرف الطرف الاخر على جدول الاعمال الخاص بالمفاوض الا ان هذا لا يمنع وجود جدول اعمال مشترك للمفاوض والطرف الاخر.

**(7) تحديد الاسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:**

ان تحديد الاسئلة التي سيتم إلقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث ان تحديد هذه الاسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر.

**(8) تحديد الاستراتيجية التفاوض:**

واستراتيجية التفاوض هي إطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظرا لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها.

**(9) تحديد القائمين بالتفاوض:**

من الممكن ان يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختبار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي :-

• حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض.

• حسن اختيار قائد الفريق.

• يجب ان يوجد نوع من التفاهم بين اعضاء الفريق.

**(10) تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض:**

وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي:-

• من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض.

• يجب الا تكون هذه السلطة مطلقة.

• يجب ان تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا.

## (11) تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبيا ومن أمثلة هذه العوامل الاحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة.

## (12) الاستعداد النهائي للتفاوض:

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضية لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض.

### خامسا : استراتيجيات التفاوض :-

ان طبيعة العلاقة بين اطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ، ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية.  
ومن اهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

#### (1) منهج المصلحة المشتركة

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين اطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل ، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفه التنافسي ، كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصلحة.  
وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين اساسيتين هما :-

#### • استراتيجية التكامل..

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين اطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الامكانات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح اطراف التفاوض.

#### • استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم..

وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين اطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية الي تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

## (2) منهج الصراع

طبقا لهذا المنهج يري المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الاخر ويرى انه يجب ان يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الاخر خسائر ومن الجدير بالذكر ان المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن من هج الصراع ما يلي:-

### ● استراتيجية الاستنزاف..

وتقوم هذه الاستراتيجية على ان هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد الطرف الآخر ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في متهاة الامور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت ، كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الاعمال.

### ● إحكام السيطرة والاختضاع..

وطبقا لهذه الاستراتيجية يسعى احد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على اساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة.

### ● استراتيجية التشتيت..

وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الاخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الاخر ويمكن تشتيت الطرف الاخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والامور الفرعية التي تجعل الطرف الاخر يفقد تركيزه.

### المناخ التفاوضي:

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن اهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:-

## ● المناخ الودي للتفاوض..

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الاهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:-

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

## ● المناخ الرسمي للتفاوض..

وهو المناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الالقاب الرسمية ويستخدم عادة اذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

## ● المناخ الحيادي للتفاوض..

ويقصد بهذه الحالة ان يتعامل المفاوض مع الطرف الاخر على اعتبار ان اتمام الصفقة يعتبر امرا عاديا فالمفاوض هنا غير حريص على اتمام الصفقة او الوصول الي اتفاق مع الطرف الاخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

## ● المناخ المتشدد..

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الطرف الاخر والمناخ هنا ليس عدوانيا ولكنه مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

## ● المناخ العدواني..

اذا كان احد المفاوضين على الاقل عدوانيا ، ولا شك ان المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل الي طريق مسدود ، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين.

## المبادئ التي تؤدي الي تحسين المناخ التفاوضي:-

- العمل على خلق مناخ ودي جيد او رسمي قدر الامكان .
- إعطاء الطرف الاخر بانطباع بانك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الاخر.
- عدم التسرع في الرد على اراء المفاوض الاخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.

- حاول الوصول الي حل وسط إذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.

### سابعا : إدارة المساومة

المساومة هي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد المساومة هي جوهر عملية التفاوض ولا شك ان المفاوض الناجح هو الذي يستطيع كسب اكبر قدر من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية . ومن الطبيعي أنه لا توجد مفاوضات بدون تنازلات.

#### العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات:-

- جدول الاعمال.. جدول الاعمال يحتوي على الامور محل التفاوض ولذلك يجب ان يكون هناك اولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول.
- الوقت.. قد يتمثل الوقت عنصرا مهما في التفاوض فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخير فإن ذلك يكون في مصلحة البائع.
- التجاوزات الادارية.. قد يلجأ المفاوض الآخر الي الاتصال برؤسائك متجاوزا أصول التفاوض وفي هذه الحالة يجب الا تسمح له الجهات الادارية الاعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض.
- التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض.. حيث انه لابد التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل او تضارب وازدواج فيما بينهم.
- التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض.. يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين وفي الوقت الذي تشدد فيه المجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة.

Noor227