~{المحاضرة الأولى}~

مفهوم التفاوض : عبارة عن حوار وتبادل أراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملا في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف إطراف التفاوض ، ويمكن أن نقول انه موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضيه من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وجهات النظر واستخدام كافه أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح ألقائمه أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين إطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم او اتجاه الغير ،، كذلك يعرف التفاوض بأنه سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عمليه التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين .

أولا / عناصر التفاوض :- ١- التفاوض يتم بين طرفين او أكثر ٢- هناك موضوع محدد للتفاوض ٣- يسعى الإطراف لتحقيق اتفاق مقبول نسبيا ٤- التفاوض بمثابة عمليه اتصال تسعى للوصول لحل وسط

أهميه علم التفاوض :- ١- من ناحية ضرورته ٢- من ناحية حتميته

١- من ناحية ضرورته:تظهر ضرورة علم التفاوض وأهميته من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التي يتم التفاوض بشأنها

٢- من ناحية حتميته: كونه المخرج او المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجه القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها

أسس التفاوض :-

* يوجد لدى كل طرف هدف يهتم بتحقيقه من خلال ما يقدمه الطرف الثاني من تعاون وتنازلات ويكون لديهم حقيقة الاتصال والتفاعل لتحقيق نتائج نافعة لهم .
* يوجد طرفان او أكثر لديهم حقيقة الاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم .
* لا يوجد تفاوض الا بوجود طرفين او أكثر بينهم موضوع او مصالح رغم اختلاف وجهات النظر بينهم .
*توجد قناعه لدى كل طرف بان الاتصال مباشر و الاستجابة السلسة للطرف الأخر تعد الوسيلة الأكثر فعاليه لتحقيق نتائج مرضيه لكل طرف
* توجد قناعه لدى كل طرف بأن لديه القدرة على إقناع الآخرين لتعديل موقفهم وتقديم التنازلات للوصول الى اتفاق يحقق المصالح .
* توقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها على إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.
* يوجد استعداد لدي كل من الإطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الأخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلي أفضل النتائج للإطراف .
* يوجد انطباع لدي كل من الإطراف بان الآخرين لديهم القناعة بان التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لإطراف التفاوض
* يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدي إفراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.

* يعد التفاوض عمليه اجتماعيه تفاعليه تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق والحسابات المنطقيّة وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات .

* يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية من محياه إلى مماته وان اختلفت الأهداف و الأساليب والأدوات، حيث نري الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليُعبر عن حاجته للغذاء أو الإحساس بالألم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به حتى يحصل على حاجاته.

التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع :- يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد كبير لدرجه أن البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ولكن (التفاوض أشمل) حيث من الممكن اعتبار المساومة جزء من التفاوض ،، يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم فالتفاوض يتضمن مواجهه مباشره ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمن ذلك ،، يتضمن التحكيم والوساطة دخول طرف ثالث بين الطرفين في النزاع بين الطرفين الأصليين ،، التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط ،، لذلك من الممكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاعات التي يمكن استخدامها كلها في إطار عمليه التفاوض الأكثر شمولا .

ثانيا / خصائص عمليه التفاوض :-

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض أداة نلجئ ألها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها
- لتفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتأثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها .
- التفاوض عمليه تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى الموارد وأيضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات أجابية او سلبيه كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعالقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة .
- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات .
- يركز المفاوض في كثير الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنا بما تحقيق في الأجل الطويل ،، وذلك بما يلي :~
  - لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا .
  - الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.
  - كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل إن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل.
- التفاوض علم وفن في نفس الوقت .

- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل إي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الأنشطة والمؤسسات.

صفات المفاوض الماهر :-

١- اللباقة والقدرة على الحوار : يمكن تحقيق ذلك من خلال معرفه ثقافة ونفسيه الطرف الأخر والواجب مراعاتها في هذا المجال * عدم مقاطعه الطرف الأخر * حسن الاستماع والإنصات * احترام المفاوض الأخر * احترام عقول الآخرين * إن لا تشعر الطرف الأخر بأنه خصم من الخصوم

٢- ألقدره على الإقناع : تعتمد على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة عليها

أ- توافر المعلومات (تساعد في وضع تصور للحلول الممكنة) ب- التدريب (يساعد على تنميه مهارات الإقناع لدى المفاوض) . وكذلك من الأمور الواجب مراعاتها الصدق لأنه اقصر الطرق للإقناع

٣- ألقدره على الإنصات :يمكننا من التعرف على وجهه نظر الطرف الأخر وفهم طريقه تفكيره

٤- التحلي بالهدوء وضبط النفس : الشخص ألذي يتصف بهذه الصفات يستطيع اكتساب ثقة واحترام الآخرين

٥- الموضوعية : يقصد بها هنا عدم التحيز والإيمان بأن لكل طرف مصالح يريد تحقيقها

٦- ألقدره على تنميه البدائل : لابد إن يكون لدى المفاوض عده بدائل حتى لا يكون أسيرا لبديل واحد

٧- الثقة بالنفس وبالغير : تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات

٨- مهارة أداره المعلومات: يجب ان يكون خروج المعلومات مدروس ومصوب بعيدا عن العشوائية

٩- ألقدره على التجديد والابتكار: اي بعدم إتباع المفاوض لأسلوب واحد فقط غير متجدد

١٠-التعاون : ولكن لا يكون على حساب المنظمة

١١- القوه : يستمد المفاوض أو المشتري قوته عند * الشراء بكميات كبيره * الشراء من عده مصادر توريد * متانة المركز المالي

١٢- ألقدره على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الأخر :مثلا اذا كان الطرف الأخر لا يقبل المساومة بالأسعار فيجب تحديد السعر من البداية

١٣- ألقدره على أقامه علاقات طيبه مع الآخرين : تعتبر موهبة قد لا تتوافر عند جميع الأفراد لوجود المفروقات الفردية.

عناصر التفاوض الرئيسيه :- ثلاث عناصر

١- الموقف التفاوضي .. التفاوض يعتبر موقف حركي يقوم على الفعل ورد الفعل تأثرا وتأثيرا ،، وأيضا يعتبر موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع ، الموقف التفاوضي يتضمن عده عناصر وهي (٦ عناصر) وهي :-

أ-الترابط : وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن سصبح للموقف التفاوضي(ككل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

ب- التركيب : حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

ج- امكانيه التعرف والتمييز بعيدا عن الغموض : يجب ان يتصف بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد ألي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه .

د- الاتساع الزماني والمكاني : ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها .

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- الشكاو الغموض : حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الأخر .

٢- اطراف التفاوض : يتم التفاوض بين طرفين بالعاده وقد يتسع ليشمل اكثر من طرفين ويمكن تقسيمها الى :

*اطراف مباشره وهي اطراف تجلس فعلا على المائده المستديره وتباشر التفاوض * اطراف غير مباشره وتشكل القوى الضاغطه لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

٣- القضيه التفاوضيه : قد تكون شخصيه خاصه او سياسيه او اجتماعيه ... الخ

٤-الهدف التفاوضي : لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى له ،، يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة .

بناءً عليه يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي الى أهداف مرحليه وجزئيه تبعا لاهمية كل منها .

{ من ناحية أخرى الهدف التفاوضي يدور حول تحقيق أي مما يلي }

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

ثالثا / شروط التفاوض :- (اربع شروط)

١- القوه التفاوضيه. ترتبط بحدود او مدى السلطة الذي يتم منحه للشخص المفاوض

٢- المعلومات التفاوضيه مثل * من نحن ؟ * من خصمنا ؟ * ماذا نريد ؟ *كيف يمكننا تحقيق مانريد ؟ وهكذا

٣- القدره التفاوضيه يتصل هذا الشرط اساسا بأعضاء الفريق ومدى البراعة والمهارة التي يتمتع بها ويأتي ذلك عن طريق مايلي :*الاختيار الجيد لاعضاء هذا الفريق من الافراد * المتابعه الدقيقه لاداء الفريق * توفير كافه التسهيلات الماليه وغير الماليه * تدريب وتحفيز الفريق المفاوض وتزويدهم بكافه المعلومات التي تخص العمليه التفاوضيه * تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات .

٤- الرغبه المشتركه .. توفر رغبه حقيقية لدى الإطراف المتفاوضة لحل مشاكلها ، وإقناعهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة لحل النزاع ووضع حد له .

رابعا/ خطوات الاعداد للتفاوض :-

١- تحديد اهداف التفاوض ويجب ان تتسم الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الامكان

{ومن الممكن تقسيمها الى أهداف أساسيه مثل الحصول على جوده معينه وأيضا الى أهدف ثانوية مثل سعر منخفض }

٢- تحديد مكان التفاوض : * قد يكون في مقر المفاوض بالتالي يحقق له راحة نفسيه ويوفر عليه مشقه السفر * قد يكون في مقر الطرف الأخر فيتحمل مشقه السفر ويعتبر أيضا نوع من التنازل * في مكان محايد كأن يجري التفاوض في قاعه اجتماعات في إحدى الفنادق

٣- تحديد موعد التفاوض ويعتبر هالشي مهم جدا بالنسبة للمفاوض – المشتري –

٤- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها حيث قد تمثل هذي النقاط أمور ثانوية للطرف الأخر .

٥- جمع المعلومات مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصنف او مدى حجم حاجتنا لهذا الصنف

٦- اعداد جدول التفاوض ..يشمل الأمور التي تتم مناقشتها إثناء التفاوض ، ولا يجب ان يتعرف الطرف الأخر لجدول إعمال الخاص بالمفاوض الا ان هذا لا يمنع وجود جدول إعمال مشترك للمفاوض والطرف الأخر .

٧- تحديد الاسئله التي يتم طرحها على الطرف الاخر:تعتبر مهمة بالنسبة للمفاوض، ويساعد في الحصول على معلومات .

٨- تحديد استراتيجيه التفاوض وهي الإطار العام الذي يحكم عمليه التفاوض

٩- تحديد القائمين بالتفاوض : قد يكون فردا او فريقا .. في حال كان فريقا يجب مراعاة حسن اختيار إفراد الفريق و القائد ويجب توفر التفاهم بين الأعضاء

١٠-تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض وهنا يجب مراعاة ما يلي : *منح السلطة الكافية لأعضاء الفريق * يجب ان لا تكون هذه السلطة مطلقه * ان تكون السلطة محدده تحديدا دقيقا

١١-تقييم عوامل البيئه الخارجيه المؤثره على التفاوض : مثل الأحوال السياسية او الاجتماعيه او القانونية او الاقتصاديه التي تتعلق بالدولة والتي لا تقع تحت سيطرة المفاوض .

١٣- الاستعداد النهائي للتفاوض : يتم بعد الخطوات السابقة جميعها .

خامسا / استراتيجيات التفاوض :-

{إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ، ثم يإثر المنهج على اختيار الإستراتيجية }

ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض مالي :

١- منهج المصلحة المشتركة : يكون بين إطراف التفاوض مثلا المورد والعميل (وهنالك إستراتجيتان أساسيتان هما)

*- استراتيجيه التكامل حيث ان العلاقة عبارة عن مصالح مشتركه *- استراتيجيه تحسين وتطوير التعاون القائم.

٢- منهج الصراع : يرى المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين الطرف الأخر ، والجدير بالذكر بأن المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى استراتيجيه الصراع ولكنه يستخدم أسلوب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له . ومن اهم الاستراتيجيات لهذا المنهج ..

أ- استراتيجيه الاستنزاف وتستخدم في مجال السياسة أكثر من مجال الإعمال حيث يقوم المفاوض بإطالة وقت التفاوض لاستنزاف الوقت والموارد للطرف الأخر .

ب- احكام السيطره والاخضاع: يقوم احد المفاوضين بالسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ،، ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الأخر إليها وما يكاد الطرف الأخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء أخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة .

ج- استراتيجيه التشتيت : عن طريق تشتيت الطرف الأخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الأخر او استخدام جداول الإعمال المليئة بالأمور الفرعية مما يجعل الطرف الأخر يفقد التركيز .. تستخدم في السياسة .

المناخ التفاوضي وهو :-

{الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن صوره }

١- المناخ الودي التفاوضي ..يكون رغبه بين اطرافه في تحقيق اهداف تفاوضيه مشتركه من خلال احترام أراء الآخرين وتفهم وجهات نظرهم والالتزام بأدب الحديث وأصول اللباقة

٢- المناخ الرسمي التفاوضي .. مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية مثل استخدام الألقاب وعاده يستخدم اذا كان اللقاء يتم لأول مره

٣- المناخ الحيادي للتفاوض .. ان يتعامل المفاوض مع الطرف الاخر على اعتبار ان إتمام ألصفقه امراً عاديا وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات .

٤- المناخ المتشدد .. يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الأخر ، ليس عدوانيا ولكنه مناخ متوتر

٥- المناخ العدواني .. اذا كان احد إطراف التفاوض ع الاقل عدوانيا ولاشك ان المفاوضات تفشل .

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي :-

١- العمل على خلق مناخ ودي ورسميا قدر الإمكان ٢- إعطاء الطرف الأخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة

٣- تمتع بآداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الأخر ٤- عدم التسرع في الرد على اراد المفاوض الاخر

٥- لا تدخل في تفاصيل فرعيه قدر الإمكان ٦- أبدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهوله

٧-إعطاء فرصه للطرف الأخر ليعرض موقفه ٨- اتبع المبادئ العملية في عرض أداره المعلومات

٩-حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة ١٠- حاول الوصول الى حل وسط اذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة

سادسا/ إداره المساومه :-

المساومه هي: تبادل التنازلات بين اطراف التفاوض * تعد المساومة هي جوهر عمليه التفاوض .

- من الطبيعي انه لا يوجد مفاوضات بالمنازعات .

العوامل المؤثره في فاعليه المساومات :-

١- جدول الإعمال ويحتوي على الأمور محل التفاوض فيجب ان يكون هناك أولوية للموضوعات .

٢- الوقت : أمر مهم فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخر فإن ذلك يكون في مصلحة البائع.

٣- التجاوزات الإدارية . قد يلجأ المفاوض الأخر الى الاتصال برؤسائك فبذلك يجب إخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض ولا تسمح له الجهات الإدارية بذلك

٤- التنسيق بين اعضاء فريق التفاوض ، لتلاشي التداخلات وازدواجية فيما بينهم .

٥- التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض : يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين (المتساهلين) وفي الوقت الذي تتشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة .

أنتهى ،،

Wa3ad2006 & الحان الشوق & نجيب