الوحدة الأولى: الجزء الأول- المفاوضات المفهوم والخصائص

المحاضرة الأولى

❖ مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح:

عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملا في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف أطراف التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير.

هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

مما سبق يتضح أن عناصر التفاوض هي:

1- **التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر**
2- **هناك موضوع محدد للتفاوض**
3- **يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً**
4- **التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط**

❖ أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين

الأولى ضرورته: تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

الثانية حتميته: نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجه القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها

❖ أسس التفاوض:

من خلال التعريف يتضح أن التفاوض كعملية يقوم على أسس عامة:

- يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.

- يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقة للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.

- لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.

- توجد قناعة لدى كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر تعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.

- توجد قناعة لدى كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الأطراف.

- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها على إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.

- يوجد استعداد لدى كل من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الأخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج للأطراف.
- يوجد انطباع لدى كل من الأطراف بأن الآخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.
- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد 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 المنطقية وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.
- يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الإنسان عملية التفاوض منذ مولده حتى مماته وإن اختلفت الأهداف و الأساليب و الأدوات، حيث نرى الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ لٌيعبر 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:

1- يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد كبير لدرجه أن البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ولكن التفاوض عملية أشمل حيث من الممكن اعتبار المساومة جزء من التفاوض
2- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهه مباشره بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك
3- يتضمن التحكيم والوساطة دخول طرف ثالث بين الطرفين في النزاع بين الطرفين الأصليين بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط
4- يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع 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 نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر 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 إيجابية او سلبيه كنتيجة للتفاوض
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات 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 لما يلي:
  - لأن 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 أو 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: يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفه ثقافة ونفسيه الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال

- عدم مقاطعه الطرف الآخر
- حسن الاستماع والإنصات
- احترام المفاوض الأخر
- احترام عقول الآخرين
- ألا تشعر الطرف الأخر بأنك من خصومه

٢- القدرة على الإقناع: تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع

أ- توافر المعلومات (حيث أن توافر المعلومات يساعد في وضع تصور للحلول الممكنة)

ب- التدريب (يساعد التدريب على تنميه مهارات الإقناع لدى المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وأن يشعر الطرف الآخر بأنه على حق، و من الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو اقصر الطرق للإقناع

٣- القدرة على الإنصات: من المهم أن تتوافر القدرة على الإنصات لدى المفاوض لأن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقه تفكيره وإعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.

٤- التحلي بالهدوء وضبط النفس: لأن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكسب ثقة واحترام الآخرين

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

٦- القدرة على تنميه البدائل: وتعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل حتى لا يكون أسيرا لبديل واحد فقط

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

٨- مهارة إدارة المعلومات: فخروج المعلومات من المفاوض يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي

٩- القدرة على التجديد والابتكار: حيث أن إتباع المفاوض لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول.

١٠- القوة: يستمد المشتري (المفاوض) قوته عند:

- الشراء بكميات كبيره حيث ترتفع قدرته على المساومة
- الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري
- متانة المركز المالي تؤدي إلى قوة المفاوض

١١- التعاون: من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض وهنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصلحة المنظمة

١٢- القدرة على إقامة علاقات طيبه مع الآخرين: حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوافر لمختلف الأفراد حيث أن هناك فروق فردية بين الأفراد

١٣- القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر: حيث أنه إذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة في الأسعار فلا يجب على المشتري أن يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب أن يحدد السعر المطلوب من البداية

❖ عناصر التفاوض الرئيسية

1. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثرا أو تأثير والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر وهي:

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

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

ج- **امكانيه التعرف والتمييز:** يجب ان 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 الزماني والمكاني:** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

ه- **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 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.

2. أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى:

- **أطراف مباشره وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض**
- **أطراف غير مباشره وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.**