مهارات ادارية [١٧ + ١٨]

مهارات التفاوض الفعال:

ـ يعتبر التفاوض من المجالات الهامة والحيوية التي ترتبط بالمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها ونوعيتها وحجمها كما ان التفاوض يعتبر سمة من سمات النشاط التجاري بصفة عامة.

ـ وبالرغم من ان التفاوض مفهوم قديم الا انه لم يعد يعتمد فقط على الخبرة واللباقة عند الممارسة العملية.

ـ والجديد في هذا النشاط هو انه اصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات علمية تحكمه وان كانت هذه الاصول والمبادئ لا تلغى اهمية وضرورة توافر المهارات الفردية في المفاوض مثل (الذكاء واللباقة والقدرة على الحوار والمثابرة والصبر)، كما انها لا تلغى الخبرة العملية في ممارسة العمل التفاوضي ومن هنا فإن التفاوض لابد وان يجمع بين العلم والفن لضمان فاعليته.

مفهوم وطبيعة التفاوض:

هو تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين او اكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين (او جميع الاطراف) بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل الى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

مبادئ التفاوض:

١/ التفاوض يتضمن طرفين او اكثر والذين لديهم حاجة لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح او الاهتمامات المرغوبة لدى كل منهما.

٢/على الرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين اطراف عملية التفاوض الا ان كل منهما يبدأ بعرض اهداف مختلفة.

٣/ يعتبر الاطراف المشتركة في التفاوض ان التفاوض اسلوباً مفضلاً لحل الخلافات بينهم بالمقارنة بالبدائل الأخرى.

٤/ كل طرف يعتقد ان هناك امكانية ما لحث واقناع الطرف الآخر لتعديل وضعه الاصلي او وجهة نظره.

٥/ اذا لم تتحقق النتائج المثالية لكل طرف فإن كلا الطرفين يظل لديه الامل في التوصل الى اتفاق نهائي مقبول.

٦/ كل طرف له بعض التأثير او القوة الحقيقية او المتظاهر بها على مقدرة الطرف الاخر على التصرف.

٧/ ان عملية التفاوض هي احد صور التفاعل بين الناس ومن ثم فإن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس فقط بالحقائق والمنطق.

صور التفاوض التجاري في منظمات الأعمال:

١ـ التفاوض مع العملاء:

يعتبر التفاوض مع العملاء من اكثر صور التفاوض التجاري ممارسة في الحياة العملية ويتم عادة التفاوض التجاري حول قضايا السعر والكمية والجودة وتوقيت وطريقة التسليم.

٢ـ التفاوض مع الموردين:

وهي التفاوض مع موردي البضائع او المواد الخام او الآلات وعادة يتم التفاوض مع الموردين على قضايا السعر والكمية والمواصفات والتسليم.

٣ـ التفاوض مع المنظمات المنافسة:

أي التفاوض مع المنظمات المنافسة لها في نفس النشاط وتنشأ الحاجة الى هذا النوع من التفاوض بسبب وجود نزاع او خلاف بين الاطراف المتنافسة حول قطاعات السوق او حول منطقة بيعية معينة او حول حقوق تجارية معينة.

٤ـ التفاوض مع المؤسسات المالية:

وتتمثل المؤسسات المالية في البنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية فكثيرا ما تلجأ المنظمات للتفاوض مع البنوك اما للحصول على قروض معينة بسعر فائدة معينة وبطريقة معينة في السداد او لحل نزاع بينها وبين هذه البنوك في حالة عدم القدرة على السداد كما تلجأ المنظمات للتفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق التأمين على البضائع او المخزون او الاصول.

٥ـ التفاوض مع الاجهزة الحكومية:

تتعرض المنظمات الى مواقف عديدة ومتنوعة ينشأ عنها نزاع او خلاف بينها وبين بعض الاجهزة الحكومية مثل التأخر في دفع الضرائب المستحقة او الافراج عن بضاعة في جمرك الميناء او التأخير في دفع تعويضات او تأمين على العمال.

٦ـ التفاوض مع وسائل النشر:

وهي عبارة عن التفاوض مع وسائل النشر مثل وكالات العلان بالتلفزيون ـ الاذاعة ـ الصحف ـ المجلات وغيرها حول قيمة العمولة التي يجب ان تحصل عليها الوكالة بخصوص نشر الرسائل الاعلانية او بخصوص اعلان سبق نشره وأساء الى احدى المنظمات.

٧ـ التفاوض في الاهتمامات او المصالح:

ويحدث هذا النوع من التفاوض عادة عندما تكون هناك اهتمامات او مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الاطراف مثل التفاوض مع العمال بخصوص الاجور وساعات العمل.

٨ـ التفاوض في الحقوق:

وهو ينشأ عندما يكون هناك اتفاق او عقد بالفعل بين طرفين ولكن يوجد اختلاف في تفسيره او تطبيقه او قيام احد الاطراف بعدم الالتزام ببنود العقد او الاتفاق الذي سبق التوصل اليه.

مدخل اسلوب حل المشاكل في التفاوض:

ـ من المداخل الفعالة للتفاوض ذلك المدخل الاداري الذي يطلق عليه (اسلوب حل المشاكل) والذي يعتمد على تحديد المشكلة او قضية النزاع او الخلاف وتشخيصها جيدا وتحديد الاهداف او الحلول المرغوبة ومراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة مع الطرف الاخر والاعتماد على الحوار والمناقشات المشتركة للبدائل الممكنة واختيار البديل المناسب للحل والذي يرضي جميع الاطراف.

ـ ان اتباع هذا المدخل من جانب المفاوض ليس امرا سهلا ولكن يتطلب مهارات معينة.

الخطوات التي يجب اتباعها عند تبني اسلوب حل المشاكل في التفاوض:

١ـ التحرك ببطء:

لان التحرك السريع او المندفع من جانب المفاوض وتقديم تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف الاخر او قد يدفعه الى طلب المزيد (الطمع) من التنازلات.

٢ـ محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة:

أي يجب ان يتم بناء الثقة تدريجياً من خلال خلق جو الصداقة او الاستماع الى آراء الطرف الاخر واظهار الاهتمام بوجهة نظر الطرف الاخر ثم تقديم تنازل بسيط في البداية وهكذا.

٣ـ تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح والتي سوف تمثل مجالات التعاون.

٤ـ الفصل كلما امكن بين المسائل التي يمكن تحقيق التعاون فيها من اجل حلها وبين المسائل الاخرى التي تحتاج الى مساومة مثلا.

٥ـ البدء بالمسائل الرئيسية او الحيوية التي تحتاج الى تعاون مشترك وهنا يراعى ما يلي:

ـ التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.

ـ تشجيع الطرف الاخر ليفعل نفس الشيء.

ـ توضيح ومناقشة الخلافات والفروق وفقاً لأولويتها.

ـ اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حده.

ـ اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين والتركيز عليه.

ـ الاستماع والانصات الجيد لرد الفعل مع اظهار الاهتمام والتقدير.

خصائص عملية التفاوض:

يعتبر التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ او مؤقت او مجرد ازمة يسعى المدير للخروج او التخلص منها وعلى هذا فإن هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها العملية التفاوضية وهي على النحو التالي:

١ـ عملية التفاوض هدفها فض النزاع او حسم الخلاف حول قضية او مسألة معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح.

٢ـ التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الاطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة .....الخ.

٣ـ تتأثر عملية التفاوض بشخصية المفاوضين واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة.

٤ـ تتجاوز الآثار المترتبة على عملية التفاوض الاتفاقات او العقود او الصفقات التي يتم التوصل اليها وذلك في حدود العلاقات المترتب عليها بين الطرفين سواء كانت ايجابية او سلبية.

٥ـ تتأثر عملية التفاوض بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وبالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.

٦ـ التفاوض علم يحتاج الى التخطيط الجيد ويسترشد باستراتيجيات متنوعة ويستخدم تكتيكيات متفاوتة ويستلزم متابعة وتقييم ولد مبادئ واصول تحكمه.

٧ـ التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبرتهم وذكائهم ولباقتهم وقدرتهم على التصرف وقدرتهم على اللماحة ومواهبهم.

٨ـ العملية التفاوضية لها ابعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والانصات الجيد والادراك الجيد والفهم والقدرة على التأثير في سلوك الاخرين والتنبؤ به.

٩ـ العملية التفاوضية لها ابعاد مستقبلية فهي لا تعالج مشاكل الحاضر بل وتأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.

مبادئ التفاوض الفعال:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل التفاوضي والتي يجب على المدير ان يأخذها في عين الاعتبار عند القيام بالتفاوض وهذه المبادئ تضم ما يلي:

١/ مبدأ القدرة الذاتية:

وهو يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الانساني وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقناع والاستماع وبصفة عامة تتناسب قدرته على الموقف التفاوضي.

٢/ مبدأ المنفعة:

حيث لا تستمر مفاوضات لا يجنى من ورائها كل طرف منفعة معينة حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار والخسائر التي يمكن لأحد الاطراف تلخيصها في المقولة الشائعة (انقاذ ما يمكن انقاذه).

٣/ مبدأ الالتزام:

ويتمثل ذلك في التزام كل طرف بتحقيق اهداف الجهة التي يمثلها من ناحية والتزامه بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من ناحية اخرى اضافة الى هذا التزامه بمواعيد ومكان التفاوض.

٤/ مبدأ العلاقات المتبادلة:

وتظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة مستمرة لاحقة بينهم.

٥/ مبدأ اخلاقيات التفاوض:

ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فالتفاوض هو عملية انسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح فبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة الا ان الخداع المتعمد او الغش او التضليل لا يجب ان يكون من سمات عملية التفاوض فالمفاوض اولا واخيرا هو ممثل للمنظمة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها.

انتهى مقرر مادة المهارات الادارية بالتوفيق للجميع

SOOONA