

(المفهوم والخصائص) :

ما هو التفاوض؟ وما هي أهدافه؟

مفهوم التفاوض وصفات التفاوض الناجح..

- عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض.
- التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة الأساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة باجبار الخصم بالقيام بعمل معين عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه انفسهم أو تجاه الغير.
 - هو سلوك طبيعى يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه ، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

مما سبق يتضح ان **ع** اوض هي:

- التفاوض ومن يتم بين الطرفين أو أكثر .
- يسعى اطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً.
- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول الى حل وسط.

اهمية علم التفاوض: تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

: ضرورته:

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه اي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الاولى.

الثانية: حتميته:

نجد ان علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول الى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

خصائص عملية التفاوض:

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل أو الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التفاوض واستمرارها.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين 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 من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
- آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المتفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة.
- يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض ايضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

: صفات المفاوض الماهر:

-1

يجب على المفاوض ان يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الاخر ومن الامور الواجب مراعاتها في هذا المجال:-

- احترام عقول الآخرين.
- الا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه.

-2

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

- حيث ان توافر المعلومات يساعد على وضع تصور للحلول ا
- التدريب - يساعد التدريب على تنمية مهارة الإقناع لدى المتفاوض ومن المهم ان يكون المتفاوض على درجة عالية من الإقناع وان يشعر الطرف الآخر بأنه على حق ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث ان الصدق هو اقصر الطرق للإقناع.

من المهم ان تتوافر القدرة على الانصات لدى المفاوض لان الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره واعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.

4- التحلي بالهدوء وضبط النفس.. لان الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع ان يكتسب ثقة واحترام الاخرين.

5- الموضوعية.. ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والايمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.

6- القدرة على تنمية البدائل.. وتعني ان يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص اختيار من بينها ولا يكون أسيرا لبديل واحد فقط. 7

7- الثقة بالنفس والغير.. تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات.

8- مهارة ادارة المعلومات.. فخروج المعلومات من المفاوض يجب ان تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.

9- القدرة على التجديد والابتكار.. حيث ان اتباع المفاوض لاسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمرا غير مقبول.

10- .. يستمد المشتري " قوته عند :-

- الشراء بكميات كبيرة حيث ترتفع قدرته على المساوم.

- كذلك فإن الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري.

10- .. من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصالحة المنظمة.

12- القدرة على إقامة علاقات طيبة من الآخرين.. حيث ان القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوافر لمختلف

الافراد حيث ان هناك فروق فردية بين الافراد.

13- القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الاخر.. حيث انه اذا كان الطرف الاخر لا يقبل المساومة في الاسعار فلا يجب على

المشتري ان يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب ان يحدد السعر المطلوب من البداية.

ثانيا: عناصر التفاوض الرئيسية:

1-

يعد التفاوض موقف ديناميكي اي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير او تآثرا.

والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية .

الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر.

: وهذا يستدع يكون هناك القضية يتم بشؤونها يصبح

() يسهل وجزئياته.

التركيب: حيث يجب يتركب إطارها ينقسم إليها ويسهل تناولها إطارها يسهل تناولها

التعقيد: ويقصد به التاريخية يتم فيها تشمله القضية عليها. يتشكل منها هذا وله العديد

: ويطلق يجب الإلمام بهذا كله () حيث يجب يحيط والبيانات يذفع يرتبط

بنوايا واتجاهات

(المفهوم والخصائص) :

- 2-** أطراف غير مباشرة :
- 3. القضية التفاوضية:** دور (قضية معينة) (معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها يتبارز فيه القضية، قضية إنسانية قضية شخصية قضية اجتماعية، اقتصادية سياسية، القضية بشؤونها يتحدد الهدف التفاوضي، ...
- يتعين تناولها والتكتيكات والاستراتيجيات المتعين استخدامها
- 4. الهدف التفاوضي:** عملية يتم قياس على الهدف
- هدف تحقيقه إليه أجله والسياسيات. التحليلات العميقة الدقيقة،
- الجهود التفاوضية
- ويتم تقسيم الهدف النهائي أهداف مرحلية وجزئية أهمية منها اتصالها بتحقيق الهدف النهائي.
- | ناحية | الهدف | يدور | حول تحقيق |
|---------------|------------------|---------------------|-----------|
| • القيام | يتفق عليه | | |
| • القيام | معين يتفق | القيام به بين أطراف | |
| • تحقيق مزيجا | الهدفين السابقين | | |
- 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 :
- 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 وثقافة وتحفيز وإعداد اعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- الدققة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.
- 4-** 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 .

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 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 :-

- _____ .. حيث ان لتفاوض في مقر المفاوض يحقق له الراحة النفسية ، وسهولة الحصول على المستندات ، عدم

- _____ .. 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

3- تحديد موعد التفاوض:

حيث ان موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من اهم العوامل بالنسبة للمفاوض " 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-

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

6-

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

8- تحديد الاستراتيجية التفاوض:

واستراتيجية التفاوض هي إطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظرا لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل 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

:

- لكافية 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 المفوضه لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض.

: 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 اطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين اطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الامكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح اطراف التفاوض.

- استراتيجية تحسين وتطوير ا

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 منهج الصراع ما يلي:-

- استراتيجية

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 متاهة الامور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت ، كما يمكن أيضا موارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الاعمال.

- إحكام السيطرة والإخضاع..

وتطبق لهذه الاستراتيجية يسعى احد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على اساس مصلحته وي 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.

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

-

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.

-

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

-

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

-

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 الى تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل على خلق مناخ ودي جيد او رسمي قدر
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الاخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- إعطاء الطرف الاخر بانطباع بانك حريص على المصالح المشتركة.
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.

- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.
- حاول الوصول الى حل وسط إذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.

:_____:

:_____ 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

- .. جدول الاعمال يحتوي على الامور محل التفاوض ولذلك يجب ان يكون هناك اولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول.
- .. 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 الادراية الاعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض.
- **التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض**.. حيث انه لا بد 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 المعتدلين وفي الوقت الذي تشدد فيه المجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة.