

الوحدة الأولى – الجزء الثاني

المفاوضات المفهوم والخصائص

٣. القضية التفاوضية:

-لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية قضية أنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية...الخ ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في مرحلة من المراحل.

٤. الهدف التفاوضي:

- لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله 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 أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي يدور حول في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقق مزجا من الهدفين السابقين معا

ثالثا: شروط التفاوض:

١-القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعدي أو اختراقه فَمَا يَتَصَل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

٢-المعلومات التفاوضية:

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

من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ هل يمكن تحقيق ما نريده دفعه واحدة؟

أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟ وإذا كان ذلك يسير فما هي تلك الأهداف المرحلية وكيفية تحقيقها؟ ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

٣-القدرة التفاوضية:

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

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق لصبح وحدة متجانسة محددة المهام ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات
- تدريب وتثقيف وتحفز اعداد أعضاء 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

٤- الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له

رابعا: خطوات الإعداد للتفاوض

١- تحديد أهداف التفاوض:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الى أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلا قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا

٢- تحديد مكان التفاوض

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي:

- **تفاوض في مقر المفاوض** حيث أن لتفاوض في مقر المفاوض يحق 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 الى أطراف الآخر، كذلك يصعب عليه الحصول على المستندات، كما أن ذهاب المفاوض الى طرف الآخر يمثل نوعا من التنازل
- **التفاوض في مكان محايد** وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى

٣- تحديد موعد التفاوض:

حيث أن موعد التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض "المشتري" حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري

٤- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:

- بدون تحديد النقاط سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر

٥- جمع المعلومات:

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصنف الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه

٦- إعداد جدول التفاوض:

- ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر

٧- تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:

-إن تحديد الأسئلة التي سيتم إلقيها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر

٨- تحديد استراتيجية التفاوض:

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

٩ - تحديد القائمين بالتفاوض:

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار 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 أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق

١٠- 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 ألا تكون هذه السلطة مطلقة
- يجب أن تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا

١١- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:

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

١٢- الاستعداد النهائي للتفاوض:

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

خامسا: استراتيجيات التفاوض:

إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض، ثم المنهج على اختيار الاستراتيجية

ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

١- منهج المصلحة المشتركة ٢- منهج الصراع

- منهج المصلحة المشتركة:

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفة التنافسي كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصالحه

وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين أساسيتين هما:

استراتيجية التكامل:

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

استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم:

وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما

٢- منهج الصراع:

طبقا لهذا المنهج يرى المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينة وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر لا يعلن أنه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعد لإظهار الدوافع الحقيقية له

ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن منهج الصراع ما يلي:

استراتيجية الاستنزاف:

وتقوم هذه الاستراتيجية على أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد يمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت، الطرف الآخر التفاوض والدخول في متاهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال

إحكام السيطرة والإخضاع:

وطبقا لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء

فأنة المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة

استراتيجية التشتيت: وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه

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

المناخ الودي للتفاوض:

وفي هذه الحالة تكون رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف 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 مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

المناخ الحيادي للتفاوض

• ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عاديا فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات

المناخ المتشدد

• وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانيا ولكنه مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها

المناخ العدواني:

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانيا ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل الى طريق مسدود ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان
- إعطاء الطرف الآخر بانطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر
- اعطاء فرصة الكاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه
- اتبع المبادئ العلمية في عرض ادارة المعلومات

- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث
- حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية الكامل

سابعا: إدارة المساومة:

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

العوامل المؤثرة في فعالية المساومات:

جدول الأعمال: جدول الأعمال يحتوي على الأمور محل التفاوض ولذلك يجب أن يكون هناك أولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول

الوقت: قد يمثل عنصرا مهما في التفاوض فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراة بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزئية في حالة التأخير فإن ذلك يكون في مصلحة البائع

التجاوزات الإدارية: قد يلجأ المفاوض الآخر الى الاتصال برؤسائك متجاوزا أصول التفاوض وفي مثل هذه الحالة يجب ألا تسمح له الجهات الإدارية الأعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض

التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض: حيث أنه لابد من التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل أو تضارب وازدواج فيما بينهم

التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض: يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددین ومجموعة من المتدلين وفي الوقت الذي تتشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة