

المناقشات

- 1 -

يفترض الكثيرون عادة أن التفاوض يتعلق أساساً بصورة ومناسبات النزاع المختلفة (النقابة وإدارة التصنيع والفود الممثلة للجيش المتحاربة وما إلى ذلك، الحقيقة أنه يقع في كافة مناحي الحياة كيف ذلك؟

التفاوض من الجوانب المحورية التي لاغنى عنها في مناحي عدة خاصة إذا كان هنالك مصالح مشتركة أو قضايا نزاعية بين الأطراف فقد نراها في مجالات الأعمال وحياتنا... الخاصة الخ

- ٢ -

يتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجي الكلام بالحوار في مقدمتها وكذا جملة مظاهر أخرى ما هي؟

تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجي الحوار بالكلام في مقدمتها، وكذا جملة مظاهر أخرى منها: الإشارات؛ التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات؛ التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواقبة لها؛ المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات

- ٣ -

هل التفاوض علم أم فن؟ ولماذا؟

التفاوض يجمع بين صفة العلم

وصفة بالعلم وذلك لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق وغيرها

وهو فن كذلك لارتباطه بجملة فنون ومهارات تتعلق بالإصغاء والاستماع والاتصال

والإقناع والتفاوض والاستشارات وغيرها سعيًا للوصول لأفضل الحلول الممكنة.

٤ -

حدد العلاقة والفرق بين كل من التفاوض من جهة، وكل من المساومة والوساطة والتحكيم من جهة أخرى؟

هناك توافق يتعلق بكل من التفاوض والوساطة والمساومة والتحكيم كصور للسلوك المتعلقة بفض النزاع، غير أن ثمة فروقاً جوهرية بينها يمكن بيانها وفق الآتي:

1- التفاوض والمساومة:

يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل، ويمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض.

2- التفاوض والوساطة والتحكيم:

أ- التفاوض : يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.

ب- الوساطة : تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع يساعد هذه الأطراف للوصول إلى حلول مرضية للجميع.

ج- التحكيم : يتعين دخول طرف آخر (حكم) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو بذلك يشكل أحد الأشكال القانونية للفصل في المنازعات.

٥ -

عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهوناً باستمرار المصالح المشتركة؛ كيف ذلك؟

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات

التفاوضية لدى الأفراد: فعملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة؛ فالتفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة: وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، وجود قضية نزاعية أو أكثر.

٦ -

**لماذا يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنة بالاطراف
بالأجل الطويل؟**

يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل، وذلك لأن: الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً؛ الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضاً وعمومية؛ كفاءة المفاوض غالباً ما تقاس بما حققه فعلياً من إنجازات.

٧ -

**يؤكد خبراء ان الاستراتيجيه المناسبه للتفاوض في موقف معين قد لا تكون مناسبه
على الإطلاق في موقف آخر وان التكتيك قد ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل
تماماً مع خصم آخر ناقش ذلك؟**

لان لكل قضية او مصلحة بين الاطراف ظروفها وتعتمد على الاطراف و مالى كل منهم من مصالح واهداف، اوراق، وثغرات او مهارات نقاط القوة ونقاط الضعف فالقوي بالامس ممكن ان لا تخدمه الظروف في بعض الاشياء فيصبح وضعه اضعف. ولاننسى المبادرات والقوى الداخلية والخارجية.

٨ -

ما المقصود بالموقف التفاوضي وماهي جملها العناصر التي يتشكل منها هذا الموقف؟

الموقف التفاوضي: يعتبر التفاوض موقفا ديناميكيا قائما على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض.

يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر

الترابط، التركيب، امكانية التمييز، الاتساع الزمني والمكاني، التعقيد والغموض
أ- الترابط: ويتطلب الأمر أن يصير الموقف التفاوضي كلا يتطلب قدرات هائلة
للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض

يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر

الترابط، التركيب، امكانية التمييز، الاتساع مترابطا وإن كان سهل الوصول إلى جزئياته؛
ب- التركيب: بحيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن إطارها
الجزئي، كما يمكن تناولها أيضا ضمن إطارها الكلي؛

ج- إمكانية التمييز: والمقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه
دونما غموض أو فقد لبعد من أبعاده أو معالمه؛

د- الاتساع الزمني والمكاني: ويتعلق الأمر هنا بالمرحلة التي يتم فيها التفاوض
والمكان الجغرافي المعني بالعملية التفاوضية؛

هـ- التعقيد: إذ الموقف التفاوضي معقد بطبيعته، تتفاعل عوامله الداخلية بحيث
يتشكل الموقف التفاوضي كنتيجة لذلك؛

و- الغموض: أي دائرة الشك المحيطة بالموقف خاصة حول نوايا ودوافع الطرف
الآخر والتي يسعى المفاوض لتقليلها.

- ٩ -

تحدث عن أهم مبادئ التي تحكم التفاوض الفعال مبررا انعكاسات كل منها في عمليه

التفاوض؟

مبادئ التفاوض: الالتزام، المصلحة او المنفعة، العلاقات المتبادلة و القدرة الذاتية على

. الحوار والتفاوض .

: مبدأ الالتزام -1

ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بتحقيق أهداف جهته التي يمثلها من جهة، والتزامه كذلك بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من جانب آخر.

: مبدأ المصلحة أو المنفعة -2

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشرط . حتى ولو تعلق الأمر مثلاً فقط بتقليل الأضرار والخسائر ((إنقاذ ما يمكن إنقاذه

: مبدأ العلاقات المتبادلة -3

حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو العلاقات التبادلية بين أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود مصالح مشتركة آنية أو لاحقة.

: مبدأ القدرة الذاتية على الحوار والتفاوض -4

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك . الإنساني ومقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع . وبصفة عامة فإن الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

- ١٠ -

ماهي البدائل المختلفة لوضع أجندة التفاوض ومتى يكون من المناسب استخدام أي

منها؟

. هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض

(١) البدء بالقضايا الأساسية : باعتبار أن حلها يسهل تلقائياً حلاً لقضايا الثانوية و حتى

لو لم تحل فإن التنازلات بشأنها . تكون أيسر وأقل تكلفة؛

(ب) البدء بالقضايا الثانوية : من قبيل تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر؛

(ج) وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض ثم تنتقل المفاوضات إلى التفاصيل التنفيذية، كأن يتم الاتفاق على تنسيق السياسات التسويقية بين الشركتين ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية؛

(د) تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة ويتعلق الأمر بتصنيف قضايا التفاوض مثلا تبعا للجوانب الفنية والتسويقية والقانونية للمشروع كل على حدة.

يتعين أن يكون هناك اتفاق بين الطرفين على الأجندة ويمكن هنا أن يصبح الاتفاق على الأجندة في حد ذاته قضية تفاوض حينما تكتسب أهمية بالغة.

- ١١ -

لماذا يميل البعض الى تضييع الوقت أثناء عملية التفاوض وكيف يمكن للطرف الأخرى مواجهة ذلك؟

يفيد تضييع الوقت أحيانا في تحقيق مزايا متعددة لطرف أو أكثر في التفاوض، ويشمل ذلك ما يلي:

1. للهروب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن؛.
2. للهروب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار؛.
3. لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجرنا إليه؛.
4. لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر؛ .
5. لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحة المفاوضات؛.
6. لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض؛ .
7. لكسب الوقت لربح موارد جديدة تدعم المركز التفاوضي؛ .

8. تطبيقاً لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد؛.
9. لاثارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره؛.
10. لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال لفرض شروط أفضل؛.
11. للحصول على تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقاً للاتفاق؛.
12. انتظاراً لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالح الطرف المعني؛.
13. تأجيلاً للاستسلام أو الهزيمة، وبأمل تغير الظروف؛.
14. لضمان تأجيل المفاوضات التي قد يتعارض اتمامها مع صفقة تفاوضية؛.
15. لأخذ فرصة للتفكير والدراسة قبل اتخاذ موقف محدد بشأن القضية؛.
16. لإظهار عدم الاكتراث أو عدم التشوق لإنهاء الاتفاق، خاصة إذا وصل لطريق

مسود.

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت -

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

يفيد هذا البديل عمليا في المجالات التالية

حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا؛.1

حالة عدم وجود ضرر من التأجيل؛.2

حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق؛.3

حالات خاصة أخرى.4

وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل

البديل الثاني: المواجهة لافشال تكتيك الخصم

وذلك عن طريق

عدم التجاوب مع تفريعات المناقشة؛.1

عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع؛.2

تعمد استخدام ألفاظ وتعايير محددة؛.3

الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق؛.4

الاجابة الموجزة على الأسئلة؛ 5.

6. ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت؛
7. اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.

- ١٢ -

بين كيف تكون حاجات الأطراف واتجاهاتهم عاملا من العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض؟

- يختلف الأفراد منطقيًا في ترتيب حاجاتهم وأولوياتهم، ومن الواجب على المفاوض:
أن يختار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية:
 - تحديد حاجات الخصم وتفهمها؛
 - تحديد أولويات إشباع هذه الحاجات وأهميتها النسبية؛
 - إشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة ما أمكن ذلك -
- علما أن الفرد يحاول إشباع حاجاته من خلال المنظمة التي يعمل فيها كما أن المنظمات، التي ليست سوى مجموعة أفراد، تحقق أهدافها وتشبع حاجاتهم من خلال الأفراد القائمين بالتفاوض؛
- وعليه فمن المهم تحديد الاستراتيجيات التي تتناسب مع إشباع أكبر قدر من حاجات المفاوضين والمنظمات التي يمثلونها.

- ١٣ -

ما المقصود بالعقد من الناحية التفاوضية؟

من الناحية التفاوضية فإنه ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد.

كيف ترى العلاقة بين مكوني مسمى هذا المقرر: التعاقد والتفاوض؟

ان التعاقد والتفاوض مرتبطين لذا جمعت في مقرر واحد فالتعاقد من اهم مراحل

التفاوض التي هي ما نصبو اليه واحراز اتفاق بين الاطراف

اعداد : لوسيندا