

الفصل السادس (الجزء الأول) : إدارة التفاوض وحل النزاعات

مفهوم المفاوضات :

- لغة :** تتضمن جانبي الاخذ والعطاء .
- باللغة الانجليزية :** العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو اكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل الى اتفاق حول قضية ما.
- اصطلاحاً :** تعددت التعاريف والمضمون هو :
- طريقة أو محادثات يمكن الوصول من خلالها الى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بين أطراف متنازعه .
 - أو هي مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول الى اتفاق.

عناصر التفاوض :



أساليب التفاوض :

- **الإقناع :** جوهر الإقناع يعتمد على فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر بما يضمن التغلب على اعتراضاته والتسليم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر.
- **التسوية :** هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض ، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.
- **التنازل :**
 - الأذعان لمطالب الطرف القوي بين اطراف متحاربة ينتصر فيها طرف على اخر فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد او شرط لاعتقاده انه لا امل في التغلب على الطرف الاخر حالياً على الاقل.
 - هو محصلة جهد تفاوضي تم ممارسته على الطرف المتنازل ، و يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين (المتنازل والمتنازل له)
- **المساومة :**
 - هي تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما.
- مثال : المحادثة بين البائع والمشتري حول الثمن الذي يجب على المشتري دفعه مقابل السلعة أو الخدمة المراد الحصول عليها
- يتشابه مع التفاوض إلي حد كبير ، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض وتكتيكا من تكتيكاته.
- **التحكيم :** التحكيم هو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع خاصة في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار وتتميز بالسرعة في الإجراءات والاقتصاد في النفقات
- وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف علي رأيه هنا يتم اللجوء إلى طرف ثالث يرتضى الطرفين حكمه .

(وجميعها جزء من التفاوض وليست بديل عنه) .

يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن :

- * التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك .
- * الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين ، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط .

* يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هو صورة من صور سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً .

خصائص المفاوضات :

- 1- عملية تتكون من عدة مراحل .
- 2- عملية تبادلية .
- 3- علاقة إختيارية إرادية .
- 4- عملية تحيط بها القيود والمحفزات .
- 5- وجود قضية .
- 6- يستخدم التفاوض في مجالات عدة
- 7- وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف .
- 8- التفاوض أنواع متعددة .
- 9- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد .

أولاً : مراحل التفاوض

أ- **تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها** : من خلال التعرف على كافة العناصر المؤثرة في الموضوع محور التفاوض ومعرفة نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح لتكوين الأرضية المشتركة لبدء عملية التفاوض.

ب- **تهيئة المناخ التفاوضي** : أي توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.

ج- **قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض** : لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد الممكن والأفضل لحل النزاع.

د- **بدء عمليات التفاوض**: وذلك بتحديد الأطراف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لإجراء المفاوضات.

ذ- **التوصل إلى إتفاق** : سواء مكتوب أو غير مكتوب « حل يرضي الطرفين»

و- **تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض** : وعادة يتم استخدام بعض المعايير في هذه المرحلة للتأكد من تحقيق الأهداف.

ثانياً : المفاوضات عملية تبادلية

أي تقوم على فكرة الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم لمحاولة التوصل إلي نتيجة مقبولة ومرضية لتسوية القضية المتنازع عليها .

وتقوم على وجود توازن نسبي في قوي أطراف التفاوض وفقاً لمنهج (ربح | ربح) يتم موضوع التفاوض.

وقد تكون القضية كمية مثل مقدار الخدمة المراد تقديمها أو عدد العناصر أو السعر أو التكلفة.

وقد تكون كيفية لها صلة بوضع الشركة أو بممارساتها الصناعية وهنا يجب التركيز في **مفاوضات (ربح) ربح** على شخصيات الأطراف المتفاوضة والقضية .

ثالثاً : المفاوضات علاقة اختيارية إرادية

دخول أطراف التفاوض برغبتهم دون إجبار للاقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى مكسب لكل منهما.

ويتم النشاط التفاوضي على مراحل :

حيث يقدم كل طرف مطالبه ومقترحاته للطرف الآخر ويدرس الطرف الآخر تلك المقترحات ومن ثم يقبلها أو يرفضها أو يقدم مقترحات بديلة أو مضادة.

رابعاً : المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات

أطراف التفاوض يكونون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق ، ويوضح ذلك معنى كلمة تفاوض باللاتينية .

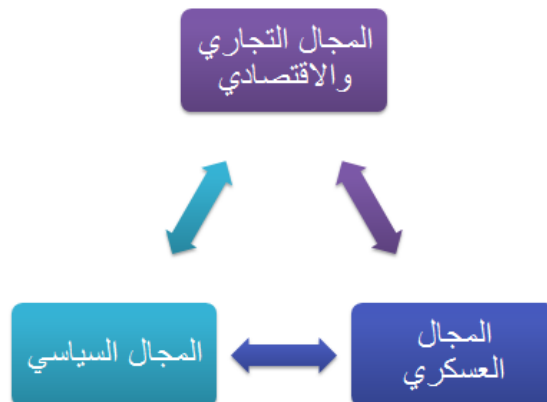
ان القيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل فيثير كل طرف مجموعة من الأسئلة

مثال : ما الذي سأكسبه ؟ أو سأخسره؟ وما تأثير هذا الاتفاق ؟

خامساً : أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة

- لا بد أن يدور التفاوض أياً كان نوعه حول قضية معينة قد تكون شخصية أو اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو سياسية ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.
- يتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد يتفق عليه أطراف التفاوض أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض ، أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين.
- يجب على المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة.
- يجب على المفاوض أن يجزئ القضية المتنازع عليها إلى بنود صغيرة ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب وأهميتها ويحذف ما هو غير قابل للتفاوض ، وكذلك كل ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

مجالات التفاوض :



التجاري والاقتصادي : يستخدم في أنشطة

أ- المجال

الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.
ب- **المجال العسكري** : يستخدم لإشاعة حالة استرخاء العسكري والتقاط الأنفاس لتفادي النتائج التدميرية للحرب .



ج- **المجال السياسي** : وهو من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض.

مثال / المفاوضات بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبنى برامجها وأهدافها ، وكذلك المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال ، والمفاوضات بين الدول لحل النزاعات .

سادساً : يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع

مقوم هام للتفاوض ، بدون الصراع تقل الدافعية للعمل الجاد في الوصول إلى حل .



أنواع الصراع :

- أ- **صراع الموارد** : لا يستطيع أي طرف من اطراف التفاوض أن يحقق أهدافه الا على حساب الاخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.
- ب- **صراع الوسائل** : يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه .

مثال : إذا كان الهدف زيادة الربح في الشركة قد يري مدير التسويق أن تخفيض النفقات الإدارية يوصل إلى ذلك الهدف في حين قد يري مدير التصنيع أن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقات إعداد الآلات. في النهاية كلتا الطريقتين صحيحة من وجهة نظر كل فرد. فإذا كانت الطريقتان تتساويان في أهميتهما لتعظيم الربح فإن الحل المختار يجب أن يأتي نتيجة للتفاوض.

ج- **صراع القيم** : أكثر اشكال الصراع صعوبة فعلى اطراف التفاوض ان تتعرف على هذا الشكل من الصراع وان تعالجه بطريقة مختلفة عن طريقة معالجة الشكليات الأخرين لأنه يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر مما يتعلق بالحقائق

عندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :

- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية ، وعدم تحدي تلك المشاعر .
- ترك الخصم يعبر عن مشاعره ، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض ، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم ثم استئناف المفاوضات.
- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية ، وفي الوقت المناسب ، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم ، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.

سابعاً : تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد

لجميع المفاوضات نتائج ، وقد تكون هذه النتائج ايجابية وقد تكون سلبية ويتوقف ذلك على الاساليب المستخدمة للوصول الى تلك النتائج .

*** تتمثل النتائج الإيجابية :**

في الحل أو التكيف ، وذلك عندما يحصل كل من المفاوض وخصمه على جميع ما يريدان.

مثال : رغبة أحد العملاء في شراء جهاز من شركة محتكرة لإنتاجه وتحدد سعره ، العميل قد يجد نفسه مضطراً للشراء لأن الجهاز لا يتوافر في مكان آخر.

ان كل طرف سيواجه بعض الصعوبات في تحقيق هدفه الاساسي المختلف عن هدف الآخر ، ولذا لا بد لكل منهما ان يعمل مع الآخر للتوصل الى اتفاق ، و ما يتم التوصل اليه من اتفاق يتم تنفيذه .

*** النتائج السلبية:**

أ- فرض الحل :

قد يتمتع أحد اطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه ، ويعد استخدام تكتيك التهديد والإكراه كضرب من ضروب القوة.

مثال : بالقانون بشأن قضية متنازع عليها إذا لم يستجيب الطرف الآخر لمطالبه ، وبالرغم من أن الطرف الآخر يشعر بسداحة المطالب المطروحة فإنه يراها أقل تكلفة من اللجوء إلى القانون فيقرر الاستجابة لها .

- إن الاستجابة تحت ظرف القوة لا يعنى تسوية القضية لأن التجارب دلت على أن الطرف المكروه يستمر في البحث عن وسائل لتعطيل تنفيذ الاتفاقية التي تم التوصل إليها ، وبالتالي فإن تحقيق الأهداف بالقوة طريقة تفاوضية قصيرة النظر (الأجل) .

- قد يتم فرض الحل من خلال إطالة الوقت لإنهاءك الطرف الآخر فيضطر إلى الاستسلام لإدراكه استحالة الأخذ بوجهة نظره
- إذن فرض الحل يؤدي إلي نتيجة ربح مقابل خسارة مما يؤدي في النهاية إلي عدم الرضا عن الاتفاق ، وبالتالي إلحاق الضرر بالعلاقة المستقبلية بين الطرفين.

ب-الاستسلام:

- يحدث الاستسلام عندما يفتنع أحد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.
 - يؤدي الاستسلام إلى تسوية غير مضمونة للقضية ، كما هو في فرض الحل. ويترك القضية معلقة دون حل. ويختلف عن فرض الحل في أنه يتجنب الإضرار بالعلاقات المستقبلية.
 - ويؤدي النجاح أو الإصرار علي المطالب إلى تكلفة عالية،
 - مثال إصرار البائع على زيادة غير مبررة في السعر لسلعة معينة بالرغم من اعتراضات العميل على ذلك يدفع العميل مستقبلا إلى البحث عن مصادر أخرى لتأمين احتياجاته من تلك السلعة.
- # فرض الحل :** يتجنب المشاكل المستقبلية ، بينما الاستسلام : لا يحل المشكلة تماما « حل مؤقت » لا ينهي أساس المشكلة .

ج- الحل الوسط :

- تعني نتيجة الحل الوسط ، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض اهدافه الصغرى ، وربما بعض اهدافه الكبرى ، وذلك من اجل ضمان تحقيق الاهداف الاخرى ، فإذا ما كان احد الطرفين معطيا فان ذلك محاولة منه لتقليل الخسائر .
- ان لمستوى المهارة التفاوضية تأثيرا كبيرا على محتوى نتائج الحل الوسط .
 - تتمثل نتائج الحل الوسط عادة في ان يتقاسم الطرف الكسب ، وليس بالضرورة ان تكون حصص الكسب متساوية .
 - ان فرص نجاح المفاوضات التي تتوصل الى اتفاق من خلال الحل الوسط كبيرة ، لكنها تتطلب متابعة اكبر.

د- التصحيح :

يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه. وهذا يؤدي إلي إرباك المفاوض وقد يكون السبب في ذلك هو عدم التحضير الجيد أو التسرع في التصحيح والحكم ، ويؤدي هذا إلى فوز الطرف الآخر ويمثل ذلك نتيجة إيجابية له.

الإجراءات المتبعة في التصحيح :

- الاعتراف بالخطأ،
- اقتصار التصحيح على القضية المناقشة وعدم السماح بامتدادها إلى قضايا أخرى .
- أخذ عظة حتى لا يضعف المفاوض في القضية التالية وحتى لا يتيح فرصة الكسب للخصم.

هـ- المأزق :

ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية. أو عندما يتخذ كلاهما موقفاً دفاعياً عنيداً ، او عندما لا يرى كلا الطرفين أي فائدة من احداث تغيير يسمح بالتقدم في اتجاه التسوية .

البدائل التي يمكن للمفاوض الذي يواجه مأزقاً أن يختار ما هو مناسب منها اعتماداً على احتمالية نجاح كل بديل من هذه البدائل :

1- إعادة توضيح القضية أو النقطة النقاشية : مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لتقدم المفاوضات لتوضيح النقطة التي كانت سبب المأزق.

2- أخذ عطله لتستأنف المفاوضات بعد ذلك : وتتوقف مدة العطله على الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية.

3- تقديم معلومات جديدة : وتغيير هدف أو صيغة القضية المسببة للمأزق , اذ قد يمكن تغيير أهميتها من خلال ربطها بقضية اخرى يحتمل طرحها في وقت لاحق .

4- طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة : ثم إعادة إثارتها بحيث يتفق الطرفان على ذلك وبالتالي لن يكون هناك خلاف على محتواها وهدفها.

• ان طرح القضية جانباً اسلوب فعال من اجل نقل القضايا الى مكان اناسب في جدول الاعمال وهذا يعني اعادة ترتيب القضايا لأغراض النقاش.

• من النتائج المحتملة لوضع القضية جانباً ان يعود كلا الطرفين الى مواقفهما الاصلية عند مناقشة القضية

وبهذا لن يكون الوضع افضل من السابق ولا اسوء منه ايضا وربما يتكرر المأزق ومن الممكن ان يتطور الامر الى سحب القضية نهائياً

• لذا معظم المفاوضين يتجنبون استخدام هذا البديل.

5- استبدال الأشخاص بغيرهم : وهذا يجب أن يتم باتفاق مشترك .

6- الكف عن التفاوض والانتقال إلى الوساطة أو التحكيم : لأن إشراك طرف ثالث قد يتيح فرصاً للتقدم ما دام الطرفان متمسكين بموقفيهما كما ان وجود اطراف ثلاثة يقدم نوعاً مختلفاً من المناقشة

(ان استخدام الطرف الثالث مفيد الا ان ذلك يجب ان يكون الخطوة الاخيرة) .

ثامناً : التفاوض انواع متعددة

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار . ويوجد معياري الاستراتيجية ، والهدف فوق معيار الاستراتيجية هناك :

• **تفاوض (ربح / ربح)** : وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة.

• **تفاوض (ربح / خسارة)** :

- يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض ,

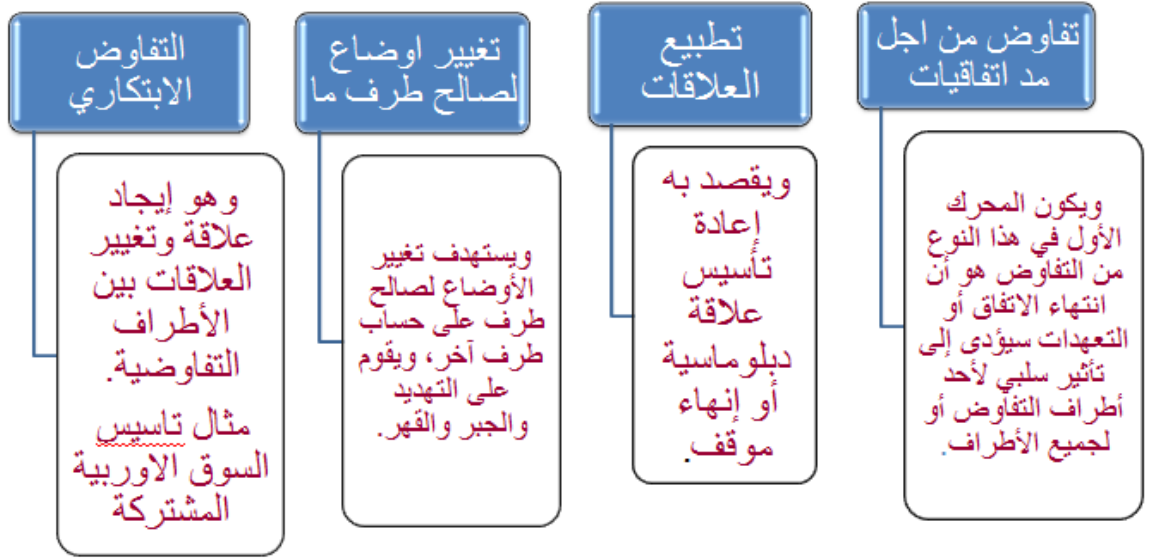
- ويتبنى المفاوضون هنا استراتيجيات تصارعية تقوم على استنزاف امكانات الطرف الاخر وإحكام السيطرة عليه ,

• **التفاوض التسكيني** :

- يستهدف تسكين الاوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تصبح فيها الظروف اكثر ملائمة

- يتبنى المفاوضون وفق هذا النوع استراتيجيات الاسترخاء واستراتيجية كسب الوقت , اعتقاداً منهم بأن الزمن سيكون العامل الاكثر تأثيراً في سير المفاوضات .

طبقاً للهدف التفاوضى :



الخلاصة :

تفاوض (ربح / ربح) : وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة. **تفاوض (ربح / خسارة)** : ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض.

قال جورج برنارد شو : **التفاوض** هو فن تقسيم الكعكة طريقة يتصرف بعدها كل من الحضور معتقدا انه حصل على الجزء الاكبر .

صفات المفاوض الماهر :



من المهم أن المفروض يبتكر و لا يستخدم أساليب تقليدية