مادة ادارة التفاوض وحل النزاعات

الوحدة الاولى – الجزء الاول :-
المفاوضات .. المفهوم والخصائص

المقدمة..

- ان التعامل مع الاخرين مهارة يحتاجها جميع الافراد العاملين في جميع المنظمات وخصوصا المنظمات الخدمية ،ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الافراد في جميع المجالات.
- ان التفاوض بمفهومة العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين او رجال الاعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات والتوصل الى اتفاق مرضي للطرفين ، وانما فن من فنون الحياة اليومية ، يحتاجه كل منا مهما كان عمره او موقعة او مركزة . فلا يمر يوم دون ان نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها الى التفاوض – حتى دون ان ندري – كالتفاوض مثلا مع البائع المتمسك بسعره ، او شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره ، او مدير متمسك بسياسته .....الخ .
- وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح او الفشل ... فقليلا ما نحاول ان نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح او هذا الفشل ، فلو اننا نجحنا في تحقيق هدفنا .
- فنحن في الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية في التفاوض وقوة اقناعنا ، ولو اننا فشلنا في التوصل لاتفاق .. فلن نعتبر انفسنا – بالطبع – المسئولين عن هذا الفشل ، بل سنتهم الطرف الاخر بالتشدد والتحجر.

ماهو التفاوض؟
وماهي اهدافه؟؟

مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح..

عبارة عن حوار وتبادل الاراء بين طرفين او اكثر حول موضوع محدد أملا في الوصول الى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف اطراف التفاوض.

- التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين او اكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة اساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة او للحصول على منفعة جديدة باجبار الخصم بالقيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه انفسهم او تجاه الغير.

- هو سلوك طبيعي يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه ، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

مما سبق يتضح ان عناصر التفاوض هي :-

أ- التفاوض ومن يتم بين الطرفين او اكثر .

ب- هناك موضوع محدد للتفاوض .

ج- يسعى اطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبيا.

د- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول الى حل وسط.

اهمية علم التفاوض:-

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين :-

الاولى: ضرورته:-

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الاهمية 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 او المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول الى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

من خلال التعريف يتضح ان التفاوض كعملية يقوم على اسس عامة:-

- يوجد لدى كل طرف هدف او عدد من الاهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الاخر من تعاون وتضحيات او تنازلات.
- يوجد طرفان او اكثر لديهم حقيقة للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
- لا يتم التفاوض الا بوجود طرفين او اكثر بينهم موضوع او مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
- توجد قناعة كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الاخر يعد الوسيلة الاكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
- يوجد قناعة لدى كل طرف من الاطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الاخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الاصلية للتوصل الى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الاطراف.
- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها على امكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين اطراف التفاوض.

- يوجد استعداد لدى كل من الاطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصلي اذا ما تقدم الطرف الاخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الى افضل النتائج للاطراف.
- يوجد انطباع لدى كل من الاطراف بأن الاخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لاطراف التفاوض.
- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على اسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى افراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين اطراف التفاوض.
- يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والاقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وانما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.
- يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الانسان عملية التفاوض منذ مولده حتى مماته وان اختلفت الاهداف والاساليب والادوات ، حيث نرى الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن حاجته للغذاء او الاحساس بالالم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به حتى يحصل على حاجاته.

التفاوض وصور السلوك الاخرى المتصلة بفض النزاع:-

- يتشابه التفاوض مع المساومة الى حد كبير لدرجة ان البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض.
- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في ان التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك.
- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الاصليين بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.
- يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هو الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في اطار عملية التفاوض الاكثر شمولا.

خصائص عملية التفاوض:-

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل او 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 المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحه 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.
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة.
- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض ايضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

يركز المفاوض في كثير من الحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنا بما يمكن تحقيق في الاجل الطويل وذلك لما يلي:-

_ لان الاهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.

_ الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.

_ كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما يحتمل ان ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعة للتركيز على الانجاز قصير الاجل.

- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الانشطة والمؤسسات.

صفات المفاوض الماهر:-

1) اللباقة والقدرة على الحوار..

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:-

- عدم مقاطعة الطرف الآخر.
- حسن الاستماع والانصات.

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

2) القدرة على الاقناع..

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

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

3)القدرة على الإنصات..

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

4) التحلى 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) 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) **القوة..**

يستمد المشتري " المفاوض " قوته عند :-

- **الشراء بكميات كبيرة حيث ترتفع قدرته على المساوم.**
- **كذلك فإن الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري.**
- **كذلك فإن متانة المركز المالي تؤدي الى قوة المفاوض.**

11) **التعاون..**

من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصلحة 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. **الموقف التفاوضي:**

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

والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية . وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر.

الترابط:

وهذا يستدعي ان يكون ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها اي ان يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

التركيب:

حيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

امكانية التعرف والتمييز:

يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون اي غموض او لبس او دون فقد من أجزائه او بعد من أبعاده او معالمه.

الاتساع المكاني والزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الابعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الالمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الي تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

2. **اطراف التفاوض:**

يتم التفاوض في العادة بين الطرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضا بين الاطراف المتفاوضة . ومن هنا فان الأطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا الى أطرف مباشرة ، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض . وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة او التي لها علاقة قريبة او بعيدة بعملية التفاوض.

Noor227