

خصائص المفاوضات

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>يستخدم التفاوض في مجالات عدة.
وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف.
التفاوض أنواع متعددة.
تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد.</p> | <p>عملية تتكون من عدة مراحل.
عملية تبادلية.
علاقة اختيارية إرادية.
عملية تحيط بها القيود والمحفزات.
وجود قضية.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدھا: أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح لتكون بمنزلة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية.
■ و عادة تساعد المفاوضات أو المباحثات أو اللقاءات التمهيدية في التعرف على نوايا الأطراف المتنازعة وفي تغيير اتجاهات وآراء أطراف التفاوض.
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.
- ج- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن -أو الأفضل- لحل النزاع.
- د- بدء عمليات التفاوض وتعني هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية و اختيار الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة و إجراء المفاوضات.
- هـ- التوصل إلى اتفاق وقد يأخذ ذلك شكل اتفاق مكتوب توقع عليه أطراف التفاوض وقد يكون غير مكتوب.
- و- تقويم و متابعة نتائج عملية التفاوض وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

2- المفاوضات عملية تبادلية على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف

التفاوض: حيث تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم ويحاولان من خلال ذلك التوصل إلى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها فيأمل المفاوض أن يتحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الآخر والعكس صحيح وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات وقد يتضمن تعديلاً أو تغييراً في أهدافه.

ووفقاً لمنهج ربح/ربح - وهو أحد مناهج التفاوض (سيأتي الحديث عنه لاحقاً) يتم تركيز الاهتمام على القضية موضوع التفاوض وقد تكون القضية كميّة مثل مقدار الخدمة المراد تقديمها أو عدد العناصر أو السعر أو التكلفة، وقد تكون كميّة لها صلة بوضع الشركة أو بممارساتها الصناعية، والشيء الذي ينبغي التركيز عليه في مفاوضات ربح/ربح هو شخصيات الأطراف المتفاوضة.

ولو افترضنا أن لدى أحد المفاوضين قضيتين للتفاوض: تتعلق الأولى بتسوية مطالبة قيمتها مليون دينار لأحد المقاولين وتتعلق الأخرى بتسوية مطالبة ذات قيمة أقل و ذات تأثير أقل على نتائج الشركة فإن المفاوض ولا شك سيبدل جهداً ووقتاً أكبر لتسوية القضية الأولى مما يبذله من جهد ووقت للقضية الأخرى الأمر الذي يدفع إلى القول أن المفاوض الماهر يجب أن يفوض بما يتناسب و مستوى القضية ويعرف المستوى بأهمية القضية فالمسائل الكبرى تتطلب مزيداً من الجهد والوقت إذ يجب ألا تعامل كل مسألة كالأخرى.

٣- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية: موقف التفاوض لا ينشأ ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها و دون إرغام بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى كسب لكل منهما و يجري النشاط التفاوضي على مراحل إذ يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته يلي ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات ومن ثم قبولها أو رفضها أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة.

٤- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات وتحتل الاحتكاك ويكتنفها الإزاج لأطراف التفاوض:

تعني كلمة مفاوضات عدم الراحة فأطراف التفاوض يكونون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق.

■ وهناك قيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل ويتم التعبير عنها عموماً من خلال أسئلة مثل: ما الذي سأكسبه أو سأخسره؟ وهل الطرف الآخر موضع ثقة؟ وما تأثير هذا الاتفاق؟ ولكن الرغبة في التعاون مع الآخرين والرغبة في التأثير في الآخرين و التفاوض المحيط بالقضية كلها تعمل على التقدم نحو الحل.

٥- أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التفاوض

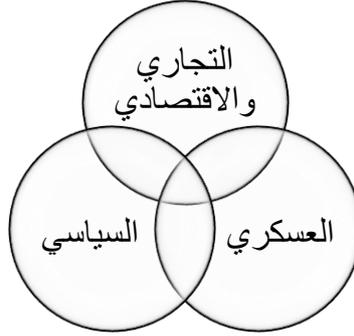
و التفاعل و الاقتناع إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة:

■ حيث أن التفاوض أيّاً كان نوعه لا بد من أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وقد تكون القضية شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات و التكتيكات التفاوضية.

■ ويتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد تتفق عليه الأطراف لتفاوضية أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

- وعلى المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة كذلك يجب أن يجرى القضية المتنازع عليها إلى قضايا أو بنود صغيرة ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب مع أهميتها و يقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض أو ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

مجالات التفاوض



- أ- المجال التجاري والاقتصادي: إذ يستخدم التفاوض في نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.
- ب- المجال العسكري: يأتي التفاوض في المجالات العسكرية لالتقاط الأنفاس وإشاعة حالة الاسترخاء العسكري أو لتفادي النتائج التدميرية للحرب.
- ≡ السرية وعدم الإعلان عما دار في جلسات التفاوض أو النتائج التي تم التوصل إليها.
- ≡ التربط: إذ من الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى كالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ≡ امتداد المفاوضات العسكرية لتطال عمليات التعويضات العسكرية وتبادل الأسرى وغيرها من المسائل ذات العلاقة.
- ج- المجال السياسي: ويعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض و مثال ذلك المفاوضات بين السلطة الحاكمة و الأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبني برامجها وأهدافها ومنها أيضًا المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال وكذا المفاوضات بين الدول لحل النزاعات.