

## الفصل الأول



### خصائص وأطراف التفاوض

obbeikandi.com

## خصائص وأطر التفاوض

### علم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

وهو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

وتتشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

#### **الأولى: ضرورته:**

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى

#### **الثانية: حتميته:**

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

## التأصيل الشرعي للتفاوض:

نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا الجانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن " ، ويقول تعالى: " لا إكراه في الدين " وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول: " الناس صنفان: أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر".

## مفهوم التفاوض وخصائصه

### مفهوم التفاوض:

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين او اكثر بهدف التوصل الي اتفاق يؤدي الي حسم قضية نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ علي المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين اساسيين هما وجود مصلحة مشتركة او اكثر، ووجود قضية نزاعية او أكثر .

ويمكن تعريف التفاوض كما يلي :

التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم

وحصولهم علي نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والاقناع والاعتراض للتوصل الي اتفاق مقبول للطرف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

من خلال التعريف يتضح ان التفاوض كعملية يقوم علي أسس

عامة :

يوجد لدي كل طرف هدف أو عدد من الاهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الاخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.

يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقية للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.

لا يتم التفاوض الا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.

توخذ قناعة لدي كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الاخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.

يوجد قناعة لدي كل طرف من الاطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الاخر لتعديا موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الاصلية للتوصل الي اتفاق يحقق مصالح عادلة لك الاطراف.

يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها علي امكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.

يوجد استعداد لدي كل من الاطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصلي اذا ما تقدم الطرف الاخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الي افضل النتائج للأطراف.

يوجد انطباع لدي كل من الاطراف بأن الاخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة علي اسلوب توظيف المهارات والقدرات لدي افراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.

يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والاقناع حيث لا تتوقف علي 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 حتي مماته وان اختلفت الاهداف والاساليب والادوات، حيث نري الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن حاجته للغذاء أو الاحساس بالالام كوسيلة لجذب الانتباه والحصول علي الاهتمام والعطف من المحيطين به حتي يحصل علي حاجاته .

### **التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:**

١- يتشابه التفاوض مع المساومة الي حد كبير لدرجة ان البعض يستخدم اللفظين بمعني 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 الاصيلين، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط .

يمكن القول بان المساومة والوساطة والتحكيم هو الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في اطار عملية التفاوض الاكثر شمولاً.

### خصائص عملية التفاوض:

التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض اداة تلجأ 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 المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وانما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذلك

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 الاحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنا بما يمكن تحقيقه في الاجل الطويل وذلك لما يلي :

لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.

الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.

كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما يحتمل ان ينجزة في المستقبل وهو ما يدفعه 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 .

### مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات:

يظهر في الجدول التالي أمثلة لمجالات التفاوض في أي مؤسسة أو

شركة :

#### التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر - المواصفات - الخصم - مواعيد التوريد... الخ	مسئولو الشراء مع ممثلي المورد. إدارة المشتريات مع ادارة التسويق والإنتاج.
تحديد المواصفات المطلوبة.	ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية.
تحديد كمية ووقت الشراء. اختيار مصدر الشراء.	إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وادارة التسويق.
تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها.	إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والأفراد.
تأجير بعض المعدات بدلا من شرائه.	إدارة المشتريات مع الإدارة المالية. إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية. والمبيعات
تصريف الأصناف الراكدة. تخطيط المخازن.	إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والمخازن .

## التفاوض في الإدارة المالية

أطراف التفاوض	مجالات التفاوض
الإدارة المالية مع ممثلي الإدارات المختلفة.	إعداد الميزانية التقديرية. شروط الحصول علي التمويل.
الإدارة المالية مع مسئولو الائتمان بالبنوك.	تحصيل أوراق القبض. بطء عمل الدوران.
الإدارة المالية مع المدينين وادارة المبيعات.	تأجير أصل من أصول الشركة.
الإدارة المالية مع ادارتي التسويق والإنتاج.	- شراء معدات رأسمالية جديدة.
الإدارة المالية والمستأجر.	
الإدارات العليا والمالية والانتاج والتسويق والمشتريات.	

## ج) التفاوض في ادارة التسويق

أطراف التفاوض	مجالات التفاوض
مندوبو البيع مع العميل.	شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر- الخصم- تكلفة النقل- ما بعد البيع... الخ
إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات.	تصميم وتطوير المنتج
إدارة التسويق مع الموزع.	شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة

### د) التفاوض في ادارة الإنتاج

اطراف التفاوض	مجالات التفاوض
<p>مدير الانتاج مع مديري التسويق والمالية والمشتريات.</p> <p>إدارة الإنتاج مع إدارتي الأفراد والمالية.</p> <p>مدير الإنتاج مع الإدارات المالية والتسويق والأفراد.</p> <p>إدارة الإنتاج مع المالية والأفراد</p> <p>الانتاج+المالية+التسويق</p> <p>الإنتاج مع التسويق</p> <p>الإنتاج+المشتريات+التسويق+المالية</p> <p>+ الافراد+الإدارة العليا</p>	<p>تصميم المنتج</p> <p>تخطيط العمليات الانتاجية</p> <p>اختيار موقع المشروع</p> <p>التخطيط الداخلي للمصنع</p> <p>تخطيط نقل المواد</p> <p>جودة المنتج</p> <p>إنشاء مصنع جديد</p>

### هـ) التفاوض في إدارة الإنتاج

اطراف التفاوض	مجالات التفاوض
<p>إدارة الأفراد مع ممثلي جميع إدارات الشركة.</p> <p>إدارة الأفراد مع المالية.</p> <p>إدارة الأفراد مع الفرد المطلوب التعاقد معه.</p> <p>إدارة الأفراد مع الإدارات المختلفة بالشركة.</p>	<p>تخطيط الموارد البشرية.</p> <p>تخفيض أعداد العاملين.</p> <p>شروط التعاقد مع أحد المهارات النادرة من ناحية الاجر والحوافز- المركز- السلطات والمسئوليات.. الخ .</p> <p>إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.</p>

## أهمية التفاوض ومحدداته:

### 1. الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول امر ما ويرغب الاطراف في حسسه بطريقة ودية، ويكاد يكون الانسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تقي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة وللمثيل علي الحاجة للتفاوض توضح الاتي :

أ - علي مستوي المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لادارة حملة اعلانية أو مع المدرب علي اسلوب التدريب.

ب- علي المستوي الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لاتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة .

ج- علي المستوي الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء .

د - علي المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه .

هـ- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلاً قد يكون لدى شخص ثلاثة أهداف :

التفوق في عمله لسرعة الترقى.

مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.

استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والأولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثاً عن مصلحة مشتركة .

و- يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء الي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب .

### ٣. التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

نرى في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية :

تحقق النجاح بمحض الصدفة

تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن

الآخرين

تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف

- تحقق النجاح لانهم أذكاء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم .
- تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم .
- واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيس في تحقيق النجاح .

وقد تزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لاسباب منها :

تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات علي تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها

وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسئولى المنظمة لتحقيق جودة الانظمة التي تكفل جودة المنتج .

ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة اخري حيث تم التركيز علي كفاءة الموظفين والاحتفاظ علي هعبارهم من الاصول الثابتة في المنظمة .

تزايد الاتجاه الي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط .

تزايد الاتجاه الي منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الادارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة .

تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الي تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضه.

## **محددات النجاح في التفاوض:**

### **الإعداد الجيد للتفاوض**

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدي النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض .

### **الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها**

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج أن الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لحصانتهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي .

### **الاستخدام الذكي للتوقيت**

يعتبر الوقت قيد مفروض علي كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف علي كيفية التحرك علي مائدة المفاوضات متي تتشدد ؟

متي تتساهل ؟ متي تضيع الوقت ؟ متي تطرح حلا بديلا ؟ متي تتمسك بموقفك ؟ .

## توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات أو تأكيد معلومات، أو إبداء الاستغراب أو الاستياء، أو إعطاء معلومات أو تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه .

## الاستشارة والوساطة والتحكيم

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض أو الاستشاره فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب رأي خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي .

## خصائص المفاوض ومهاراته

ان نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها ما يلي :

ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض

أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين

ان تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح

ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا

ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي  
تتوفر فيه المهارات المطلوبة

طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة

قيم مراكز القوى النسبية للاطراف المتفاوضة وكن قادرا على  
توظيفها

اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود

استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيدا لك

العلاقات بين الاطراف المتفاوضة

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف  
العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود او توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث  
تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة  
قد تؤدي الى التنازل حتى تكمل المفاوضات بالنجاح .

العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود

يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقيات حتى لا توجه بمشكلات  
كبيره لدى التنفيذ .

الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن أهم هذه المبادئ :

مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع .

مبدأ المنفعة : يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الأطراف ، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة.

مبدأ الالتزام : يشير ذلك الى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتزامه هو وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى .

مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة .

### مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات :

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية .

### أطر عملية التفاوض

#### دراسة الموقف التفاوضي:

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثاره الأسئلة التالية :

هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي ؟

هل يوجد لدي أحد الاطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الامور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الي الجهة التي يراها ؟

ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة علي علي التأثير لدي أطراف

التفاوض ؟

ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الاطراف الاخري ؟

ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدي كل طرف من اطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الاطراف الاخري ؟

ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما ادوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الاطراف ؟ وما تأثير اسلوب ادارة الموقف التفاوضي.

ما المشكلات والصعوبات التي يمكن ان يواجهها احد اطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي ؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة ابداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض ؟

## التخطيط للتفاوض والإعداد له :

### ١ - التخطيط للتفاوض:

التخطيط للتفاوض هو الاداة للتبؤ بمستقبل التفاوض علي ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض، ويتضح اهمية التخطيط من خلال اثاره التساؤلات التالية :

ما أهداف اطراف التفاوض؟ وما اولوياتها؟

ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة وواجه الضعف لديهم؟

ما الاساليب والادوات المتوقع ان يستخدمها اطراف التفاوض؟

ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لاطراف التفاوض المفاصلة بينها؟

ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض؟

### ٢ - ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض؟

في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن ان يحدث بعض او كل ما يلي :

عدم وضوح في الاهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الي انك تكافح وتستमित لمجرد ان تبقي، اي انك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار .

سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتي تواجه أزمة اخري .

فقدا الرشد في تحديد الوجهه وتصبح الطواريء هي العمل الروتيني اليومي لك ، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتتزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك .

خلط في تحديد الاوليات .

المضي في غفلة من الاهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل " ليس في الامكان أحسن مما كان " .

صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي .

### ٣ - التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف:

يمكن للمفاوض ان يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية :

ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض ؟

ما النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا التفاوض ؟

ما اولويات عرض القضايا ومناقشتها ؟

ما الحدود الدنيا والقصوي للنتائج المستهدفة من القضايا التي

يشملها التفاوض ؟

## تطبيق اسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعد نظره مرنه لخطوات الإعداد ، صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في بعضها البعض وبالتالي يجب عند البث في الخطوة الاولى مثلا ( تحديد الاهداف ) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وهذا يتأثر بالمركز التفاوضي وعندما تختار استراتيجية التفاوض فانك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا .

ويتعين بالتالي في الإعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني امكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها علي ضوء ما انتهينا اليه في خطوة تالية ، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتي نصل الي توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الامكان .

مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض ( مقومات التفاوض )

توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم والممارسات الخاطئة احدي المعوقات امام تعلم التفاوض وممارسته لتعظيم المنافع ....

ومن تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي :

١ التفاوض استسلام وإذعان:

يتصور البعض ان التفاوض يقوم علي تحقيق المكاسب من خلال استسلام وإذعان الطرف الآخر وهذا التصور مبني علي فرضيات ومفاهيم

خاطئة منها : الاعتقاد بأن التفاوض احد أشكال المبارزة او القتال، علي اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها، ويتجاهل هذا الاعتقاد ان تحقيق اهداف اطراف التفاوض في امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب يمكن ان يتم اما بالمبارزة والقتال واما بالتفاوض واما باسلوب ما بينهم يشمل كليهما ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض هو بديل للقتال أو المبارزة .

## ٢ - التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع:

يلجأ البعض احيانا الي بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج عن امكانيات، ومن امثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي الاكراه او الخضوع او الامر الاستبدادي، فقد يختار المدير او الرئيس او الاب اسلوب الامر أو الاكراه من خلال اصدار قرار او امر او تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الاسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان .

## ٣ - تمنع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض:

يري البعض أو وجود صلاحيات لدي المدير مثلا او الرئيس تمكنه من اتخاذ قرار لحسم الموقف يعني لا يوجد موقف تفاوضي، في حين انه من المتعارف عليه ان اتخاذ قرار يتحدد بعدد من العوامل منها شكل وعمق الحوار بين الاطراف ذات العلاقة وقوة التأثير علي الآخرين من خلال التفاوض الفعال .

#### ٤ - لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشارية :

يري البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشارة ولا يوجد مجال للتفاوض في حالات تقديم الاستشارات ، فجوهر الاستشارة يتمثل في شعور احد الطرفين بحاجة الي الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخر مع استعداد الطرف الاول للعمل بالمشورة الفنية المقدمة، ولكن الواقع العملي يؤكد ان مخرجات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة اساسية علي شكل الحوار بين طالب خدمة الاستشارة (متخذ القرار) والاستشاري صاحب الرأي الفني من خلال التفاوض الفعال.

#### ٥ تأجيل جني ثمار التفاوض:

قد يؤدي الحرص علي سرعة جني ثمار التفاوض الي العمل علي تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعة واحدة وبكل السبل ، بمعني رفض بديل تنفيذ عملية التفاوض من خلال استراتيجية تأجيل جني ثمار التفاوض، ويمكن توضيح استراتيجية التفاوض من خلال الحالتين التاليتين :

قد يري رجل الاعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض علي المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لانه ليس متأكد انه سيقوم بواجبات الوظيفة علي الوجه الافضل، بينما يري المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه . والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرفي التفاوض ؟

شركة متعشرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة، فق يري المكتب أن وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات

ومجهود كبير يتطلب اتعاب مرتفعة بينما يري صاحب الشركة المتعثرة ان تلك الاتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها . والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طريفي التفاوض ؟

ان الحل يتم من خلال التفاوض من خلال تحقيق المطالب علي مراحل مشروطة تحقق ما يريده احد الطرفين في المرحلة الاولي ثم تحقق ما يريده الطرف الآخر في المرحلة الثانية . ففي الحالة الاولي يقبل المتقدم لشغل الوظيفة ما حدده صاحب الشركة من مرتب كمرحلة أولي ثم يعدل الراتب وفق طلب المتقدم اذا اثبت كفاءته ، وبالمثل بالنسبة للحالة الثانية يقبل المكتب الاستشاري بالمرتب الذي يحدده صاحب الشركة ثم يعدل هذا المرتب حسب التطور والتحسن الذي يطرأ علي وضع الشركة .

#### ٦ - التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع :

ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين اطراف متنازعة أو متخاصمين ، فهناك العديد من المواقف التفاوضية تتم بين الاصدقاء أو الشركاء بغرض تحقيق مصالح مشتركة ، فضلا عن ممارسة التفاوض بصفة متكررة بانتظام بين اطراف معينة بغرض تنسيق الجهود وتحقيق التعاون بينهما لتجنب حدوث نزاعات أو خلافات بينهما .

#### ٧. قضايا التفاوض منطقية:

تشير بعض الكتابات :- ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية او سياسية او اجتماعية ، وهذا غير صحيح حيث ان الواقع العملي يؤكد ان هناك حالات عديدة من التفاوض حقق منها احد الاطراف مكاسب من

خلال اضافة موضوعات هامشية او غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الاساسية لعملية التفاوض.

#### ٨ - التفاوض يتم دائما علي مائدة المفاوضات :

يتصور البعض ان التفاوض لا يتم الا من خلال الاتصال الشخصي المباشر بين اطراف التفاوض علي مائدة المفاوضات وهذا غير صحيح حيث لا يشترط أن يتم التفاوض علي مائدة تشمل اطراف التفاوض، وانما يتسع مكان التفاوض حتي يمكن اتمام عملية التفاوض من خلال الاتصال المباشر باستخدام التليفونات والفاكسات وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصالات .

#### ٩ \_ توفر كافة البيانات والمعلومات:

يوجد تصور بانه لا يجب ان يبدأ التفاوض الا بعد التأكد من توفر كافة البيانات الدقيقة المرتبطة بموضوع التفاوض وهذا غير صحيح، وعادة يكتفي ان يتم توفير القدر من البيانات والمعلومات التي تمكن المفاوض من الاحاطة بالجوانب الرئيسية لموضوعات التفاوض علي ان يتم استكمال البيانات من خلال التنفيذ الفعلي لعملية التفاوض .

#### ١٠ - الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض:

تشير بعض الكتابات الي انه عند اعداد جدول الاعمال لعملية التفاوض يجب تحديد اولويات الموضوعات وترتيبها تنازليا حسب الاهمية وهذا غير صحيح حيث ان زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف

تتطلب ان توضع علي قمة جداول أعمال التفاوض أقل الموضوعات اهمية مع استثمار استراتيجية الوقت .

#### ١١. التفاوض هو مكسب - خسارة

يوجد اعتقاد لدي كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الآخر أو تحميله خسارة نتيجة التفاوض، مما يجعل كل طرف حريص علي الحصول علي أكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يري الطرف الآخر ان ذلك يمثل مزيدا من الخسارة بالنسبة له ومن ثم يسود مفهوم المكسب- الخسارة بين اطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين اطراف التفاوض.

#### ١٢. وقت أطول للموضوعات الاهم

يعتقد البعض ان هناك ارتباطا طرديا بين أهمية موضوعات التفاوض والوقت المخصص لها في عملية التفاوض، ورغم وجهة هذا التصور نظريا الا انه عادة لا يتم تطبيقه في الحياة العملية الا في حالات محددة، حيث لا يمنع ان يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفاوض وقد يخصص له وقت أقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

#### ١٣. اختلاف أهمية الوقت

تشير بعض الكتابات الي أن أهمية الوقت تختلف باختلاف أطراف التفاوض علي اعتبار ان الوقت يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة لأحد اطراف التفاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر، ويرجع

هذا التصور غير الدقيق اساسا الي الخلط بين اهمية الوقت واستراتيجية استثماره، فقد يري أحد أطراف التفاوض ان الاستثمار الافضل للوقت يكون بالاسراع في عملية التفاوض وحسم القضايا بسرعة، بينما يري الطرف الآخر ان الاستثمار الافضل للوقت يتطلب الاطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق .

#### ١٤. اتجاهات سلبية في التفاوض

من تلك الامثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض :

يصعب علي معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.

يسعي كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز، ويطغى الاندفاع الي تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد

لا تتوفر لدي معظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض، وأن لدي هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب .

يحتج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم .