

### أن يتعرف الطالب على الإطار المفاهيمي للتفاوض مراحلها عناصره وشروطه وخصائصه

#### مقدمة

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل

يعد التفاوض علماً قائماً بذاته رغم ما تربطه بالعلوم الاجتماعية الأخرى من علاقات وطيدة والتي تقوم على البناء والتفاعل وقد أصبح التفاوض ضرورة حتمية في شتى مناحي الحياة ، سواء بين الأفراد أو بين الدول وبين الشعوب. التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر حيث تجد التفاوض بشكل دائم في حياتك اليومية إما بما تشاهده أو بما تسمعه أو بما تفعله فالأمم والحكومات تتفاوض والأفراد يتفاوضون من خلال علاقاتهم الشخصية أو من خلال تنظيماهم، أو من خلال النقابات العمالية ، والتجار والمقاولون يتفاوضون ، عملاء التسويق والمبيعات يتفاوضون ، ، والآباء يتفاوضون مع أبنائهم حول الأمور الدراسية وتتفاوض الدول للحد من الأسلحة النووية والمرشح يتفاوض مع ناخبيه. إذاً فإن التفاوض أمر حتمي ولعله المخرج أو المنفذ الوحيد لمعالجة قضية ما أو الوصول الى اتفاق ما ، تتعرض هذه المحاضرة لإعطاء فكرة قد تكون شاملة الى حد ما لمنطلقات ومراحل العملية التفاوضية، وسوف تجد تدرجاً مفاهيمياً علمياً وعملياً ، ليس فقط لتقرأ وتستوضح أصول التفاوض و إعطاء توضيح لكل من مفهوم التفاوض ، وما هي الشروط الواجب معرفتها قبل البدء بالتخطيط لعملية التفاوض أو ما عليك أن تتحلى به من صفات كشخص مفاوض ؛ بل لتعلم بما لديك من صفات تتميها أو صفات جديدة تكتسبها، وبالتالي تعمل على التدريب عليها مراراً حتى تكتسب مهارات الأصول التفاوضية.

#### أولاً: تعريف التفاوض

**-التفاوض** هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية ما ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإقلاع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

**-التفاوض** هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الي اتفاق يؤدي إلي حسم قضية نزاعيه بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين أساسيين هما وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ، ووجود قضية نزاعيه أو 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 والإقناع والاعتراض للتوصل إلي اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

-من خلال التعريفات السابقة فالتفاوض عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف ، والذي من خلاله يقو م الطرفين او جميع الاطراف بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض

التوصل الى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما طبقا لهذا فإنه ربما ينظر إلى التفاوض على أنه تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل الى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عمليا.

### ما سبق يتضح أن التفاوض يتطلب توافر العناصر التالية

- أ- التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر
- ب- هناك موضوع محدد للتفاوض .
- ج- يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبيا
- د- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلي حل وسط

### من خلال ما سبق كذلك يتضح أن: التفاوض كعملية يقوم على أسس عامة هي:

- يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.
- يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقة للاتصال و التفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
- لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
- توجد قناة لدى كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية للطرفين
- يوجد قناة لدى كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتواصل إلى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الأطراف.
- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتران بها على إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.
- يوجد استعداد لدى كل طرف من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج للأطراف
- يوجد انطباع لدى كل من الأطراف بأن الآخرين لديهم القناة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.
- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد و فرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.

### التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع

-يتشابه التفاوض مع **المساومة** الى حد كبير لدرجة ان البعض يستخدم اللفظين بمعني واحد ، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض .

**المساومة :** تعتبر المساومة أحد الأدوات التفاوضية وليس كل التفاوض فالمساومة هي أسلوب لتخفيض ثمن سلعة معينة على سبيل المثال

-يختلف التفاوض عن **الوساطة والتحكيم** في ان التفاوض يتضمن مواجهة مباشر بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك .

-تتضمن **الوساطة والتحكيم** دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين ، بينما **التفاوض** يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.

**التحكيم :** هو وسيلة لفض نزاع بين طرفين أو أكثر باللجوء إلى طرف آخر ترتضيه الأطراف المتنازعة ويقبلون حكمه

-يمكن القول بان **المساومة والوساطة والتحكيم** هو الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

**الصراع :** يقوم الصراع على تعارض المصالح والرغبات وتنازع الحقوق والواجبات وعدم تقبل أي طرف لوجهة نظر الآخر ورفضها وعدم احترامها.

**المقايضة :** وهي عملية تنازل مقابل تنازل ، أو خدمة أو سلعة مقابل خدمة أو سلعة أخرى.

**التنازل :** قرار يتخذه أحد الأطراف في القضية أو الصراع أو النزاع بالقبول لآراء وجهات النظر ومطالب الطرف الآخر.

### ثانياً: أهمية التفاوض ومحدداته

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية ، ويكاد يكون الإنسان مندمجاً في عمليات تفاوضية طول حياته

أ- **علي مستوي المنظمات :** باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو حملة إعلانية أو مع المدرب على 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 لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة

أيضاً 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

ت- **علي المستوي الشخصي:** يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه، **قد يتفاوض الفرد مع نفسه:** فمثال قد يكون لدى شخص ثلاثة أهداف

•التفوق في عمله لسرعة الترقى • مساعد أولاده في استنكار دروسهم • استكمال الدراسات العليا.

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

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

**وقد تزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة الاسباب منها :**

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

• وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسؤولي المنظمة لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جود المنتج .

• ظهور علاقة جديد بين رجال الأعمال من جهة وموظفيهم من جهة أخرى حيث تم التركيز علي كفاء الموظفين والاحتفاظ علي اعتبارهم من الأصول 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 الإدارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العالقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العالقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العالقة .

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

## ثالثا: مراحل عملية التفاوض

### 1: التحضير

قبل إجراء أي مفاوضات، يجب التحضير والإجابة متى وأين ستلتقي بالطرف الآخر؟ ومن سيحضر حوار التفاوض؟ كما يتم في هذه المرحلة معرفة جميع الجوانب التي سيتم تناولها أو من المتوقع أن تكون في الحوار.

### 2: المناقشة

في هذه المرحلة يبدأ التفاوض بين الطرفين، فيقدم كل طرف رأيه وما الذي يريد الحصول عليه، كما تظهر الحاجة لمهارات طرح الأسئلة والاستماع والتوضيح للطرف الآخر ومحاولة إقناعه، التي قد يكون فيها التدوين أداة مناسبة لتسجيل جميع النقاط المطروحة، إضافةً لذلك من المهم الاستماع من دون محاولة قطع الحديث عن الطرف الآخر، ويجب أن يحصل كل جانب على فرص متساوية.

### 3: توضيح الأهداف

في التفاوض يجب توضيح الأهداف والمصالح التي يرغب كل طرف في الحصول عليها، ومن خلال هذا التوضيح سيكون من السهل إنشاء أرضية مشتركة، وبدون ذلك قد يحدث سوء فهم بين الطرفين مما قد يسبب عوائق ويمنع الاتفاق بين الطرفين.

### 4: التفاوض من أجل ربح الطرفين

في هذه المرحلة يركز على ما يسمى بالنتيجة المربحة للجانبين، حيث يشعر كلا جانبي التفاوض أنهم حصلوا على شيء إيجابي يستحق التضحية، وأن وجهة نظرهما أخذت في الحسبان. وعادةً ما تكون النتيجة الوسطية هي أفضل نتيجة، مع أن هذا لا يكون دائماً ممكناً. ولكن مع التفاوض يجب أن يكون هذا هو الهدف النهائي الذي يسعى الطرفين للوصول إليه.

### 5: الاتفاق

بعد طرح كل طرف لوجهة نظره، يتم الاتفاق على شيء معين ويجب أن يكون واضحاً حتى يعرف كل طرف ما عليه، وبعد الاتفاق يُنفذ بالخطوات الضرورية، من دفع المستحقات والاستلام.

## رابعاً: عناصر التفاوض

**1-الموقف التفاوضي:** وهو موقف حركي يقوم على الفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا و تأثيرا وتأثرا وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة والجملة. فالتفاوض موقف يتسم بالمرونة ويتطلب قدرا كبيرا من التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية

**2-أطراف التفاوض:** يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر، ويتسع نطاق التفاوض يشمل اطرافا اخرى تربطهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية

وبالتالى يمكن القول أن هنالك أطراف مباشرة في العملية التفاوضية وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات ، وأطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض، والتي يمكن أن تقوم بدور مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على تطوير وسير العملية التفاوضية وعلى نتائجها , ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات بل تتوارى وراء الكواليس وتشرف على إدارة مسرح التفاوض وتلقين بعض أطراف العملية التفاوضية.

**3-القضية التفاوضية:** التفاوض أياً كان نوعه، لا بد أن يدور حول قضية معينة وقد تكون قضية إنسانية عامة , أو قضية شخصية , أو قضية اجتماعية ، أو اقتصادية، أو سياسية , أو أخلاقية... الخ وهي الموضوع محل الخلاف أو النزاع والذي يتم التفاوض من اجل الوصول الى تحقيق المصالح المشتركة أو المتعارضة ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض , كذلك تتحدد النقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة والتكتيكات والأدوات والإستراتيجيات المتعين استخدامها وتوزيع الأدوار على الفريق التفاوضي.

ومعرفة القضية التفاوضية تمكنك من تحديد الإطار الذي يجب ان تدور في نطاقه المفاوضات, وتعبّر القضية التفاوضية في جوهرها عن مصلحة أو منفعة أو رابطة أو علاقة.

**4-الهدف التفاوضي:** لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض، ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف العام أو النهائي

## خامساً : شروط التفاوض:

من أهم شروط عملية التفاوض :

**أ- القوة التفاوضية:** ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها .

**ب- المعلومات التفاوضية:** هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الأسئلة التالية :

من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟ أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟ وإذا كان ذلك يسير فما هي تلك الاهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها ؟ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الاهداف؟

**ج- الرغبة المشتركة:** يتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الاطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

**د-المناخ المحيط** :يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض القائم على احترام آراء الاخرين .وتفهم وجهة نظرهم والالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

### **المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي**

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان.
- إعطاء الطرف الآخر بانطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر.
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- اتبع المبادئ العملية في عرض وإدارة المعلومات.
- حاول أن يكون حديثك مركزا و أن تتمتع بالصدق و الثقة أثناء الحديث.

### **سادسا :شروط التفاوض:**

لكي يتم اللجوء إلى التفاوض فلا بد من وجود عدد من الشروط الواجب توافرها في العملية التفاوضية وهي

#### **1- حاجة كل طرف إلى الآخر:**

البائع المشتري

العمال صاحب العمل

المصدر المستورد

ومن خلال تلك العلاقات التبادلية تظهر لدينا الخلافات والنزاعات ولكن كلا الطرفين يرغبان في الوصول إلى اتفاق مشترك ومقبول من خلال الجلوس والحوار المتبادل ومحاولة التوفيق بين الاتجاهات ووجهات النظر , وكلاهما يفضل هذا الأسلوب على غيره, كالمحاكم أو العنف والصراع المسلح بين الدول أو الإضرابات ولا يمكن تصور قيام مفاوضات بين أطراف لا توجد بينهما علاقة أو مشاكل من نوع ما.

#### **2-وجود خلافات أو نزاعات على المصالح:**

فالتفاوض مرتبط بوجود الخلافات أو النزاع بين عدد من الأطراف ، سواء الأصدقاء في المدرسة ، بين البائع والمشتري ، أو بين الدول ، وغيرها من الأطراف.

#### **3-وجود تكافؤ نسبي في القوة بين الأطراف:**

أو عدم وجود فارق كبير بين القوى المتاحة للأطراف , وهذا يعني أن هنالك فرصة للحلول الوسطى , فليس بمقدور كل طرف أن يحصل على ما يريد , أما في حالة التفاوت الكبير في ميزان القوى بين الأطراف فمن المتوقع حدوث عقم في عملية التفاوض.

#### **4-توافر الرغبة لدى الأطراف لحل الخلافات والنزاعات:**

من خلال القناعة بأن السبيل الأفضل لحل النزاع هو التفاوض ، وأن أي أسلوب آخر سيكون مرهقاً وباهظ التكاليف والمخاطر ، وأن المفاوضات الناجحة هي التي تتمخض عن نوعين من النتائج المرغوبة : الأولى موضوعية ، والثانية سيكولوجية...

فالأولى تمثل أولوية تلائم كل طرف من الأطراف المتفاوضة , مع إعطاء تضحيات معقولة ومقبولة ، فمثلاً إذا كانت الأولوية الهامة للمشتري تتمثل في عنصر الوقت , وأولوية البائع تتمثل في السعر , فهنا قد يمثل الاتفاق الجيد سعراً أعلى للبائع , وتسليماً أسرع للمشتري , وعلى العكس فإن المشتري قد يخفي عامل ضغط الوقت ويفاوض بصراحة وشراسة حول السعر , وبعد الوصول إلى خصم مناسب فإن البائع قد يكون غير قادر أو غير راغب في التسليم الفوري , وعلى ذلك فإن التشدد في التفاوض في الواقع يكلف كلا الطرفين كثيراً , وهنا تتضح أهمية أن يقوم كل طرف بتحديد أولوياته , ثم يحاول استكشاف أولويات الطرف الآخر.

أما النتائج السيكولوجية : فتعني أن كل طرف لا بد أن يشعر بالرضى حول الاتفاق, بأن يشعر أنه خرج من المفاوضات كاسباً , والشعور بالرضى لا يشمل فقط نتائج الاتفاق , ولكن يشمل أيضاً الطرق والأساليب التي بمقتضاها يتم الوصول إلى الاتفاق.

### سابعاً: خصائص التفاوض

للتفاوض جملة من الخصائص نسردها في الآتي:

♣ التفاوض أداة لفض النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيائها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح.

♣ التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتتأثر باتجاهات المفاوضين .

♣ التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى من حيث الموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.

♣ تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات وصفقات حيث تمتد إلى 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 و اللاحقة والعادات والتقاليد واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة

♣ يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض ايضا باعتبارات خارجة عن مائدة المفاوضات

♣ يركز المفاوض في كثير من الاحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الاجل الطويل وذلك لما يلي :

-لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديدًا

-الأهداف طويلة المدى أكثر غموضاً وعمومياً

-كفاء الشخص غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل

♣ التفاوض علم وفن في الوقت نفسه

♣ مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية

❖ التفاوض عملية تمارس داخل النشاطات كلها، وفي المجالات جميعها داخل أي منظمة، وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في مجال السياسي او العسكري، وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي الأنشطة والمؤسسات.

### من سمات المفاوضة الجيدة

- 1 - الحكم السليم للأمر والقدرة على التمييز بين القضايا الاساسية والفرعية.
- 2 - الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل ويجاد البدائل.
- 3- الحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها.
- 4- القدرة علي الاستماع بعقل متفتح
- 5- امتلاك البصيرة للنظر الي الموضوع بوجهة نظر الطرف الاخر
- 6- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب
- 7- الثقة بالنفس القائمة على المعرفة
- 8- الشخصية المتوازنة ( مزج الدعابة مع الجد )
- 9- الالتزام بالنزاهة والقدرة علي ارضاء كافة الاطراف
- 10- القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الاخر وكسب ثقته

### لقياس قدراتك التفاوضية :

- 1- هل تقبل على المفاوضات وأنت مستعد جيدا ؟
- 2- هل تصدق كل ما يقال لك أثناء التفاوض ؟
- 3- هل انت متفائل اثناء حوارك التفاوضي ؟
- 4- هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الاخر ؟
- 5- هل تعتقد انك تجيد التعبير عن وجهة نظرك ؟
- 6- هل تتفاوض مع زملائك في العمل لتحديد الاولويات ؟
- 7- هل تحب استشارة الاخرين عند التفاوض ؟
- 8- هل تستطيع التفكير وانت تحت ضغط معين ؟
- 9- هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل ؟
- 10- هل انت مفاوض جيد؟

### خطوات العملية التفاوضية

#### 1-مرحلة ما قبل التفاوض

- 1- تحديد معايير اختيار المفاوضين
- 2- عملية اختيار المفاوضين ( فرد او فردين )

- 3- تحديد الصلاحيات والمسئوليات
- 4- تحديد نقاط القوة والضعف
- 5- تحديد الموضوع الذي سيتم التفاوض حوله
- 6- طبيعة العملية التفاوضية
- 7-- جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع
- 8-- تحديد الاهداف والاولويات
- 9-- وضع الاستراتيجيات التفاوضية
- 10- تحديد الزمان والمكان
- 11- جمع المعلومات حول ثقافة الطرف الاخر
- 12- معرفة اهداف الفريق الاخر
- 14- معرفة صلاحيات وحدود الفريق الاخر

## 2-التفاوض

- 1- اعادة تقدير نقاط القوة والضعف اثناء ممارسة التفاوض بالنسبة للتصويت
- 2- الاستخدام الامثل لمهارات التفاوض
- 3-- الاتفاق على القواعد التي يتحتم العمل بها اثناء التفاوض
- 4- تبادل المعلومات الاساسية
- 5- طرح افكار اولية حول الموضوع من الطرفين
- 6- مناقشة الاختلافات بين موقفي الطرفين
- 7- اعادة تقدير الموقف
- 8- تقديم طروحات بديلة
- 9- مناقشتها
- 10- الاستعانة بطرف ثالث / وسيط عند الحاجة
- 11- الوصول الى اتفاقيات مرضية ببرامج محددة
- 12- دراسة مهاراته التفاوضية

## بعد التفاوض

- 1- تقرير عن العملية التفاوضية ونتائجها بحيث تمثل خبرة تراكمية للجهة التي يمثلها المفاوض
- 2- تدريب اخرين في داخل الكيان
- 3- تدوين ما تم الاتفاق عليه و توقيعة
- 4- متابعة تنفيذ الاتفاق ( عند تأزم تنفيذ ما تم الاتفاق عليه يمكن اعادة العملية التفاوضية مرة اخري )
- 5- تقرير عن الفريق الاخر وكفاءته

### ثامنا :مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التفاوضية التي يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريص بشكل عام , وهي مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضي بكافة جوانبه ، وهذه المبادئ تعتبر من أهم أساسيات العمل التفاوضي لحاجة المفاوض لها في جميع الأوقات ، سواء خلال عمليات التفاوض أو قبلها أو بعدها ، والتحلي بهذه المبادئ يجعلك متأهباً بشكل دائم ويبعد عنك خسائر المباغطة في مفاوضاتك بشكل عام ، فاحرص على تعلمها والتحلي بها والتدرب عليها لتنمية مهاراتك في شتى المجالات التفاوضية ، ومن هذه المبادئ:

#### 1--لا تكن متطرفاً في مواقفك , وأحرص على المصالح:

إن مسألة الصداقة والعداء في الحياة الإنسانية سواء بين الأفراد أو الجماعات أو الدول هي مسألة ظرفية بحتة , فلا الصداقة دائمة ولا العداء دائم ولكن هنالك دائماً توجد مصالح ، لذا عليك دائماً أن تكسب صداقات جديدة , أو أن تحسّن عداوات قائمة بتحويلها إلى أطراف محايدة أو صديقة إن استطعت.

#### 2-كن مستعداً للتفاوض في أي وقت:

وعلى هذا الأساس يتطلب أن يكون المفاوض على إلمام كامل بكافة المتغيرات التي تؤثر على القضية التفاوضية , وعلى سير عملية التفاوض , وعلى الأطراف المباشرة وغير المباشرة ممن لهم مصلحة في القضية التفاوضية , خاصة فيما يتعلق بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الأطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح ، وهكذا تكون قادراً على الجلوس إلى مائدة المفاوضات في أسرع وقت وفي أي وقت.

#### 3- لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً:

وهذا المبدأ يؤكد على المبدأ السابق , فإن لم تكن مستعداً للجلوس فلا تعلن عن ذلك أبداً , ولكن حاول ان تضع شروطاً وعقبات تحول دون جلوسك في ذلك الوقت إلى مائدة المفاوضات , وعندها أعمل على تنمية قدراتك وحفز مهاراتك عن طريق التدريب النظري والعملي ، وإذا أجبرت على التفاوض مع الآخر دون استعداد , فتعامل بتكتيكات كسب الوقت والإرضاء حتى يتسنى لك الاستعداد الكافي.

#### 4-لا تضعف موقفك بإفشاء أسرارك:

لكي لا تعطي فرصة للطرف الآخر لمعرفة مواطن ضعفك وبالتالي استغلالها , ويجب عليك أن لا تبوح بما لديك من أسرار أو معلومات حتى إلى أقرب أصدقائك , فالطرف الآخر يريد أن يحصل على معلومات بأي ثمن , فلا تمنحه تلك الفرصة بأن تفشي سراً إلى طرف قد يرضخ أمام المغريات , أو تكون قضيتك التفاوضية غير مهمة كثيراً بالنسبة له.

#### 5- لا تقلل من قدرة الآخرين:

إنك قد تجد في كثير من الأحيان الطرف الآخر مستخدماً إستراتيجية الضعف أو الفقر أو قلة الحيلة بهدف استدرار العطف وخداعك و/أو التواضع وعدم التكبر من قبيل الوازع الديني ، لذا لا تستهن بالخصم أياً كان سلوكه أو لباسه , أشعره دائماً أنه موضع حفاوة وتقدير و إكبار.

## 6- عليك أن تؤمن بصدق و عدالة القضية التفاوضية:

عليك أن تكون مؤمناً بعدالة وصدق قضيتك ومشروعية مطالبك وأن لك الحق الطبيعي في تحقيق أهدافك من التفاوض , وبالتالي تتوفر لديك الرغبة والإصرار على النجاح , ومن وجهة أخرى يمثل هذا الإيمان حاجزاً يجعلك ترفض أي محاولة للضغط أو الابتزاز , أو الإغراء.

## 7- إقتنع برأيك قبل إقناع الآخرين به:

حاول أن تناقش الآراء بينك وبين نفسك أولاً , فإن أقتنعت بصحة وسلامة آرائك كان سهلاً عليك إقناع الآخرين بها بالمنطق السليم والحجة القوية التي استندت إليها في آرائك , وإذا كان الرأي غير مقع بالنسبة لك فمن الصعب عليك إقناع الطرف الآخر به.

## 8-تفاوض من مركز قوة:

إن قوتك في العملية التفاوضية هي أمر نسبي تحكمي و إدراكي في الوقت نفسه , فالمفاوض الناجح هو من يحول كافة نقاط التفاوض إلى عناصر قوة بالنسبة له , بل أن نقاط التي يحسبها الآخرين نقاط ضعف , تستطيع بما لديك من خبرة وقدرة أن تحولها إلى نقاط قوة وتستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية الكبرى , وتنبه إلى نقاط الجذب و إلى نقاط الضعف لاستخدامها وفقاً لمدى القدرة على الاستفادة منها في توجيه سير المفاوضات وكسب الجولات التفاوضية.

## 9- حلل ومن ثم قرر بناءً على الوقائع والأحداث الحقيقية وليس بناء على التمنيات:

عليك أن تفهم المواقف التفاوضية للطرف الآخر على أسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التي لها صفة الثبات و تأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضي، ومن ثم يمكنك وضع إستراتيجيتك المناسبة، وسياساتك المثلى وتكتيكاتك الفعالة و أن تكسب الجولات التفاوضية.

## 10-حاول تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الإقناع بالرأي الذي تتبناه:

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات أهمها:

♣ أن تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وإشعاره بأهميته.

♣ اشعر الطرف الآخر بأهمية آرائه.

♣ إبدى اهتماماً بالهوايات ، والموضوعات التي تهتم بها الطرف الآخر.

♣ تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الآخر.

♣ امتدح تفوقه وتميزه ونجاحه و أنك استندت من أساليب هذا النجاح.

فالإنسان يكون أكثر استعداداً لقبول وجهة نظر وآراء من يؤيدونه أو يعاملونه باحترام , على أن لا يكون هذا مبالغاً فيه أو يشعر معه الطرف الآخر بأنه مجرد فخ منصوب له أو أنه تملق زائف.

## تاسعا: مهارات المفاوض الناجح

يجب أن يتوافر في المفاوض عدد من المهارات من أهمها الآتي:

**1- اللباقة والقدرة على الحوار:** يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال:-

- عدم مقاطعة الطرف الآخر .

- حسن الاستماع والإنصات

- احترام المفاوض الآخر

- احترام عقول الآخرين .

-ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه.

**2- القدرة على الإقناع:** تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع

**3-توافر المعلومات :** حيث تساعد على وضع تصور للحلول الممكنة .

**4- التدريب على تنمية مهارة الإقناع:** لدي المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وان يشعر الطرف الآخر بأنه على حق والصدق الذي هو أقصر الطرق للإقناع

**5- القدرة على الإنصات:** من المهم أن تتوافر القدرة على الإنصات لدى المفاوض لان الإنصات يحقق فوائد متعددة منها:

التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره، واعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر

**4-التحلي بالهدوء وضبط النفس:** لأن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكتسب ثقة واحترام الآخرين.

### **عاشراً: معوقات التفاوض:**

هناك محظورات يجب أن يتجنبها المفاوض وتظهر فيما يلي:

1- المبالغة في الحديث والاسترسال.

2- اخفاء جوانب الضعف.

3- السلوب الصعب والمُعقد.

4- عدم الاهتمام بسماع الطرف الآخر.

5- المُكابرة في الخطأ.

6- فقد الأعصاب والتوتر.

كما أنّ هناك بعض المعوقات التفاوضية تظهر فيما يلي:

### **1- معوقات شخصية, وتتمثل في:**

• تباين الإدراك بين الأفراد.

• القصور في بعض المهارات: مثل مهارة التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي.

• تشويه المعلومات بقصد أو بدون قصد.

• سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى.

• اتجاهات المفاوضية, كالانطواء وحبس المعلومات والمبالغة والشعور بمعرفة كل شيء ومحاولة الضغط او

ممارسته.

### **2- معوقات تنظيمية, وتتمثل في:**

• عدم وجود هيكل تنظيمي يوضّح الاختصاصات والمسؤوليات.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض.
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

### 3- معوقات بيئية, وتتمثل في:

- اللغة ومدلولات الألفاظ.
- الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل فيه.
- عدم كفاية أوات الاتصال.
- الإفراط في طلب البيانات.
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة.
- عدم اهتمام البيئة المحيطة بالمؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن التفاوض علم وفن وأن المفاوض الناجح المتفهم فن التفاوض والمتقن له هو من يحدد موضوعه استنادا الى الاستراتيجية الموضوعية والتكتيك الواجب استعماله فيسعي للحصول علي الحقائق والمعلومات والاتجاهات بكل لباقة ودبلوماسية و اثناء المناقشة يحاول اكتساب ثقة الطرف المفاوض ويساعد الطرف الاخر على الشعور بالراحة والاستعداد للكلام فيتيح له التعود على الظروف المحيطة و يتقن فن الاستماع و ينصت للطرف الاخر يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثر والإقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق و الحسابات المنطقية و إنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.