**إدارة التفاوض**

**أولاً: مفهوم التفاوض:**

**عملية التفاوض**, هي عملية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر نتيجة لوجود مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الحوار حول الموضوعات المرتبطة بها, وقد يكون ذلك بمناقشة الأهداف والآراء تعبيرياً أو سلوكياً أو حوارياً لتقديم الحجج والأدلة من كل طرف للتوصّل الى اتفاق نهائي يُحقق المصالح المشتركة والتخلص من النزاع.

إذن يُلاحظ أنَّ التفاوض يتسّم بالتالي:

1. موقف نزاعي – وصراع.
2. عملية حركية مستمرة, كل طرف يهدف لمصلحة.
3. طرفان متصارعان.
4. سلوك طبيعي لدى الفرد أو الجماعة.
5. الحل الأمثل لحل الصراع والتوصل لاتفاقٍ مُرضٍ.
6. أداة للحوار لحل المشكلات.

**ثانياً: أُسس عملية التفاوض:**

1. وجود طرفين أو أكثر لديهم حاجة حقيقية للتفاعل فيما بينهم لتحقيق ما ينفعهم.
2. وجود هدف لدى كل طرف يهتم بتحقيقه من خلال تضحيات الآخر وتفهّمه.
3. وجود مصالح مشتركة رغم اختلاف وجهات النظر حول قضايا الآخر.
4. وجود قدرات لدى كل طرف لإقناع الآخر بتعديل موقفه إذا لزم الأمر.
5. وجود الاستعداد بتعديل المواقف الأصلية إذ ظهر دليل يؤيد حُجَجْ الطرف الآخر.
6. الوعي بأن عملية التفاوض فطرية وليست مكتسبة, وإنما تُنمّى مهاراتها وإن اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات.

**ثالثاً: مبادئ عملية التفاوض:**

تتضح مبادئ عمليات التفاوض في التالي:-

1. أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.
2. ألا يتفاوض أبداً دون أن يكون مستعداً.
3. عدم الاستهانة بالطرف المفاوض معه.
4. عدم التسرع في اتخاذ قرار وأن يكسب وقتاً للتفكير.
5. أن يستمع أكثر مما يتكلم وعند الكلام لا يقل شيئاً له قيمة خلال التفاوضات التمهيدية.
6. يجب أن يتحلّى المفاوض بالمظهر الأنيق, والوقور, والمحترم في جميع عمليات التفاوض وفي الجلسات الرسمية كافة.

وكثيراً ما يحدث أن يتردّد المفاوض في اتخاذ القرار للأسباب التالية:

1. **حداثة المفاوض بالعمل:** مما يجعله ميالاً لتأجيل القرار الناتج عن التفاوض عسى أن تستجد ظروف قد تعفيه نهائياً من هذا العبء.
2. **عدم كفاءة المفاوض ونقص تدريبه:** مما يجعله عاجزاً عن معرفة البدائل أو تقييمها ومعرفة العيوب والمزايا لكل بديل.
3. **عدم وضوح النصوص:** المنظمة لسلطات التفاوض وحدودها, بما يترتب عليها من الاهتمام عن اتخاذ قرار أو التردد فيه.
4. **الخوف من اتخاذ قرار نهائي:** حتى لا يتحمّل تبعات المسؤولية وحده.
5. **ضيق الوقت اللازم لإتمام التفاوض:** فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة لعملية بدء وإنهاء التفاوض, ومن ثم اتخاذ القرار الإداري المناسب لأنه يصبح غير مدروس بشكل يتيح له تقييم البدائل المطروحة واختيار أنسبها.
6. **على المستوى التنظيمي:** (أنشطة الشراء والبيع والاعلان وإسناد المقاولات – اختيار العاملين الجُدد – الاتفاق مع وكالة الاعلان – مع المهندس المختص بتصميم باقي الموقع – مع المدرب المسؤول عن تدريب العمال – مع النقابة – مع الإدارة – مع مدير المصنع – مع رئيس مجلس الإدارة).
7. **على المستوى الدولي:** (القضايا السياسية – القضايا الاقتصادية – القضايا العسكرية – مجالات العلوم والتكنولوجيا – مجالات التربية – تبادل الوفود والزيارات – جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات – العقود – القروض – المشروعات المشتركة – الصلات الثقافية – بين الشركات والمنشآت - التوكيلات التجارية – عقود تمويل الإدارة – اتفاقيات المعونات).

**رابعاً: حتمية التفاوض (سبيل تحقيق المكسب):**

وهذا ما يتضح في الشكل التالي رقم (1) الذي يوضّح جوانب ضرورة وحتميات التفاوض:

**الجوانب**

**الضرورية والحتمية**

**للتفاوض**

**ارضاء**

**العميل**

**تأكيد**

**الجودة**

**الحفاظ على الكفاءات**

**بناء الحوار الايجابي**

**سلوك وسمة أصلية لدى**

**كل فرد**

**العقود والاتفاقيات**

**القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية**

**المخرج من التنافس**

**الأنشطة الإدارية الحيوية**

وتظهر الحاجة الى التفاوض كضرورة وحتمية من خلال ما يلي:

1. ضرورة التفاعل الكبير مع العميل والاهتمام به وتحقيق رغباته وحرص المؤسسة على تحقيق أعلى رضا له عن المنتجات والخدمات.
2. ضرورة تأكيد الجودة وتحقيق التفاهم حول جودة الأنظمة للتي تكفل انتاجاً جيداً.
3. قناعة أصحاب الأموال بأهمية الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها وحسن استقلالها واستثمارها على أساس أنها أصول ثابتة في المؤسسة.
4. الاهتمام بالمناقصات وما تشتمل عليه من ضغوط, وما ينتج عنها من عقود واتفاقيات دويلة الأجل يكون لها أكبر الأثر على إمكانيات المؤسسة المالية والانتاجية التسويقية.
5. الاهتمام بمنح الصلاحيات الواسعة للمديرين وشاغلي الوظائف الإدارية, وتلك الصلاحيات تُمكّنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية تقنع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالقرارات وملاءمتها.
6. زيادة عمليات التفاوض ومجالاتها بين المديرين ورؤساء الأفرع في المؤسسة أو الشركة الواحدة بحيث يتسنّى المشاركة مع المديرين في عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة.
7. اكتساب مهارات معينة ومعارف لتحقيق الأهداف من خلال الاتصال والتعاون مع الآخرين لتحقيق التفاوض حتميته من حيث أنه مخرج من التنافس الرديء والصراع الذي يهزم الإدارة.
8. يصبح التفاوض سلوكاً يومياً لكل فرد بصرف النظر عن مستواه الثقافي أو الاجتماعي أو المهني, وكذلك تصبح لغة التفاوض الايجابي سمة أصلية في حياتنا وشخصياتنا.
9. بناء قيم الحوار الايجابي والتفاوض الحُرّ بين الأطراف وغيرهم لإضافة اسهامات الى النسق الأخلاقي لعالم رائع تسوده روح المحبة والسلام, وتُظلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

**خامساً: مراحل التفاوض الإداري الناجح:**

على الإداري المتفاوض الناجح أن يعي أموراً منها:

1. ألاّ يُفاوض وهو غاضب حتى لا تتوه الحقائق أبان غضبه وثورته.
2. أن يُواجِه فورياً, فالتأجيل يؤدي الى تفاقم الأداء غير الكفء وغير المدروس.
3. أن يكون مُحدداً بأن يُرجئ المشكلات ويُواجِه بها جزءاً جزءاً.
4. أن يدعم نفسه بالبيانات, فذلك يعطيه مساحة تفاوضية تضمن الحصول على أكبر عائد.
5. أن يكون واضحاً في تعبيره عن المشكلات, بحيث لا يحدث لبس لدى الآخرين.
6. الاستعداد لإعطاء التوجيهات فور اتخاذ القرارات وإعطاء المقترحات, وبناءً على ما سبق فإن المفاوض الناجح يتبع مراحل التفاوض الناجحة كالتالي:

* **مرحلة التحليل:** وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف, من خلال تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الآخرين, والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها, التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.
* **مرحلة التخطيط:** وفيها يقوم بإعداد خطة للتفاوض للتعامل مع المفاوضين وإعداد اختبارات إضافية يمكن مناقشتها وإعداد تصوّر بالمطالب المرنة والبدائل الأخرى المتاحة للتفاوض.
* **مرحلة المناقشات:** ويُطلق عليها مرحلة (التفاوض الفعلي) وعلى المفاوض أن يتبع ما يلي:

1. استمرار عملية تحليل الأوضاع والتغذية الراجعة أثناء الموقف التفاوضي.
2. التركيز الشديد أثناء عملية المفاوضات والانتباه لكل ما يُثار.
3. أخذ الوقت اللازم لاستيعاب ما يُقال حتى لو طُلِبَ وقت راحة لذلك.

**سادساً: عناصر التفاوض (أركان التفاوض):**

تعتمد عملية التفاوض على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال تبادل وجهات النظر الهادفة والحوار الفعّال بين طرفين أو أكثر يعانون من تباين الآراء والأهداف والتي تتعلق بقضية أو خلاف أو صراع أو صفقة أو مسألة معينة ترتبط بها المصالح المشتركة بينهما بفرض التوصل لحل أو اتفاق مقبول ومُرضٍ لجميع الأطراف. وتتضّح عناصر أو أركان التفاوض فيما يلي:

1. **الموقف التفاوضي:**

فالتفاوض يُعدّ موقفاً ديناميكياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل ايجاباً وسلباً وتأثراً وتأثيراً, وهو موقف مرن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع التغيرات المحيطة بالتفاوض وتتمثل عناصر الموقف التفاوضي فيما يلي:

* **الترابط:** بحيث يصبح الموقف التفاوضي كل مترابط وإن كان يسهل الوصول لجزئياته.
* **التركيب:** حيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها في اطارها الجزئيويسهل أيضاً تناولها في اطارها الكلي.
* **امكانية التمييز:** أي يمكن التعرّف على الموقف التفاوضي وتمييزه دون غموض أو دون فقد لبعد من أبعاده أو معالمه.
* **الاتساع المكاني والزماني:** ونقصد بذلك المرحلة التاريخية التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي الذي تشمله قضية التفاوض.
* **التعقيد:** فالموقف التفاوضي معقد حيث تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل منها الموقف التفاوضي.
* **الغموض:** ونقصد به الشك, حيث يُحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الى تقليل دائرة عدم التأكّد, والشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات الطرف الآخر.

1. **أطراف التفاوض:**

يتم التفاوض عادة بين طرفين وقد يتسع ليشمل أكثر من طرفين, نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة, ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً الى أطراف مباشرة وهي التي تجلس وتمارس فعلاً عملية التفاوض, وأطراف غير مباشرة وهي التي تُشكّل قوة ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض, ويمكن وصفها في أشكال كالتالي:

* **شكل ثنائي الأطراف:** (بين الأفراد وصاحب العمل – العمَال والحكومة – أصحاب العمل والحكومة).
* **شكل ثلاثي الأطراف:** (حيث تكون الحكومة أو أي طرف ثالث طرفاً رسمياً في الحوار الى جانب منظمات العمل وأصحاب العمل).

**وقد يكون الحوار وأنواعه على النحو التالي:**

1. غير رسمي.
2. المنظمة أو المؤسسة.
3. مزيج الأثنين معاً.

**وقد تكون مستويات الحوار كالتالي:**

1. على مستوى المنشأة.
2. مستوى القطاع الصناعي أو المهني.
3. المستوى الوطني.

**وقد يكون مضمون التفاوض كما يلي:**

1. **استشاري:** بالتشارك وتبادل المعلوماتوالتقييم المشترك للأوضاعالاقتصادية والاجتماعية والطموحات ورغبات الشركاء.
2. **جماعي:** ويكون حول ظروف وشروط العمل وقد يصل لحد الاعتصام أو الاضراب.
3. **القضية التفاوضية:**

أي لابد أن يدور التفاوض حول قضية معينة تُمثّل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يدور حوله التفاوض, وقد تكون قضية انسانية عامة أو قضية شخصية خاصة أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية وما الى ذلك, ومن خلال ذلك يتحدّد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض, وكذلك النقاط والعناصر التي يتعيّن تناولها في كل مرحلة والأدوات المستخدمة في ذلك.

1. **الهدف التفاوضي:**

من المعروف أن أي تفاوض لا يتم بدون هدف أساس يسعى لتحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات, وبالتالي في ضوء هذا الهدف يتم قياس مدة تقدّم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض, ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي الى أهداف مرحلية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي أو النهائي.

وفي ضوء ما تقدّم نرى أن أي نوع من أنواع التفاوض لابد وأن تتوافر فيه الأركان الآتية:

1. **وجود طرفين على الأقل:** (فردين أو جماعيتين أو مؤسستين أو دولتين).
2. **وجود قضية:** (موضوع اهتمام او نزاع حدث بالفعل بين الأطراف المتفاوضة).
3. **توافر الإدارة:** (لا يُفرض التفاوض, وإنما يقنع الأطراف بأنه نابع منهم).
4. **الاعتقاد بأن التفاوض:** (هو أفضل الوسائل المتاحة للتوصل لحل مقبول حول مسألة النزاع أو الخلاف).
5. **الحوار الهادف:** (بحيث يتم الحث المتبادل على التوصّل لاتفاقات مقبولة ومُرضية للطرفين).

**سابعاً: شروط التفاوض:**

يمكن إظهار شروط العملية التفاوضية فيما يلي:

1. **القوة التفاوضية:** وترتبط بحدود أو حديّ السلطة والتفويض الذي يتم منحه للفرد للتفاوض واطار الحركة المسموح له بالتحرك فيها وعدم اختراقها فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها, ولذلك يجب أن يتمتع المفاوض بمجوعة سمات شخصية: جسيمة, عقلية, اجتماعية, خُلُقية, مزاجية.
2. **المعلومات التفاوضية:** وتلك المعلومات تتيح لفريق التفاوض الاجابة على الأسئلة التالية:

* من نحن الذين نتفاوض؟
* من الطرف الآخر الذي نعتبره خصماً لنا؟
* ماذا نُريد من عملية التفاوض من الطرف الآخر أن يُحققه لنا؟
* كيف تستطيع ان تُحقق ما تريده من التفاوض من الطرف الآخر؟
* هل تستطيع أن نُحقق ما نُريده جملةً واحدةً أم على مراحل؟
* ما الأهداف المرحلية التي ستسير عليها وكيفية استغلالها؟
* ما وسائل الدعم المتاحة والأفراد المدربون للوصول لتلك الأهداف؟
* ما البرنامج المقترح قبل وبعد التفاوض للحصول على وثيقة نهائية مضمونة التحقيق؟

1. **القدرة التفاوضية:** ويتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء فريق التفاوض ومدى براعتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها, وتتأتى في عملية الاهتمام بالقدرة التفاوضية على ما يلي:

* الاختيار الجيد لفريق التفاوض.
* تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيّف المستمر بين أعضاء فريق التفاوض.
* تحفيز وإعداد فريق التفاوض تحفيزاً عالياً.
* المتابعة الدقيقة لأداء فريق التفاوض.
* عدم الاستهانة بما سيحققونه من عملية التفاوض والاشادة به.

1. **الإرادة المشتركة:** يوجد في عماية التفاوض غالباً طرفين لديهما نيّة حقيقية قبل الدخول في التفاوض لتحقيق المصلحة المشتركة والمنفعة المتبادلة وحلّ القضية التي من أجلها سيتفاوضون, وبالتالي يجب أن تكون لديهما قناعة بأن الاتصال المباشر والتفاعل الملائم مع الطرف الآخر هو الوسيلة الفعّالة لتحقيق نتائج مُرضِية.
2. **المناخ المحيط:** يتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

* **القضية التفاوضية:** ودرجة حرارتها وسخونتها, فكلما كانت كذلك زاد الاهتمام بالمشاركة في عمليات التفاوض وبفعالية.
* **توازن المصالح التفاوضية:** لأنه يجب لتهيئة المناخ الفعّال, أن يتم التفاوض في اطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هذه الأطراف, وإذا لم يتحقق هذا التوازن فقد بفقد التفاوض معناه وسيضحى استسلاماً وتسليماً وظلماً لأحد الأطراف الذين لا يملكون القوة اللازمة للتدليل على حقهم وإجبار الآخر على تقبّله.

**ثامناً: استراتيجيات التفاوض:**

تُحدد الاستراتيجيات خط السير الذي يتحرك عليه المفاوض لتحقيق أهدافه, وتبدأ الاستراتيجيات من تحضيرها في مرحلة الإعداد للتفاوض ومراجعتها وتطويرها مع كل مرحلة.

وتقوم أو تستفيد استراتيجيات التفاوض الى منهجين هما المصلحة المشتركة والصراع, ويمكن الحديث عنهما بالنقاط التالية:

1. **استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة**, **وتشمل:**
2. استراتيجية التكامل وتطوير العلاقات.
3. استراتيجية تطوير التعاون.
4. استراتيجية توطيد العلاقات القائمة.
5. **استراتيجية الإنهاك وتقوم على مجموعة خصال منها:**
6. استنزاف وقت الطرف الآخر.
7. استنزاف جهد الآخر لأقصى درجة.
8. استنزاف أموال الطرف الآخر.
9. **استراتيجية التشتيت.**
10. **استراتيجية الإخضاع.**
11. **استراتيجية النصر (الفوز).**
12. **استراتيجية الانتحار.**

**تاسعاً: مهارات التفاوض, وتتضمّن ما يلي:**

1. **عوامل الجذب في المتفاوض, وهي:**
2. المظهر اللائق.
3. اكتساب الثقة.
4. طريقة الحديث ونغمة الصوت.
5. لغة الجسد وحركاته.
6. أسلوب الضغط.
7. أسلوب المقايضة.
8. الحصول على الاستحسان.
9. الإقناع بالعقل.
10. **صفات المفاوض:**
11. صواب الرأي.
12. الاجتهاد.
13. جَلِد على مواصلة العمل.
14. شجاعة في الحق.
15. الشفافية في الممارسة.
16. صدق في القول لا يخدش الحياء.
17. المرونة.
18. المواجهة العملية للمشكلات.
19. الاجابة على الأسئلة.
20. يكسب ولا يخسر.
21. الاهتمام بالمعارف العامة.
22. **بعض التزامات المفاوض الناجح:**

وتظهر الالتزامات الملقاة على عاتق المفاوض الناجح فيما يلي:

1. تحقيق أهداف التفاوض.
2. القيام بالتزاماته وإنجازها.
3. احترام الوضع القائم في التفاوض.
4. احترام سياسة التفاوض.
5. التجرّد من الذاتية.
6. الاعتماد على آراء الآخرين ومحاولة تبنيها.
7. تحقيق مكاسب وطنية أو تنظيمية عُليا.
8. تحقيق التكامل بين آراء الجماعتين (الطرفين).
9. **قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض, وتتضمّن ما يلي:**
10. قدرات عقلية.
11. قدرات ميكانيكية.
12. قدرات حركية نفسية.
13. قدرات جسمية وحسّية.
14. قدرات وسمات شخصية.

**عاشراً: معوقات التفاوض:**

هناك محظورات يجب أن يتجنبها المفاوض وتظهر فيما يلي:

1. المبالغة في الحديث والاسترسال.
2. اخفاء جوانب الضعف.
3. السلوب الصعب والمُعقّد.
4. عدم الاهتمام بسماع الطرف الآخر.
5. المُكابرة في الخطأ.
6. فقد الأعصاب والتوتّر**.**

كما أنَّ هناك بعض المعوقات التفاوضية تظهر فيما يلي:

1. **معوقات شخصية, وتتمثّل 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.

1. **معوقات تنظيمية, وتتمثّل 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.

1. **معوقات بيئية, وتتمثّل 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.