



التفاوض: مقدمة

أ. حسان خضر



التفاوض: مقدمة

المحتويات

- مقدمة
- التفاوض... علم أم فن؟
- تعاريف
- المفاهيم المختلفة للتفاوض
- الفرق بين التفاوض والمساومة
- متى يمكن اللجوء للتفاوض أو المساومة



مقدمة:

- التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار.
- أسلوب إنساني ملازم لكافة أنشطة الحياة: التجارية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، وعلى كافة المستويات.
- يكون التفاوض بين ذوي المصالح المتعارضة سواء كانوا أفراد، منظمات، أو دول، أو قوى أو نظم.
- سمة من السمات المميزة للسلوك البشري في المجتمعات منذ أقدم العصور.
- مفتاح النجاح في إدارة العلاقات على مختلف أشكالها.



● وبالتالي... فالتفاوض:

* أحدث العلوم الاجتماعية قاطبة.

* من الصعب الحاقه بإحدى العلوم الاجتماعية
المعروفة.

* أعطته الدول المتقدمة أهمية كبيرة ومرتازيدة.

* الدول النامية أيضاً في أشد الحاجة إلى اتقانه.



التفاوض... علم أم فن؟

- التفاوض من السلوكيات التي مارسها الإنسان منذ أقدم العصور وعبر تاريخه الطويل.
- شمل التفاوض قضايا لا حصر لها تراوحت بين الحياة اليومية البسيطة والمشاكل الاقتصادية والسياسية والعسكرية المعقدة.
- مع قِدَم هذه الممارسة واتساع نطاقها، أصبحت تحدد مصير المجتمعات والدول.



● بعض الكتاب يعتبر التفاوض علم مرّ بمراحل ثلاثة متتابعة:

1. مرحلة الفن (أي فن التفاوض).
 2. مرحلة الأدب (أي أدب التفاوض).
 3. مرحلة العلم (أي علم التفاوض).
- كل من هذه المراحل لا يختفي بوجود الأخرى.



● ولكن...

* على الرغم من إدراكنا بأن التفاوض قد تطور كفرع من فروع المعرفة ليصبح علماً قائماً بحد ذاته، فإن الطريق لا زال طويلاً أمام استنباط قواعد وقوانين عامة.

* موضوعات التفاوض تتجدد كل يوم.



● استراتيجيات وتكتيكات التفاوض تتغير أيضاً:

* ليس فقط مع تباين الموضوعات.

* ولكن مع طبيعة الموقف التفاوضي.

* ومع اختلاف الأطراف التي يتم التفاوض معها وتغير

مواقعها في السلطة أو في هيكل اتخاذ القرارات.



● وعليه...

* إن تطبيق نفس القواعد والأسس في التفاوض حول موضوع معين وبافتراض موقف تفاوضي محدد لا يؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج.



* السبب: يعتمد ذلك على:

- المؤهلات العلمية والتقانية للمفاوضين.
- مدى إلمامهم بموضوع المفاوضات وأبعاده المباشرة وغير المباشرة.
- حسن تقديرهم لموقفهم التفاوضي وقدراتهم على توظيف مواطن قوته وتغطية نقاط ضعفه.
- مدى تعمقهم في دراسة وتحليل شخصيات الأطراف

المقابلة



تعريف:

- التفاوض هو عقد المحادثات المؤدية إلى التفاعل، والمحادثات المتعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق، حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة.
- التفاوض هو محادثات تجري بين فريقين (متخاصمين، متباعدين، متحاربين) من أجل عقد اتفاق أو هدنة أو صلح.
- التفاوض هو الحوار والمناقشة حول موضوع للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.



- التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم القيام بتنازل معين، أو القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين.



المفاهيم المختلفة للتفاوض:

- يختلط مفهوم التفاوض لدى البعض بمجموعة أخرى من المفاهيم التي قد تتكامل معه أو تشكل جزءاً منه أو قد تختلف عنه، مما قد يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
- هذا يتطلب منا توضيح هذه المفاهيم المختلفة.



* مفهوم الإقناع:

- فرض أحد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر، بما يتضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالاته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر.
- هي جزء من عملية التفاوض وليست بديلاً عنه.



* مفهوم التسوية:

- هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي لا ترغب في التنازل عنها.



* مفهوم التنازل:

- يتم التنازل أو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متصارعة (أو متحاربة) انتصر فيها طرف على آخر (عسكرياً)، وهنا يستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أن لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر حالياً.



* مفهوم التحكيم:

– التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض في حين لا يتضمن التحكيم ذلك، وإن كان يتطلب دخول طرف ثالث في النزاع بين أطراف التفاوض.

– أنه شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع.



* مفهوم المساومة:

- تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما.
- وبالتالي، فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة ويمكن اعتبارها جزءاً من التفاوض.



الفرق بين التفاوض والمساومة:

- المساومة هي فائز، خاسر، أما التفاوض هو فائز، فائز.
- المساومة تنطوي على اهتمامات متعارضة، بينما التفاوض ينطوي على اهتمامات عامة ومشاركة.
- المساومة هي عملية تنافسية، بينما التفاوض هو عملية تعاونية.
- المساومة تركز على القوة، بينما التفاوض يركز على الثقة والمعلومات.



➤ الاندفاع او عدم العقلانية والعواطف غالبا تساعد على المساومة ، بينما يمثلون عوامل عارضة في التفاوض.

➤ الاتصالات المحرفة والمشوشة يمكن ان تساعد على تحقيق المساومة ولكنها تحول دون تحقيق حل المشاكل المشتركة في التفاوض.

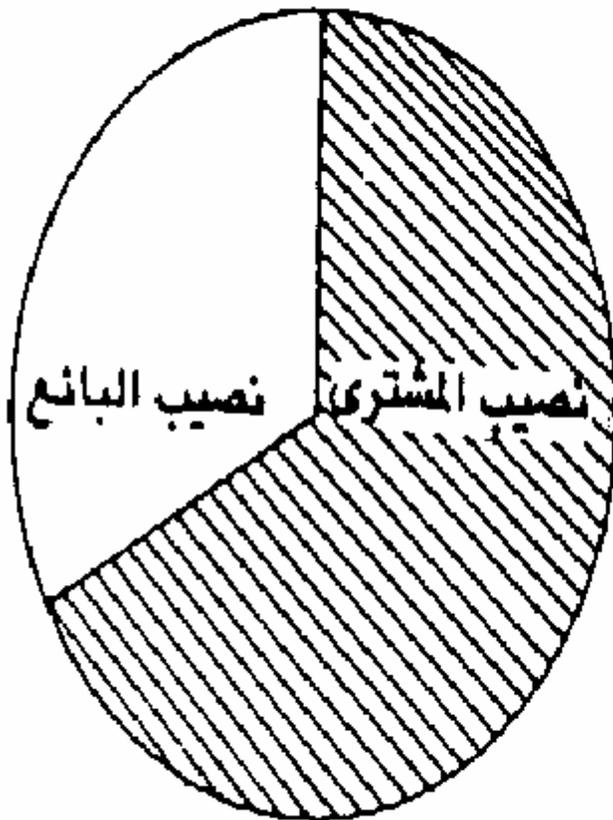


متى يمكن اللجوء للتفاوض أو المساومة:

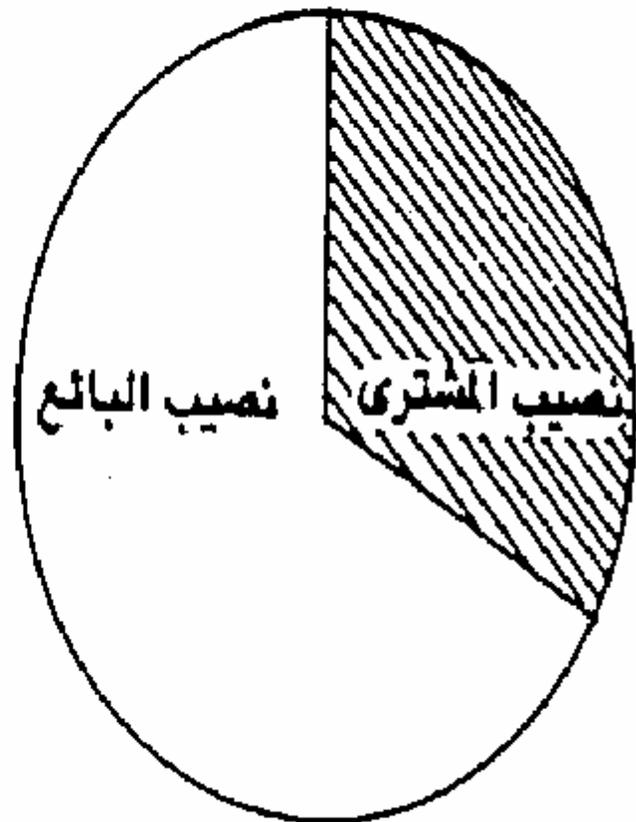
يمكن اللجوء للتفاوض كأسلوب حل للمشاكل عندما:	يمكن اللجوء للمساومة عندما:
<ul style="list-style-type: none">○ اهتمامك ومصالحك مع الطرف الآخر.○ تكون اضعف او عندما تكون القوة تقريبا متعادلة.○ تحتاج للاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة لفترة طويلة مع الطرف الآخر.○ تثق في الطرف الآخر.○ يكون الاتفاق صعب التوصل اليه.○ الطرف الآخر موجه بأسلوب حل المشاكل ولا يبدو انه مساوم.	<ul style="list-style-type: none">○ اهتمامك ومصالحك تكون متعارضة بدرجة كبيرة مع الطرف الآخر.○ تتمتع بدرجة اكبر من القوة بالمقارنة بالطرف الآخر.○ لا تحتاج للاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة لفترة طويلة مع الطرف الآخر.○ لا تثق في الطرف الآخر.○ يكون من السهل تطبيق وتنفيذ الاتفاق.○ الطرف الآخر يتبع المساومة بشكل واضح.



علاقة "الربح-الخسارة" بين طرفي المساومة



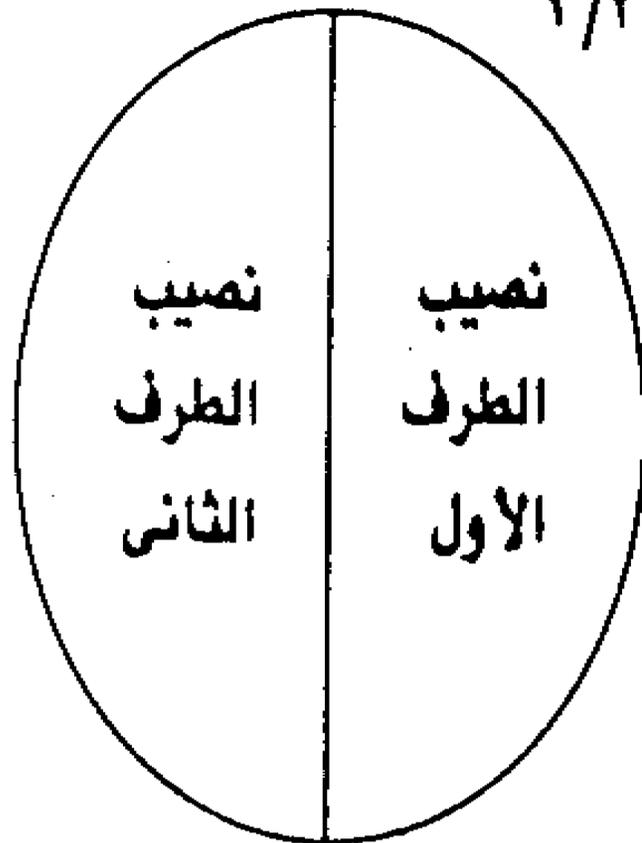
او



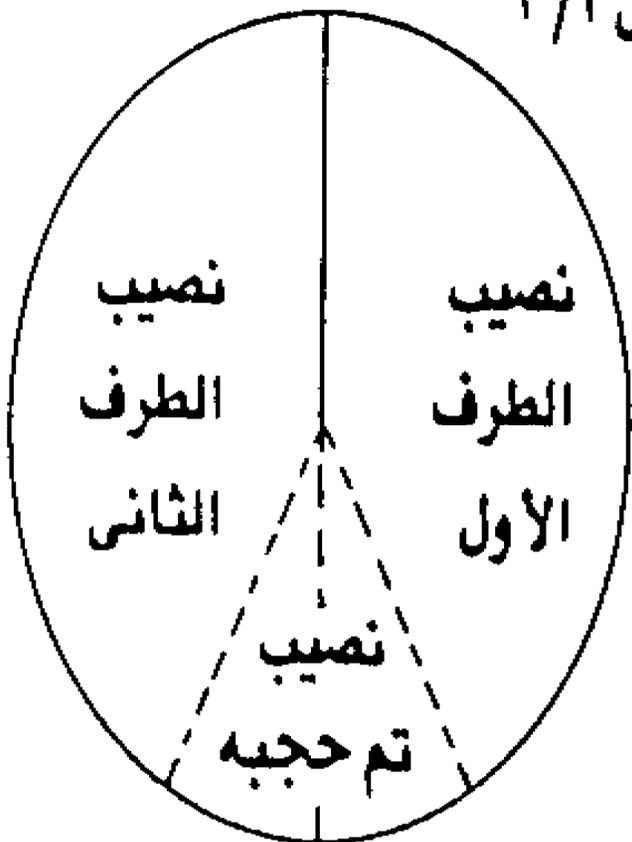


علاقة "الربح-ربح" بين طرفي التفاوض

شكل ١ / ٢



شكل ٢ / ٢





الاهتمامات والأهداف والمصالح المشتركة بين طرفي التفاوض عند الاتفاق

أهداف ومصالح الطرف الأول

الأهداف والمصالح

المشتركة

أهداف ومصالح الطرف الثاني



شكل يمثل متصل المساومة- التفاوض

