

المحاضرة 2: مفاهيم التفاوض

إن التفاوض، وهو جانب أساسي من التفاعل البشري، يلعب دورًا مهمًا في مجالات مختلفة مثل الأعمال والسياسة والدبلوماسية والعلاقات الشخصية.

يقع حجر الزاوية للمفاوضات الفعالة في إتقان التواصل. الاستماع النشط والتعاطف والقدرة على التعبير عن احتياجات المرء ومخاوفه هي مهارات لا غنى عنها تشكل الأساس للمفاوضات الناجحة. علاوة على ذلك، فإن فهم الإشارات غير اللفظية والفروق الدقيقة الثقافية يعزز قدرة المفاوض على التعامل مع المواقف المعقدة.

1- مفهوم التفاوض

تتضمن تعريفات المفاوضات الموجودة في الأدبيات العلمية أوصافًا مختلفة: إبرام الصفقات وحل النزاعات هي الأكثر شيوعًا بينها. يرى Young (1991)¹ أن التفاوض هو عملية اتخاذ قرار مشترك تشمل طرفين أو أكثر لديهما مصالح مختلفة ويحاولون التوصل إلى اتفاق أما Raiffa (1982)² فيرى أن التفاوض هو أيضًا شكل من أشكال الاتصال مباشر أو ضمني، رسمي أو غير رسمي - بين الأشخاص الذين يسعون إلى تحقيق منافع متبادلة، ويرغبون في التوصل إلى اتفاق، والهدف من المفاوضات هو إبرام عقد يكون ملزمًا للأطراف الموقعة.

إذن فالتفاوض هو عملية منظمة حيث يسعى طرفان أو أكثر لديهما مصالح مختلفة إلى التوصل إلى اتفاق من خلال التعريف يتضح أن التفاوض كعملية يقوم علي أسس عامة :

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

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

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

- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبير 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 والإقناع حيث لا تتوقف علي مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.

- يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الإنسان عملية التفاوض منذ مولده حتي مماته وان اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات.

¹ Young, H.P. , **Negotiation Analysis**, Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1991.

² Raiffa, H, **The art and science of negotiation**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

II- أنواع التفاوض

تنقسم المفاوضات عادة إلى منطقتين، المفاوضات التوزيعية أو المفاوضات التكاملية:

1. التفاوض التوزيعي **Distributive negotiation**: يفترض أن الموارد محدودة ويُطلق عليه أحياناً "المساومة الشديدة"، يحدث التفاوض التوزيعي عندما يتخذ كلا الطرفين موقفاً متطرفاً ويُعتقد أن فوز أحد الجانبين هو خسارة للجانب الآخر (حل win-lose). حيث يوجد مقدار محدد من القيمة في التفاوض، وسيغادر أحد الجانبين مع الصفقة الأفضل. يُنظر إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه، والمنافسة بدلاً من التعاون هي التي توجه المفاوضات. غالباً ما ينظر الأطراف إلى الجانب الآخر على أنه عقبة، وحاجز أمام نجاحهم، حيث يحاول أحد الطرفين "التفوق" على الآخر، تُعتبر المعلومات مصدراً للقوة وبالتالي فهي محمية. ولأن المعلومات تُعد مصدراً للقوة التفاوضية، فقد يحدث الخداع، وبالتالي فإن انعدام الثقة قد يكون سمة من سمات هذا النهج. وهذا هو أحد أخطر عيوب التفاوض التوزيعي. تشمل الأمثلة المساومة على الأسعار في العقارات أو في وكالات السيارات....إلخ

2. التفاوض التكاملي **Integrative negotiation**: المفاوضات التكاملية لا ترى الموارد ثابتة بالضرورة، بل تؤكد أن كلا الجانبين يمكنهما خلق قيمة أو مكاسب متبادلة من خلال تقديم تنازلات وإعادة صياغة المشكلة بحيث يمكن للجميع مغادرة المفاوضات بحل يحقق الفوز للجميع (win-win).

يمكن للأطراف "تبادل الأفكار" لتطوير نتائج مفيدة للطرفين. في هذه العملية التي تخلق القيمة، يتم السعي بنشاط إلى تدابير بناء الثقة. يتم تقاسم المعلومات والسلطة بين الأطراف. يهتم المفاوضات التعاوني بتعظيم المكاسب مع تلبية مصالح الطرف الآخر في نفس الوقت. في هذا النهج، يكون هدف المفاوضات هو التوصل إلى اتفاق يرضي المصالح الأكثر أهمية لجميع الأطراف. لن يحقق المفاوضات العسكريون الحلول فحسب، بل سيحسون العلاقات باستخدام النهج التكاملي.

III- مراحل التفاوض Phases in the negotiation process

المرحلة 1: التحضير Preparation

يعد التحضير الجيد عاملاً رئيسياً لنجاح المفاوضات. وهنا "المعرفة قوة". اجمع كل المعلومات الأساسية والمواد الواقعية التي يمكنك جمعها من أجل تعزيز موقفك وتحديد موقف الطرف الآخر. حاول معرفة الأسعار أو الاتفاقيات المعتادة في المواقف المماثلة، أو ما قد يكون الطرف الآخر معتاداً على دفعه وما إلى ذلك. سيوفر موقف واحد مجاًلاً أكبر للتفاوض من موقف آخر. اكتشف قدر ما تستطيع عن ما هو ممكن وما هو غير ممكن، واستعد لذلك:

✓ موقفك وتوقعاتك

- حدد ما تهدف إليه، والنتيجة المثالية والحد الأدنى المقبولة بالنسبة لك. تأكد من أن الثلاثة واضحة جداً بالنسبة لك.
- حاول أن تتخيل أي من رغباتك قد تؤدي إلى اختلافات في الرأي، وما هي الحلول المحتملة.
- حدد النقاط التي أنت على استعداد لتقديم تنازلات بشأنها.

• إذا لم تتوصل إلى اتفاق هذه المرة، ففكر في كيفية الخروج من المفاوضات بأفضل ما يمكن وكيفية إبقاء الخيارات مفتوحة للمستقبل.

✓ موقف الطرف الآخر وتوقعاته

- فكّر في المصالح على المحك وما قد يكون دورك.
- لماذا تعقد هذا الاجتماع؟ هل لديك منافسة؟
- ما الحجج التي سيكون الطرف الآخر حساساً لها؟
- في أي النقاط تتوقع تنازلات سهلة نسبياً؟
- متى تعتقد أن الطرف الآخر سيعتبر المفاوضات ناجحة؟

✓ موقف التفاوض

- قد لا تتمكن دائماً من التأثير على موقف التفاوض، ولكن مرة أخرى، قد يكون من المفيد التفكير في هذا مسبقاً:
- هل هو اجتماع غير رسمي، أم أنه من المتوقع تقديم عرض احترافي؟
 - هل الغرض من الاجتماع واضح ومتفق عليه؟
 - ما هو دور شركتك التفاوضي في المنظمة، وما هي سلطات اتخاذ القرار لديه؟
 - المكان: هل يُعقد الاجتماع على أرض محايدة، أو في موقع أحد الطرفين؟
 - الوقت: هل هناك ضغط زمني، أو متى سيتبع ذلك القرار؟

المرحلة الثانية: التعريف Introductions

في الاجتماع الأولي، يتم تقديم المفاوضين و/أو تحديد لهجة بقية المفاوضات. ناقش المصالح المشتركة ونية التوصل إلى اتفاق. تأكد أيضاً من أن الغرض من الاجتماع والإجراءات الخاصة ببقية المفاوضات متفق عليها. عندها ستعرف متى سيتم اتخاذ القرار ومتى يتعين عليك اتخاذ قرار بشأن نقاط معينة. ادخل دائماً في المحادثات على قدم المساواة قدر الإمكان، حتى لو شعرت أن الطرف الآخر يتمتع بـ "قوة" أكبر منك بكثير. بعد كل شيء، فإن مبدأ الاجتماع هو أنكما تريدان شيئاً ما من بعضكما البعض.

المرحلة الثالثة: تبادل المقترحات Exchanging proposals

بعد التعريف، تتبادلان المقترحات. صغ مدخلاتك بوضوح واستجب بأفضل ما يمكنك لأي أسئلة. اطح الأسئلة إذا لم يكن اقتراح الشخص الآخر واضحاً. اترك أيضاً مجالاً لتطوير الأفكار. بمجرد أن تصبح المقترحات واضحة، يمكنك تحديد الاختلافات بنفسك. قم بتقييمها قبل تقديم التنازلات. بهذه الطريقة، تتجنب قول "نعم" في وقت مبكر جداً، فقط لتفكر لاحقاً أنه كان يجب عليك التفاوض على بعض القضايا بشكل أفضل. لا يوجد خطأ في اختلاف الرأي طالما أنك تحافظ على الأمور احترافية.

المرحلة الرابعة: التفاوض Negotiation

التفاوض هو مسألة أخذ وعطاء. إذا لم يكن هناك فرق بين الخطوة الافتتاحية والنتيجة النهائية، فلا يوجد شيء للتفاوض عليه. في معظم الحالات، سوف تتفاوض على عدة قضايا حتى يكون لديك ما يكفي من "التغيير".

يمكن أن تكون هذه القضايا:

- المال: في شكل سعر بيع أو عمولة أو حصة أو رسوم أو راتب.
- التكاليف: المواد أو مساحة العمل أو التأمين أو الترويج أو نفقات السفر.
- حقوق الطبع والنشر: من سيكون المالك، ومن يمكنه استغلال المنتج، وهل هناك منتجات لمرة واحدة؟
- التخطيط: هل ستستفيد من المرونة أم تفضل تواريخ أو أوقاتاً معينة؟
- الدعم/التعاون: هل ستحصل على مساعدة في أداء مهمتك؟ هل ستعمل مع أشخاص معينين؟
- النتيجة النهائية: التوصل إلى اتفاق واضح بشأن ما ستفعله (أو لن تفعله) أو تنظمه
- المستقبل: هل ستكون هناك أوامر متابعة، أم يمكنك تقديم الصيانة مقابل رسوم؟ هل يمكن أن تعني هذه الصفقة شيئاً لمسيرتك المهنية بطرق أخرى؟

المرحلة 5: إبرام الاتفاقيات Making agreements

أفضل المفاوضات تؤدي إلى صفقة مربحة للطرفين. إذا خرجت من المفاوضات وأنت تشعر بأنك لا تزال بحاجة إلى كسب شيء ما أثناء الشراكة، فهذا يعني أن المفاوضات لم تكن جيدة. إذا كانت لديك شكوك، فمن الأفضل أن تطلب فترة "تهديئة". في كثير من الحالات، هذا ممكن. في بعض الأحيان يمكنك إجراء تقييم أفضل للعرض النهائي إذا كنت تتجاهله.

أخيراً، تأكد من وضع جميع الاتفاقيات على الورق وتوصيلها بوضوح. هذا يجعل من الأسهل على كلا الطرفين تنفيذ الاتفاقيات. أبلغ كل المعنيين إذا لزم الأمر وقم بإجراء التعديلات إذا كان هناك أي شيء يهدد بالخطأ. هذه هي أفضل بداية لأي مفاوضات مستقبلية.

IV- عناصر التفاوض (أركان التفاوض):

1- الموقف التفاوضي

يعتبر التفاوض موقفاً ديناميكياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثراً وتأثيراً، وهو موقف مرن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع التغيرات المحيطة بالتفاوض¹.

2- 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 إلى 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 – العمال والحكومة – أصحاب العمل والحكومة).
- شكل ثلاثي الأطراف: (حيث تكون الحكومة أو أي طرف ثالث طرفاً رسمياً في الحوار إلى جانب منظمات العمل وأصحاب العمل).

¹ Alireza Parvaneh, Vahid Akbari, **Negotiation Processes: Tactics of Preparing a Successful Negotiation**, International Journal of Innovation in Marketing Elements, Vol 2, No 1, (2021), p : 51-58.

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.

4- 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.