

المحاضرة الأولى: المبادئ الأساسية للتفاوض

أهداف المحاضرة: تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على المبادئ العامة للابتكار من خلال ما يلي:

- تعريف وأهمية التفاوض؛
- التعرف على أهم مبادئ التفاوض؛
- عرض مختلف المفاهيم القريبة من التفاوض؛
- إبراز مختلف عناصر التفاوض.



تمهيد:

يعد التفاوض لغة الاتصال والحوار من أجل فض النزاعات، فهذا المفهوم نشأ من خلال الممارسات السياسية، فقد لجأت الكثير من الدول لحل خلافاتها مع دول أخرى عن طريق التفاوض، لينتقل هذا المفهوم للممارسات الاقتصادية و التجارية ويمارس كمفهوم حديث في المؤسسات والمنظمات، ونسعى من خلال هذه المحاضرة إلى إبراز هذا المفهوم من خلال أهم العناصر المحددة لهذا المفهوم.

أولاً- مفهوم التفاوض:

تعددت تعريفات التفاوض وسنستعرض أهمها وهي كما يلي:

- يعرف التفاوض على أنه: موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، بغية تقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر من أجل الحفاظ على المصالح القائمة والحصول على منافع جديدة وتحقيق المكاسب لجميع الأطراف.
- كما يعرف على أنه أسلوب اتصالي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي والحركي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق وتحقيق مكاسب مشتركة.
- ويعرف أيضا بأنه: أسلوب يلجأ إليه الفرد للحصول على ما يريده و التعامل مع الآخرين، لزيادة مهاراته الاجتماعية في التفاهم والتفاعل مع محيطه.

من خلال التعريفات السابقة نستخلص بعض الخصائص المميزة للتفاوض أهمها:

- ✓ إن التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين؛
- ✓ إن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها؛

✓ التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك الأهداف المعلنة وغير معلنة لكل منهما؛

✓ عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها.

ثانيا- أهمية التفاوض:

تظهر أهمية التفاوض من خلال ضرورته وحتميته.

1- ضرورته: تظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من خلال العلاقة بين الطرفين والتي تتجسد في القضية التفاوضية القائمة بين الطرفين التي تحقق مصالحهما.

2- حتميته: فالتفاوض يستمد حتميته من كونه المنفذ والمخرج الوحيد الممكن استخدامه لحل القضايا التفاوضية والوصول إلى نتائج ترضي الطرفين بالطرق السلمية لاسيما في المجالات السياسية عوض استعمال القوة العسكرية.

ثالثا- مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة العملية التفاوضية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- مبدأ القدرة الذاتية: يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه، كما يتضمن القدرة على القيادة، الإشراف على فريق التفاوض ومهاراته في الاتصال.

2- مبدأ المنفعة: كل طرف من أطراف العملية التفاوضية يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من جراء عملية التفاوض، حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون التفاوض، لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع والتي تمثل أهداف كل طرف في العملية التفاوضية.

3- مبدأ الالتزام: يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.

4- مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل، أي أن

التفاوض ونتائجه لا يجب أن تضحي باستمرارية العلاقات بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين المنتجين والموردين.

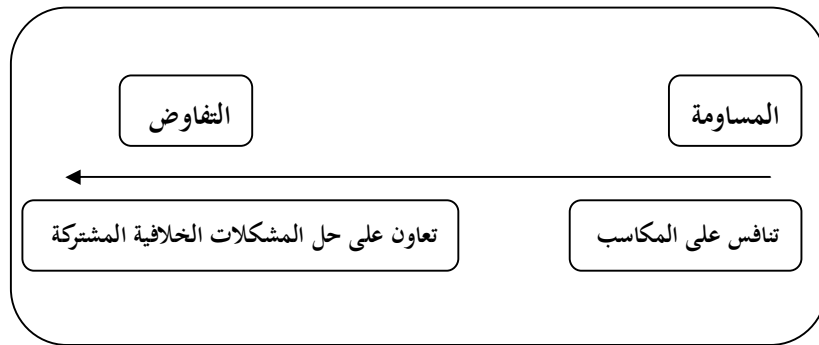
- 5- مبدأ أخلاقيات التفاوض:** ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل بين الطرفين ومراعاة المصلحة المشتركة وتجنب التحايل والخداع، كما ينطوي هذا المبدأ على مجموعة من العناصر نلخصها فيما يلي:
- المحافظة على اللباقة وحسن السلوك والحرص على إعطاء الإجابات الصحيحة.
 - تجنب الحديث عن الإنجازات والقدرات الشخصية أمام الطرف الآخر.
 - عدم إحراج الطرف الآخر معه عند الخطأ.
 - عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر وذلك من أجل استمرار عملية التفاوض.

رابعاً. المفاهيم المتعلقة بالتفاوض:

هناك بعض من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بمفهوم التفاوض، حيث لا يفرق الكثيرون بين هذه المفاهيم والتفاوض وأهم هذه المفاهيم ما يلي:

- 1- المساومة:** بالنسبة للتفاوض يعد عملية عقلية ديناميكية تهدف إلى حل نزاع بين طرفين حول مشكلة، ومن ثم فإن التفاوض يقوم على احترام متبادل بين الطرفين، وكل الأطراف تخرج مستفيدة من جراء عملية التفاوض، أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. والشكل (01) الموالي يوضح الفرق بين التفاوض والمساومة.

الشكل (01): الفرق بين المساومة والتفاوض



- 2- الوساطة:** ويقصد بها قيام طرف ثالث خلاف الطرفين المعنيين بالتفاوض بالتوسط بينهما، وذلك بهدف نقل وجهات النظر ما بين كل طرف والطرف الآخر، وتقريب وجهات النظر بين الطرفين حول القضية التفاوضية.
- 3- التحكيم:** هناك طريقة فعالة لتحقيق نتيجة مرضية وهي أن يتفق أطراف التفاوض على وضع تنازلات تقع مستقبلاً بينهما بين يدي صانع قرار محايد.

خامسا. عناصر التفاوض الرئيسية:

من خلال التعريفات السالفة الذكر في العنصر الأول نستخلص من أن التفاوض يمكن تحليله إلى عناصر أساسية تتمثل في: الموقف التفاوضي وأطراف التفاوض والقضية التفاوضية، إضافة للهدف التفاوضي.

1- الموقف التفاوضي: يعد الموقف التفاوضي ديناميكي أي حركي، يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا أو سلبا وتأثيرا وتأثرا، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والإشارة والجملة والعبارة استخداما دقيقا وذكيا بين أطراف راشدة، وتستخدم من خلاله كافة مهارات العقل البشري ودهائه، والتفاوض أيضا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه العملية التفاوضية. ويتضمن الموقف عدة عناصر أهمها ما يلي:

أ- الترابط: وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

ب- التركيب: حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطار جزئي وكلي، بحيث يكون هذا التركيب بسيطا وواضحا وبدون غموض أو لبس.

ج- إمكانية التعرف والتمييز: يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون غموض أو لبس و دون فقد أي جزء من أجزائه أو أبعاده أو معاملة.

د- الاتساع الزمني والمكاني: ويقصد به الحيز المكاني والفترة الزمنية التي تستغرقها القضية التفاوضية وهذا عند التفاوض عليها.

هـ- التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

و- الغموض: ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك)، حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي حالة من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي، خاصة وأن الشك مرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات و معتقدات الطرف الآخر المفاوض.

2- أطراف التفاوض: في العادة يتم التفاوض بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية

التفاوضية أو بما يجري لدى وداخل كل طرف متفاوض. وعموما يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى طرفين أساسيين هما:

أ- الأطراف المباشرة: وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

ب- الأطراف غير مباشرة: وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض، ويمكن أن تقوم بدور مؤثر سواء بالسلب أو الإيجاب على تطور وسير المفاوضات، ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات حيث تشرف على كواليسها من خلال تلقين بعض الأطراف ما يجب أن يقوموا به.

3- القضية التفاوضية: إن التفاوض لابد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محورها وميدانها الذي تشمله، وقد تكون القضية التفاوضية قضية إنسانية أو شخصية خاصة أو سياسية أو عسكرية أو اقتصادية... إلخ.

ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض والنقاط والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل وتكتيكات والأدوات والإستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

وتعبر القضية التفاوضية في جوهرها على مصلحة أو منفعة حاضرة أو مستقبلية رابطة بين طرفي العملية التفاوضية، بغية استمرار أو تطوير مصالح الطرفين.

4- الهدف التفاوضي: لا تتم عملية تفاوض بدون هدف أساسي يسعى لتحقيقه، ويتم تقسيم هذا الهدف إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى وأهمية كل منها ومدى علاقتها بالهدف الأساسي أو النهائي، وتعطى أولويات لهذه الأهداف الجزئية وفقا للظروف الخاصة والعامة المحيطة بعملية التفاوض، من ثم يتم تقييم كل مرحلة من المراحل الجزئية وتستبدل الأدوات والتكتيكات بل والمفاوضين أنفسهم، كما يجب مراعاة عناصر أساسية تؤثر على الهدف التفاوضي مثل عنصر الوقت والتكلفة والجهد البشري والمكاسب التي يتم الحصول عليها وغير ذلك من العناصر.

من ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- ✓ القيام بعمل محدد متفق عليه بين جميع الأطراف؛
- ✓ الإمتاع عن القيام بعمل محدد يتفق على عدم القيام به بين الأطراف؛
- ✓ تحقيق مزيج بين الهدفين السابقين.