

المحاضرة الثانية: إدارة العملية التفاوضية

أهداف المحاضرة: تهدف هذه المحاضرة إلى ما يلي:

- تعريف الطالب بأنواع المفاوضات؛
- إبراز الشروط الواجب توفرها للقيام بالعملية التفاوضية.



تمهيد:

نتيجة لتشابك العملية التفاوضية وتعقدها وإخفاق العديد من المتفاوضين في نجاحهم بها، اضطر هؤلاء لتنظيم العناصر الداخلية المكونة للعملية التفاوضية والتحضير لها عن طريق التزود بالمعلومات والموارد التي تمكنهم من التأقلم مع متغيرات المفاوضات، وذلك في إطار ما يسمى بإدارة العملية التفاوضية، والتي ستكون محتوى هذه المحاضرة.

أولاً- أنواع التفاوض:

هناك العديد من التصنيفات الخاصة بتقسيم عملية التفاوض، حيث يمكن تقسيم أنواع التفاوض وفقاً للمعيار المستخدم، وفي هذا الإطار يمكن ذكر أهم التصنيفات والمتمثلة فيما يلي:

1- التصنيف الأول (حسب منهج المفاوضات): وفق هذا التصنيف نجد أن التفاوض ينقسم إلى:

أ- الاتفاق لصالح الطرفين: وهو التفاوض الذي ينتج فيه أطراف العملية التفاوضية مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف (أنت تكسب وأنا أكسب)، حيث يتم التركيز على ما يحقق مصالح الطرفين عن طريق تعاون الأطراف مع بعضها والتوصل إلى حل وسط يستفيد منه الجميع.

ب- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر: يحدث هذا النوع من التفاوض عندما لا يتحقق توافق بين قوة الطرفين انطلاقاً من مبدأ (أنا أكسب وأنت تخسر)، وقد يحدث أيضاً بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض.

ج- التفاوض الاستكشافي: وهو التفاوض الذي يهدف إلى اكتشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة، والذي قد يكون مباشراً أو عن طريق استخدام وسيط.

د- التفاوض التسكيني أو الاسترخائي: يهدف هذا التفاوض إلى تسكين الأوضاع وتحسينها من أجل خفض حالة الصراع والتناحر بين الأطراف المتفاوضة، وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون فيها الظروف أكثر مواءمة للطرفين معاً، على أساس أن الظروف تتغير بتغير الزمن، وهنا يكون للزمن دور حاسم في ذلك.

هـ- تفاوض التأثير في طرف ثالث: لا يحدث هذا النوع من التفاوض من منطلق التأثير في الطرف المباشر في المفاوضات، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم.

و- تفاوض الوسيط: يعتبر مثل هذا النوع من المفاوضات من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال، أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات والذي يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، حيث يتم اللجوء إلى وسيط في هذا النوع من المفاوضات باعتباره طرفا محايدا، إلا أنه في كثير من الحالات يكون هذا الوسيط متحيزا لطرف ما من العملية التفاوضية.

2- التصنيف الثاني (حسب مجال التفاوض): وفق هذا التصنيف نجد أن التفاوض ينقسم إلى:

أ- التفاوض التجاري: إن التفاوض التجاري يعد أحد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها المؤسسات بصفة مستمرة، والتي تقوم بها من أجل إبرام الصفقات وحل نزاعاتها وخلافاتها بين الأطراف التي تتعامل معهم.

ب- التفاوض الإداري: يمثل التفاوض الإداري صورة أخرى من صور التفاوض الذي تمارسه المؤسسات وله شكلان رئيسيان هما:

- **التفاوض غير الرسمي:** يحدث هذا النوع من التفاوض بين الأشخاص على مستوى نفس المؤسسة وبطريقة غير رسمية (لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل) وكثيرا ما نجد هذا النوع من التفاوض في العلاقات التبادلية بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة بخصوص قضايا تسييرية.

- **التفاوض الرسمي:** يحدث هذا النوع من التفاوض بين المؤسسات نتيجة لإبرام عقود وصفقات أو وجود نزاع بينهما وذلك في إطار رسمي، وقد يحدث داخل المؤسسة ذاتها نتيجة وجود خلاف بين العمال والمدير بخصوص ساعات العمل، الأجور وغيرها حيث يتوجب حلها في إطار رسمي عن طريق عقود اتفاق.

ج- التفاوض السياسي: يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو بين المنظمات السياسية التي تمثلها وذلك بهدف الوصول إلى اتفاقيات دولية لحل النزاعات والخلافات حول قضايا سياسية موضع الاختلاف، أو بين السلطة والمعارضة، وبعد التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض شيوعا نظرا لما يحيطه من تغطية إعلامية واسعة.

هـ- التفاوض العسكري: في ظل هذا التفاوض تسعى الأطراف المتنازعة إلى حل الخلافات بينهما من خلال الحوار لتفادي المواجهة العسكرية، كما يشمل هذا النوع من المفاوضات تفاوض تبادل الأسرى وغيرها من القضايا العسكرية.

و- التفاوض الاجتماعي: ويقصد به تبادل النقاش في إطار اجتماعي شخصي مثل قضايا العمل والدراسة والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد وغيرها.

ثانياً-أسس العملية التفاوضية ومكوناتها:

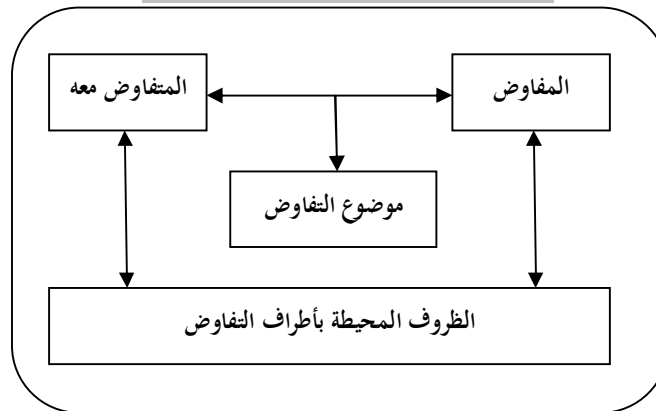
في الحقيقة لا توجد نظريات عامة وشاملة يمكن الاستفادة منها سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات في أنشطتهم التفاوضية، ففي أغلب الأحيان نجد أن القائم بعملية التفاوض يتعلم من خلال ممارسته للتفاوض وخبرته عن طريق مبدأ التجربة والخطأ، وعموماً فإن عملية التفاوض تتعلق بعنصرين أساسيين هما: أسس الدخول للمفاوضات وتحليل مكونات العملية التفاوضية.

1-أسس الدخول للمفاوضات: وتتعلق بالعديد من العناصر الخاصة بالعملية التفاوضية وهي:

- ✓ امتلاك السلطة والصلاحيات لأطراف التفاوض؛
- ✓ الإعداد الجيد لعملية التفاوض عن طريق المعرفة والتحليل الجيد للمعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع التفاوض، ودراسة القواعد والظروف البيئية الحاكمة لعملية التفاوض؛
- ✓ حاجات المتفاوض وأهدافه المتوقعة؛
- ✓ هدوء المتفاوض وضبط المشاعر والانفعالات، مع وجود الثقة والمنطقية في التعامل؛
- ✓ المرونة في الحوار؛
- ✓ عدم المساومة على الأهداف الأساسية؛
- ✓ التعامل مع موقع القوة؛
- ✓ اعتماد أسلوب التأجيل؛
- ✓ عدم التسرع في طرح البدائل؛
- ✓ الروح الاجتماعية في الحوار مع الخصم.
- ✓ ضرورة الانتهاء من كل جولة من جولات المفاوضات بنقاط إيجابية.

2- مكونات العملية التفاوضية: إذا سلمنا بأن التفاوض هو حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع ما تحت ظروف زمانية ومكانية معينة تحكمه وتنظمه مجموعة من المعطيات والمحددات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية، إلا أنه يمكن تجسيد عناصر العملية التفاوضية بالنموذج الممثل في الشكل (01).

الشكل(01): مكونات العملية التفاوضية



وقد تطرقنا لعناصر العملية التفاوضية في المحاضرة السابقة، وهنا لابد إلى الإشارة إلى أن تحليل مكونات العملية التفاوضية يتطلب معرفة وتحليل مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

أ- التكوين النفسي والاجتماعي والثقافي لأطراف التفاوض وأنماط سلوكهم التفاوضي، وعموما تتحدد الصفات الشخصية للمتفاوض والمتفاوض معه وأساليبهم التفاوضية من خلال ما يلي:

- ✓ الحاجات المتعددة والمتنوعة لكل منهما؛
- ✓ المهارات التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف وقدراته؛
- ✓ البدائل المتوفرة لدى كل طرف؛
- ✓ العوامل الضاغطة على كل طرف من أطراف التفاوض؛
- ✓ الظروف البيئية المحيطة بالموقف التفاوضي.

ب- موضوع التفاوض الذي سيتم طرحه على طاولة المفاوضات للبحث والحوار.

ج- الموقف التفاوضي والبيئة (الظروف) المحيطة بأطراف التفاوض.

ثالثا- شروط التفاوض:

لقيام بمفاوضات ناجحة يجب أن تتوفر عدة شروط قبل الشروع في العملية التفاوضية وأهم هذه الشروط فيما يلي:

1- القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب أهمها حدود ومدى السلطة التي تمنح للمفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديها فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها سواء كان المفاوض فردا أو فريق متكامل، ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوبا وعلنا لكافة عناصر الفريق حتى يكون كل منهم على دراية لحدود سلطته واتجاهاتها.

ومن بين الأمور التي يجب مراعاتها هي عدم تقييد حرية الفريق إلى درجة أن يصبح المتفاوض مقيدا وعديم الفاعلية، حيث يفضل إعطاء نوع من السلطة للشخص المتفاوض أو رئيس الفريق لكي يبت في قرارات معينة، وليس معنى هذا السلطة المطلقة بل في أحيان كثيرة يجب الرجوع لسلطته التي فوضته.

2- المعلومات التفاوضية: إن أي تفاوض ناجح يحتاج إلى توفر كم مناسب من البيانات والمعلومات سواء عن القضية التفاوضية أو موضوع التفاوض وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه والأطراف التي تدعمه والمناخ الذي تجري فيه المفاوضات، وتعد المعلومات عنصر أساسي وهام، يعتمد عليه في المفاوضات، ويرى المتخصصين أن الحد الأدنى من المعلومات التي يجب توفرها لإتمام تفاوض ناجح، هي أن يملك الفريق التفاوضي الإجابة عن الأسئلة التالية: من نحن؟، من الخصم؟، ماذا نريد؟، كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟، هل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة أم على دفعات؟.

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام والأهداف، مع توفير الإمكانيات والموارد للمفاوضات، مع متابعة العملية التفاوضية بكل مراحلها للتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها.

3- القدرة التفاوضية: يتعلق هذا الشرط بأعضاء الفريق التفاوضي، ومدى المهارة والبراعة والكفاءة التي يتمتع بها أو يمتلكها أفراد هذا الفريق، ومن ثم فمن الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق، ويتأتى هذا عن طريق مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

- ✓ الاختيار الجيد لأعضاء الفريق التفاوضي وذلك باختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء الفريق؛
- ✓ تحقيق الانسجام والتوافق والتلائم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق المفاوض و إعداد أعضاء الفريق إعدادا جيدا ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي، أو الميولات، أو الرغبات؛
- ✓ تدريب و تثقيف وتحفيز وتزويد أعضاء الفريق المفاوض بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية؛
- ✓ المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه ؛
- ✓ توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

4- الرغبة المشتركة: ويتصل هذا الشرط بتوفر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، وذلك من خلال اقتناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لفض النزاع بين الطرفين.

5- المناخ المحيط: يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء في العملية التفاوضية والمضي لحلها، والوصول إلى اتفاق يحقق أهداف أطراف العملية التفاوضية، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

أ- القضية التفاوضية ذاتها: فكلما كانت القضية التفاوضية هامة أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية، كما يمكن أن تستخدم الجهود الإعلامية والدعائية لإثارة القضية التفاوضية وإثارة الرأي العام.

ب- المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض: ويتأتى هذا عن طريق تهيئة المناخ الفعال في إطار توازن المصالح والقوى بين الأطراف التفاوضية، حتى يأخذ كل دوره وتكون نتائجه أكثر تقبلا بين جميع الأطراف، فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوض بالمعنى السليم، بل سيكون هناك إخضاع وإجحاف أو مساومة لأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو لإثباته، أو حتى لفرض رأيه وإجبار الخصم على تقبله واحترامه والعمل بما سيتم التوصل إليه بالتفاوض.