– مقدمة عن التفاوض: يعد التفاوض أداة من أدوات الحوار الفعال وله دور مؤثر وفعال في حل المشكلات فنحن نعيش عصر المفاوضات، الأفراد أو الدول أو الشعوب ، فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية ، فنحن لا نحصل علي ما نريده في هذه الحياة ، فان التعامل مع الاخرين مهارة يحتاجها جميع الافراد العاملين في جميع المؤسسات ، ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الافراد في جميع المجالات ، فان التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين او رجال الاعمال حول مائدة يحتاجه كل منا مهما كان عمره او موقعه او مركزه ز فلا يمر يوم دون ان ندرى – كالتفاوض مثلا مع البائع المتمسك بسعره ، الخ. – وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح او الفشل ، فقليل ما نحاول ان نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح او هذا الفشل ، فلو اننا نجحنا في تحقيق هدفنا ، ولو فشلنا في التواصل لاتفاق فلن نعتبر انفسنا –بالطبع– المسئولين عن هذا الفشل ، بل سنتهم الطرف الاخر بالتشدد والتحجر. – مهارات التفاوض الفعال : النجاح في يرتبط الي حد كبير بقدرة الانسان علي التفاوض ، فتلك القدرة هي احدي اهم ادوات اى فرد لتحقيق الانجاز في اي مجال يعمل فيه ، وعندما تعمل مع الاخرين ستدخل دائما في مفاوضات معهم في امور كثيرة ، مثل التفاوض حول الجدول الزمني او ادوار الاعضاء او كيف ستقومون بعمل شئ محدد وغيرها . وهذه المفاوضات اذا لم تتم بشكل سليم وصحيح من الممكن ان تتسبب في ظهور مشاكل اخرى في الفريق ، فالتفاوض ممكن ان يكون عاملا حاسما ونقطة هامة تفصل بين نجاح الفريق او فشله . – ومع تطور وسائل الاتصالات الحديثة اصبحت المفاوضات ممكن ان تكون رسمية ، وبعض المفاوضات تتم عن بعد عن طريق الهاتف او الفاكس او البريد الالكتروني او غيرها ، وفي هذه المفاوضات من المهم ان نتذكر باننا لن نستطيع ان نتعرف علي ردة فعل الشخص الاخر بشكل جيد كتعابير الوجه او نبرة الصوت ولذلك يجب عليك ان تكون حذرا في اختياراتك للكلمات وطرقك للتعبير عن ما تريد . – وتوجد ميزة في مثل هذا النوع من المفاوضات ، وهي ان الطرفين يمتلكان الوقت للتفكير في كلام الاخر او فيما سيقولانه ، مثل هذا الوقت سيكون مفيدا جدا اذا استغله الطرفان للتفكير وفهم واستيعاب النقاشات التي دارت بين الطرفين . ما هو مفهوم التفاوض الفعال :- التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. إيه هي عناصر عملية التفاوض الرئيسية؟ ● الموقف التفاوضي: يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، ● القضية التفاوضية: لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية. إيه هي عناصر العملية التفاوضية؟ المعلومات التفاوضية: ● من نحن؟ ● ماذا نريد؟ ● كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ ● هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟ ● أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟ ● وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرغوبة، وكيفية تحقيقها؟ ● ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟ وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد. القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ● الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق. ● تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات. ● المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوضات ولأي تطورات تحدث لأعضائه. ● توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية. الرغبة المشتركة: ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له. المناخ المحيط: ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما: 1. القضية التفاوضية ذاتها: وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية

ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض : يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما إليه هي خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين يمكن التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية أو تجربة تماثلية (simulation) لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر. الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض: إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض. وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية. الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض: وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى. الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا: ● اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض. الخطوة الخامسة: جلسات التفاوض الفعلية: حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التالية: ● استخدام التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض. ● الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر. ● ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل: ● الوقت ● التكلفة ● عدم الوصول إلى نتيجة. ● الضغط النفسي ● تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها. ● استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها. الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه: لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي. إيه هي مناهج واستراتيجيات التفاوض؟ استراتيجيات التفاوض 1. منهج المصلحة المشتركة win-win واستراتيجيات هذا المنهج هي: هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكتملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ● استراتيجية تطوير التعاون الحالي: تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة

المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية: ● مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة. ● مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة. - عناصر التفاوض الرئيسية: - قضية أو مسألة مختلف حولها. طرفان أو أكثر. تفاعل بين اطراف التفاوض. التوصل الي اتفاق. - مصالح متقاربة أو متعارضة: يمكن تعريف المصالح بانها الفوائد او المنافع او الاشباع التي يمكن ان يحصل عليها الطرف المفاوض. - حدوث تفاعل: ان لم يكن هناك تأثير متبادل بين الاطراف فمن الصعب ان يطلق عليه تفاوض. فالتفاوض يتضمن كما سبق الاشارة الي ذلك عمليات التباحث مثل السؤال عن الشيء، والتداول بمعنى التعاقب في الحديث، والمناقشة، والمساومات الخطية والشفاهية، وتبنى عملية التفاعل بين الاطراف علي توظيف العقل والمنطق ومهارات التواصل. - هدف التوصل الي اتفاق: المقصود بالاتفاق وصول الاطراف المتفاوضة الي رؤي مشتركة او فهم موحد للقضايا موضع الخلاف يتم تدوينها في عقود ملزمة او علي شكل محاضر او اعلانات وذلك بحسب نوع التفاوض. - خصائص التفاوض الفعال: التفاوض اداة لفظ النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهارها مترتب تلقائيا علي انهيار تلك المصالح، فالتفاوض اداة لنجا اليها للمحافظة علي المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح المشتركة من الاصل او الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الي التفاوض واستمرارها. - مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة علي المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. - اهمية التفاوض الفعال: (1) التفاوض علم وفن في نفس الوقت. (2) التفاوض مهم لتحقيق التواصل الجيد والتفاهم الفعال. (5) التفاوض هو الحل الامثل للمشكلات والنزاعات. (6) التفاوض مهم لتحسين الانجازات وعقد الصفقات والتغلب علي المعوقات. - مبادئ التفاوض الفعال: علي المفاوض ان يجرى مفاوضاته مع اشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم. - يجب عدم التركيز علي الاهداف قصيرة المدى، لان كثيرا من النجاحات المحققة انيا قد تكون توطنه وتمهيد للفشل في المستقبل. - يجب وضع اهداف كبيرة و وان يكون المفاوض علي استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية، واستعداده حتي للانسحاب من المفاوضات اذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الاهداف المسيطرة ز- الاتزان النفسي: يجب عدم اظهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق الاهداف. - النضج العاطفي: الاسترخاء والابتسامة فهي تؤدي الي كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الاخر. - يجب التركيز علي المصالح وليس علي المواقف: ان المفاوضات الناجح يركز دائما علي المصالحة وتحقيق اكبر قدر من الاهداف وعدم اعطاء اهمية كبيرة لمواقف مختلف الاطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض علي تحديد الاستراتيجية التفاوضية التي يعمل من خلالها. - تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية: وفقا للحاجة الاستراتيجية من حيث التوقيت والطريقة والمكان وبالتالي تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية الي مجموعتين: (1) استراتيجيات متى؟ (2) استراتيجيات اين وكيف؟ - وفقا لسلوك المفاوض حيث يمكن تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية. الي خلاف ذلك. - تقييم نتائج عملية التفاوض: - تتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات الآتية: