

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، فكافحة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، فنحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة، فإن التعامل مع الآخرين مهارة يحتاجها جميع الأفراد العاملين في جميع المؤسسات، ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الأفراد في جميع المجالات، فإن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين أو رجال الاعمال حول مائدة يحتاجه كل منهما كان عمره أو موقعه أو مركزه زفلا يمر يوم دون ان ندرى- كالتفاوض مثلاً مع البائع المتمسك بسعره، الخ.- وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح أو الفشل ، فقليلًا ما حاول ان نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح او هذا الفشل ، فلو اننا نجحنا في تحقيق هدفنا ، ولو فشلنا في التواصل لاتفاق فلن تعتبر انفسنا بالطبع- المسئولين عن هذا الفشل ، بل سنتهم الطرف الآخر بالتشدد والتجبر.- مهارات التفاوض الفعال : النجاح في يرتبط الي حد كبير بقدرة الانسان علي التفاوض ، فتلك القدرة هي احدي اهم ادوات اي فرد لتحقيق الانجاز في اي مجال يعمل فيه ، وعندما تعمل مع الآخرين ستدخل دائمًا في مفاوضات معهم في امور كثيرة ، مثل التفاوض حول الجدول الزمني او ادوار الاعضاء او 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 نبره 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 استغلته الطرفان للتفكير وفهم واستيعاب النقاشات التي دارت بين الطرفين . ما هو مفهوم التفاوض الفعال :- التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكيف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع لحفظ على المصالح القائمة أو الحصول 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 وإيجاباً وسلباً وتأثيراً. والتفاوض موقف من يتطلب قدرات هائلة للتكييف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً 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 دفعه واحدة؟• أم يتعين أن نحققه على دفعات وجزئته للوصول إليه على مراحل؟• وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟• ما الذي يحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟• وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتتوفر له الموارد.القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق.● الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.● تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة موحدة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميل أو الرغبات.● المتابعة الدقيقة والحيثية لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.● توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.الرغبة المشتركة: ويتحقق هذا الشرط أساساً بتوفير رغبة حقيقة مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بـ التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حد له.المناخ المحيط:ويتحقق المناخ التفاوضي بـ بحثين أساسين 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 ويفاعلية؟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 استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليمياً إيه هي خطوات التفاوض؟ الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية: هي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتغير معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكباتها الثابتة. تحديد كل طرف من أطراف القضية والمتفاوض الذين يمكن التفاوض معهم. تحديد موقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف لاستكشاف نوايا (simulation) من التفاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية أو تجربة تماثيلية واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتغير تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين ليصبح 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 وممتددة تشمل وتفطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني 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 استراتيجية التي سوف يسير على هادها 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 يسراً 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، وإن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لkses الوقت أو لتجريمها عن استخدام الوسائل الأخرى. الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً: اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفویض 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 يتطلب كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها. الخطوة السادسة: الوصول إلى اتفاق 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 والعبارات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي. إيه هي مناهج واستراتيجيات التفاوض؟ استراتيجيات التفاوض 1. منهج المصلحة المشتركة واستراتيجيات هذا المنهج هي: هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمجاً في المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً 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 الارتفاع بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتفاع بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل الآتية: • مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة. مرحلة اقتسام عائداته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة. - عناصر التفاوض الرئيسية : - قضية او مسألة مختلفة حولها . طرفان او اكثر . تفاعل بين اطراف التفاوض . التوصل الى اتفاق .- مصالح متقابلة او متعارضة : يمكن تعريف المصالح بانها الفوائد او المنافع او الاشباعات 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 الشئ ، والتداول بمعنى التعاقب في الحديث ، والمناقشة ، والمساومات الخطية والشفاهية ، وتبني عملية التفاعل بين الاطراف علي توظيف العقل والمنطق ومهارات التواصل .- هدف التوصل الى اتفاق : المقصود بالاتفاق وصول الاطراف المتفاوضة الي رؤي مشتركة او فهم موحد للقضايا موضوع 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 وانهيارها مترب تلقائيا علي انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض اداة نجاح اليها للمحافظة علي المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح المشتركة من الاصل او الامر في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الي التفاوض واستمرارها .- مهارات التفاوض تتوقف بدرجها 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 يجري مفاوضاته مع اشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم .- يجب عدم التركيز علي الهدف قصيرة المدى ، لأن كثيرا من النجاحات المحققة اinya قد تكون توطنها وتمهيد للفشل في المستقبل .- يجب وضع اهداف كبيرة وان يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية ، واستعداده حتى للانسحاب من المفاوضات اذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الهدف المسيطرة زـ-الازان 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 الآخر .- يجب التركيز علي المصالح وليس علي المواقف : ان المفاوض الناجح يركز دائما علي المصالحة وتحقيق اكبر قدر من الاهداف وعدم اعطاء اهمية كبيرة لموافقات مختلف الاطراف داخل جلسه المفاوضات ، مما يساعد المفاوض على 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