

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: ماهية التفاوض

المطلب الأول: مفهوم التفاوض

المطلب الثاني: عناصر التفاوض

المطلب الثالث: خصائص التفاوض

المبحث الثاني: أنواع وأهمية التفاوض ومهارات المفاوض الناجح

المطلب الأول: أنواع المفاوضة

المطلب الثاني: أهمية التفاوض

المطلب الثالث: مهارات المفاوض الناجح

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

عملية التفاوض قديمة قدم الإنسان نفسه، ومورست بصور مختلفة منذ نشأة المجتمع فعملية تبدأ بالحوار، وتنتهي بنتيجتين: إما مرضية لأطراف النزاع أو غير مرضية، أصبح المجتمع يميل إلى السلم أكثر من ذي قبل، فمال إلى التفاوض بالحوار، و حتى على المستوى الدولي، نلاحظ أن المفاوضات قد حلت محل الحروب المعلنة بين الدول، وأصبح وفي ، التفاوض يحقق نتائج أقوى من تقارع آلات الحرب وسقوط ضحايا بين الطرفين

يعد التفاوض احد الأدوات والوسائل العقلية البشرية التي وهبها الله سبحانه و تعالى للإنسان و ميزة عن باقي المخلوقات على سطح الأرض و ذلك لغرض التواصل و تحقيق حاجاته و رغباته و أرادته مع سائر البشر ، ونظرا لتقدم العلوم و كثرة المشاكل و تعقد و تقارب و تشابه المصطلحات لدى الباحثين و الاكاديميين و منها مصطلح التفاوض والجدال المساومة و الحوار . نلاحظ ان مصطلح التفاوض حساس جدا فقد يتم استخدامه في التحايل والمساومة من اجل الحصول على اهداف غير شرعية ومنها ما يحدث في الوقت الحاضر في نهب حقوق الاخرين و من ثم الدعوة للحوار او التفاوض. يأخذ حقه ويدعوك للحوار .

المبحث الأول: ماهية التفاوض

المطلب الأول: مفهوم التفاوض

التفاوض هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ إنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره، وتكون هذه النقاشات بين أفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى اتفاق، خاصةً في مجال الأعمال أو السياسة. من الجدير بالذكر أنّه يجب أن تتوفر مع التفاوض مجموعة من المهارات المهمة في جميع تفاعلات الحياة اليومية سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، مثل شروط البيع وإيصال الخدمات والعقود القانونية وغيرها، ويتطلب التفاوض الأخذ والعطاء، والذي يجب أن يهدف إلى إيجاد تفاعل مهذب يؤدي إلى إرضاء الطرفين.

ويعرف التفاوض بأنه: "عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملاءمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والاقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض

المطلب الثاني: عناصر التفاوض

1. يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتوضيحات أو تنازلات.
2. يوجد طرفان أو أكثر لديهم رغبة حقيقية للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
3. لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
4. يوجد قناة لدى كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر يعدّ الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
5. يوجد قناة لدى كل طرف من الأطراف بأنّ لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الأطراف.
6. يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتراع بها على إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.
7. يوجد استعداد لدى كل من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدّم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج للأطراف.
8. يوجد انطباع لدى كل من الأطراف بأنّ الآخرين لديهم القناة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

9. يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد و فرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.

10. يعدّ التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والاقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.

المطلب الثالث: خصائص التفاوض

1. التفاوض أداة لفضّ النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيائها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها.

2. التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتتأثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.

3. التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وأيضاً من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.

4. تتجاوز آثار التفاوض في العادة إلى أبعد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.

5. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة.

6. يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

7. مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

المبحث الثاني: أنواع و أهمية التفاوض و مهارات المفاوض الناجح

المطلب الأول: أنواع المفاوضة

تقع معظم مخرجات المفاوضات ضمن إحدى الفئتين التاليتين: نتيجة مربحة لكل الأطراف. نتيجة مربحة لأحد الأطراف وخاسرة لطرف آخر. بالإضافة إلى ذلك، هنالك أيضاً عدّة أشكال للمفاوضة قد تعترضك خلال مراحل حياتك العملية أو الشخصية المختلفة. لذا لا بدّ لك من فهم كلّ شكل منها حتى تستطيع تحديد المهارات اللازمة التي يتعيّن عليك تطويرها حتى تنجح في فن التفاوض. إليك فيما يلي 5 أشكال أو أنواع من المفاوضة:

1- التفاوض التوزيعي Distributive Negotiations ويُطلق عليها أيضاً المساومة التوزيعية أو الـ Distributive Bargaining يحدث هذا النوع من المفاوضات حينما يكون لدى كلّ طرف من أطراف المفاوضة كميّة محدودة من الموارد، وكلّ طرف يعتقد أنّه إذا فقد شيئاً في عملية المفاوضة، فالطرف الآخر سيكسب بلا شكّ شيئاً ما بالمقابل. وهكذا، بدلاً من أنّ يسعى كلا الطرفين للوصول إلى اتفاق مشترك مبني على اهتماماتهما واحتياجاتهما، يحاول كلّ منهما الحصول على منافع أكثر من الطرف الآخر. مثال: قد يشعر عميل أنّ المورد إذا لم يخفّض سعر خدمة ما، فسوف يضطرّ لدفع الكثير. وفي الوقت ذاته، يرى مزوّد الخدمة أنّه إذا خفّض السعر فسوف يفقد مبالغ مالية.

2-التفاوض التكاملي Integrative Negotiations ويُشار إليه أحيانًا بالتفاوض المربح لجميع الأطراف. لأن هذا النوع من أنواع المفاوضات يجعل الجميع يستفيدون من الاتفاق. وللوصول إلى تفاوض تكاملي، يحصل كلا الطرفين على قيمة معينة. تستغرق عملية المفاوضات التكاملية عادة وقتًا أطول من غيرها لأنه من الضروري أن يشعر الطرفان بالرضى التام قبل الوصول إلى أي اتفاق. مثال: إن كان عميل مقتنعًا بأن مزود الخدمة يجب أن يخفّض السعر إلى 800 دولار، وكان المزود مقتنعًا بضرورة الإبقاء على سعر خدمته الذي يبلغ 1000 دولار، يمكن أن يتفاوض الطرفان ويتفقا على سعر 900 دولار للخدمة. هكذا، سيكسب كلا الطرفين 100 دولار.

3- التفاوض الإداري Management Negotiations التفاوض الإداري أو مع الإدارة قد يكون مدعاة للقلق والتوتر. فقد يشعر الموظفون في بعض الأحيان بعدم الارتياح لمشاركة رغباتهم واحتياجاتهم مع شخص أعلى منهم مرتبة في العمل. لكن، سيعترضك هذا النوع من المفاوضات كثيرًا خلال عملية البحث عن عمل أو أثناء إجراءات التوظيف. قد تحتاج للتفاوض على قيمة راتبك، أو منافع الوظيفة أو مسؤولياتها. وجميع هذه الأمور تؤثر بشكل مباشر على مدى رضاك عن الوظيفة. ليس هذا وحسب، فالتفاوض على مثل هذه الأمور قد يكون فرصة مناسبة لتُظهر مهارات التفاوض التي تمتلكها لرئيس عملك المستقبلي. قد تحتاج أيضًا للتفاوض مع الإدارة فيما يتعلّق بمسماك الوظيفي الحالي حينما يتم إجراء تقييم لك، أو عند تجديد عقد العمل أو طلب علاوة. اقرأ المزيد: مهارات التفاوض على الراتب

4-المفاوضات مع زملاء العمل Co Worker Negotiations: اعتمادًا على طبيعة عملك، قد تحتاج أحيانًا للتفاوض مع زملائك في العمل، حيث تتطلب الكثير من الوظائف مهارات العمل الجماعي مع الفريق. وما لم تمتلك ما يكفي من مهارات التفاوض فقد تواجه اختلافًا في توزيع العمل. كما قد تضطرّ أحيانًا للتفاوض مع الزملاء عند حلّ الخلافات والنزاعات في العمل.

5- المفاوضات مع البائعين Vendor Negotiations : يحتاج بعض الموظفين للتعامل

أحيانًا مع باعة خارجيين أو مزوّدي خدمات، وفي كثير من الأحيان يتأثر أداء هؤلاء الموظفين بمدى قدرتهم على التفاوض. لذا لا بدّ لهم من صقل مهاراتهم وتطويرها، لأنها تؤثر كثيرًا على علاقاتهم المهنية ونجاحهم الوظيفي بشكل عام

المطلب الثاني: أهمية التفاوض

1. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
2. التفاوض مهم لتحقيق التواصل الجيد والتفاهم الفعّال.
3. التفاوض مهم لتكوين الأرضيات المشتركة.
4. التفاوض مهم لتجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم.
5. التفاوض هو الحل الأمثل للمشكلات والنزاعات.
6. التفاوض مهم لتحسين الإنجازات وعقد الصفقات والتغلب على المعوقات

المطلب الثالث: مهارات المفاوضات الناجح

قبل الدخول في أية مفاوضات يجب على المفاوض التأكد من استحضار المهارات التالية واستخدامها عند الحاجة، على ألا تظهر بشكل مبالغ فيه وغير طبيعي، وهي:

الاستماع الفعّال: على المفاوض التمتع بمهارة الاستماع بفعالية للطرف الآخر أثناء النقاش، والمقصود بالفعالية هنا ملاحظة لغة الجسد والتواصل اللفظي بهف الوصول إلى حلول ومكاسب، ومن الطبيعي أن يكون المفاوض الأكثر مهارة هو الذي يقضي الوقت الأطول في الاستماع للطرف الآخر.

التحكم في الذات: يجب أن يتحكم المفاوض في عواطفه ويبقي انفعالاته تحت السيطرة أثناء المفاوضات، فالشعور بالإحباط أثناء النقاش حول القضايا الخلافية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها على الإطلاق.

الذكاء اللغوي: يجب أن يكون المفاوض قادراً على التواصل مع طرف أو أطراف المناقشة لفظياً بصورة واضحة ودقيقة، ويجب أن تكون تلك المهارة حاضرة لتجنب إساءة فهم شرح قضية أو تفصيلاً ما على سبيل المثال.

حلّ المشكلات: الهدف النهائي من التفاوض هو الوصول إلى حلول ومكاسب، لذا يجب أن يقف المفاوضون على أرضية العمل على حل المشكلات وليس فقط المكسب من المفاوضات، كما أنّ الابتعاد عن التعاون وعدم نية الخروج بحلول مفيدة يمكن أن يؤدي إلى انهيار التواصل بين أطراف التفاوض وفشل العملية بأكملها.

اتخاذ القرار: في مرحلة ما من مراحل التفاوض قد يكون على المفاوض اتخاذ قرار لحظي لإنهاء حالة جمود ما أو إجراء ترتيبات مساومة، في الحالات التي لا يسمح فيها الوقت لفريق التفاوض بالمناقشة يجب أن تكون تلك الصفة موجودة في القيادات على الأقل.

المهارات الشخصية والموثوقية: المفاوض الناجح يجب أن يكون قادراً على إقامة علاقات جيدة مع أطراف التفاوض، واستخدام تلك العلاقات والمهارات الشخصية في إقناع الآخرين بقضيته، ويجب أن يعزز ذلك حالة من الثقة في شخص المفاوض من جميع الأطراف من ناحية كونه ملتزماً بتنفيذ الوعود والاتفاقات.

المطلب الرابع: نظريات التفاوض

تقوم عمليات التفاوض وحل النزاعات على نظريتين أساسيتين، الأولى كلاسيكية وتقوم على تحديد طرفي التفاوض الموقف والهدف النهائي من المفاوضات والعمل على تحقيقه، ويمكن أن تقدم تنازلات من الطرفين للوصول إلى صيغة وسطى مرضية، والنظرية الثانية هي

نظرية التفاوض المنظم، والتي تهدف إلى مساعدة أطراف التفاوض على التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح مختلف الأطراف بأقصى حد ممكن، وتتميز تلك النظرية في التفاوض وحل النزاعات بأنها تستغرق وقتاً أقل للوصول إلى حلول، ولا يتم فيها تقديم تنازلات قد تكون مرهقة على أطراف التفاوض

الخاتمة:

يتصل التفاوض اتصالاً وثيقاً بالحياة، فما دامت هناك حياة فلا بد أن يكون هناك تفاوض من أجل تقادي تضارب المصالح، ووضع حدود لأطماع النفس البشرية، وترسيم قواعد وأسس تقوم عليها العلاقات بين الناس، بحيث يتعايش الجميع في سلام بقدر ما يستطيعون. وقد أثبتت التجارب الإنسانية، بما لا يدع مجالاً للشك، أن الصراع المستمر لا يحقق طموحات أي طرف مهما كانت قوته، لأن دوام الحال من المحال، وأن موازين القوى في حالة تقلب مستمر، ولذا فإن التعاون هو أفضل الصيغ من أجل حياة مستقرة، ويمثل أفضل وسيلة لتحقيق التقارب بين مختلف الأطراف على أسس متينة.

وتختلف أنواع العلاقات بين البشر، فهناك علاقات تتم على مستوى الدول، حيث تتضارب المصالح، وتزداد الطموحات، وتتشابك العلاقات، التي تتطلب إطاراً مرسوماً وتقاليد عريقة لفض الاشتباكات والمنازعات، ولا يتم ذلك إلا بالتفاوض بين الدول لوضع أسس العلاقات، وطرائق تبادل المنافع، وأساليب تخفيف التوتر، وتتخطى هذه العلاقات ميدان السياسة إلى الميادين الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والتربوية، والثقافية.

وفي ظل تقدم وسائل الاتصال أصبحت هناك علاقات واسعة بين الشركات والمؤسسات من مختلف دول العالم، حيث تنتوع مناطق الإنتاج والتسويق، وتتداخل العلاقات، التي قد يكون أحد أطرافها دولة من الدول.

وتضيق أنواع العلاقات بين بني البشر، لتشمل ما بين أفراد الأسرة الواحدة من مصالح ومنافع، وأطر للعلاقات، وتتسع لتشمل ما بين أفراد الحي الواسع، ثم المدينة والدولة إلى جانب حلقات أخرى متشابكة. وكل نوع من هذه العلاقات يقتضي أشكالاً من التفاوض. ويكفي أن نعرف أن الدراسات في ميدان التفاوض أوضحت أن المديرين يقضون 20% من وقتهم في نشاطات تفاوضية.

قائمة المصادر و المراجع:

- م. مجدي عبد هلا شراره، التفاوض-نماذج عملية للمفاوضة الجماعية، مكتبة التكامل بالزقازيق،1998.
- مجدي حنفي، المفاوضة الجماعية، معهد التربية العمالية.
- د.عماد الذي حسن ، د. سعيد ياسين ، د. حسام صالح، المستشار عزت البندار ، احمد عاطف حس ، احمد سليمان احمد، قضايا عمالية في عالم متغير الجامعة العمالية،1998.
- علي سالم، فن التفاوض: المبادئ العامة وبعض تطبيقات عملية المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر، 1996 .
- د.حنفي سليمان-د. محمد العزازي، السلوك الإداري، الزقازيق :المكتبة العلمية، 1996.
- المستشار/احمد شوقي المليجي، الوسيط في التشريعات الاجتماعية (مؤسسة روز اليوسف)
- مكتب العمل الدولي: جنيف، المفاوضة الجماعية وصياغة الاتفاقيات الجماعية، الطبعة الأولى، (1997).
- مركز جور ميني للدراسات العمالية، المفاوضة الجماعية، الدليل المرجعي للمحاضر (اتحاد نقابات عمال مصر، المركز الإفريقي الأمريكي.)