

# المحاضرة الحادية عشرة مهارات التفاوض

## NEGOTIATION Skills

### الأهداف التعليمية: Learning Objectives

بعد قراءة هذه المحاضرة سيكون القارئ قادراً على الإلمام بالموضوعات الآتية:

١. مفهوم التفاوض
٢. عناصر التفاوض .
٣. شروط التفاوض .
٤. خطوات الإعداد للتفاوض .
٥. مهارات المفاوض الناجح.

إن التعامل مع الآخرين مهارة يحتاجها جميع الأفراد العاملين في جميع المنظمات ،ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الأفراد في جميع المجالات .

إن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين او رجال الأعمال حول مائدة مستديرة المناقشة الخلافات و التوصل إلى اتفاق مرض للطرفين ، وإنما هو **فن من فنون الحياة اليومية** ، يحتاجه **كل منا مهما كان عمره أو موقعة أو مركزه** . فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض – حتى دون أن ندري – كالتفاوض مثلاً مع البائع المتمسك بسعره ، أو شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره ، أو مدير متمسك بسياسته وغيرها كثير .

**أولاً: مفهوم التفاوض :**

**التفاوض:** هو عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض .

مما سبق يتضح التفاوض يتطلب توافر العناصر التالية :

أ- التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر .

ب- هناك موضوع محدد للتفاوض .

ج- يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً .

د- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلي حل وسط .

## ثانياً: عناصر التفاوض

### أ. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة من حيث **الفعل ورد الفعل إيجاباً أم سلباً**، تأثيراً و تأثيراً. والتفاوض موقف **مرن يتطلب قدرات هائلة** للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

### ب. أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل **أكثر من طرفين** نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي **تجلس فعلاً** إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل **قوى ضاغطة** لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

### ت. القضية التفاوضية:

لا بد أن يدور التفاوض 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... الخ.**

من خلال القضية المتفاوض بشأنها **يتحدد الهدف التفاوضي**، وكذلك غرض كل مرحلة من **مراحل التفاوض**، **بل والنقاط والأجزاء** والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من **المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات** المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

## ث. الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناءً على **الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية** في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم **الهدف التفاوضي العام أو النهائي** إلى **أهداف مرحلية وجزئية** وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف العام أو النهائي.

**ثالثاً : شروط التفاوض:** من أهم شروط عملية التفاوض الآتي:

### أ. القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى **السلطة والتفويض** الذي تم منحه **للفرد التفاوض** وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه **وعدم تعديه أو اختراقه** فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

### ب. المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

**من نحن؟ من خصمنا؟ 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 المرحلية، وكيفية تحقيقها؟**

ما الذي نحتاجه من **دعم وأدوات ووسائل** وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

## ت. القدرة التفاوضية:

- يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى **البراعة والمهارة والكفاءة** التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن **طريق الآتي:**
- **الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق** من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
  - **الانسجام والتوافق بين أعضاء الفريق** ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي حول موضوع التفاوض.
  - **تدريب وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض** إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم 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.
- ## ث. الرغبة المشتركة:

- يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة **لدى الأطراف المتفاوضة** لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض **الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع** أو وضع حداً له.
- ٥. المناخ المحيط:** يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض القائم على احترام آراء الآخرين. وتفهم وجهة نظرهم والالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة .

## رابعاً: خطوات الإعداد للتفاوض:

يُمر الإعداد للتفاوض بالخطوات الآتية:

**أ. تحديد أهداف التفاوض:** يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصاغ في شكل كمي قدر الإمكان.

ويمكن تقسيم أهداف التفاوض اتلي **أهداف أساسية** وأهداف **ثانوية**، فمثلاً قد يكون الحصول على درجة **جودة معينة هدفاً أساسياً** وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفاً ثانوياً .

## ب. تحديد مكان التفاوض:

عند تحديد مكان التفاوض هناك **ثلاثة خيارات أمام المفاوض** وهي :

- **التفاوض في مقر المفاوض:** يحقق لتفاوض في مقر المفاوض الراحة النفسية ، وسهولة الحصول على المستندات ، عدم تحمل مشقة السفر ... الخ .

- **التفاوض في مقر الطرف الآخر:** في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة السفر إلى الطرف الآخر ، كذلك يصعب عليه الحصول على المستندات ، كما أن ذهاب المفاوض إلى الطرف الآخر يمثل **نوعاً من التنازل** .

- **التفاوض في مكان محايد:** وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر. ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى **قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى** .

## ت. تحديد موعد التفاوض:

يعد موعد التفاوض ومدته التفاوض من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض **" المشتري "** حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال **فترة زمنية معينة** وبالتالي فإن **موعد التفاوض** يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري .

### ث. تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:

بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر .

### ج. جمع المعلومات:

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصفة الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه .

### ح. إعداد جدول التفاوض:

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .

### خ. تحديد القائمين بالتفاوض :

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي :

حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض .

حسن اختيار قائد الفريق .

التفاهم بين أعضاء الفريق .

د. تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض

في مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي :

- من الضروري منح **السلطة الكافية** لفريق التفاوض .

- يجب ألا تكون هذه السلطة **مطلقة** .

- يجب أن تكون السلطة **محددة تحديداً دقيقاً** .

ذ. **الاستعداد النهائي للتفاوض:**

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض .



**ج. الموضوعية:** ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها .

**ح. القدرة على تنمية البدائل:** وتعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص اختيار من بينها ولا يكون أسيراً لبدل واحد فقط .

**خ. الثقة بالنفس والغير:** تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات .

**د. مهارة إدارة المعلومات:** فخرج المعلومات من المفاوض يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي .

**ذ. القوة:** يستمد المشتري " المفاوض مثلاً " قوته عند: الشراء بكميات كبيرة حيث ترتفع قدرته على المساومة . كذلك فإن الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري . كذلك فإن متانة المركز المالي تؤدي إلى قوة المفاوض .

**ز. التعاون:** من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة

**س. القدرة على إقامة علاقات طيبة من الآخرين:** حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوفر لمختلف الأفراد حيث أن هناك فروق فردية بين الأفراد .

**ش. القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر:** حيث أنه إذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة في الأسعار فلا يجب على المشتري أن يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب أن يحدد السعر المطلوب من البداية .

ث. **تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:**

بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر .

ث. **جمع المعلومات:**

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصفة الذي سيتم شراؤه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه .

ج. **إعداد جدول التفاوض:**

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .

ح. **تحديد القائمين بالتفاوض:**

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي :

حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض .

حسن اختيار قائد الفريق .

يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق .

## خامساً: مهارات المفاوض الناجح:

يجب أن يتوافر في المفاوض عدد من المهارات من أهمها الآتي:

**أ. اللباقة والقدرة على الحوار:** يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال:

- عدم مقاطعة الطرف الآخر .
- حسن الاستماع والإنصات .
- احترام المفاوض الآخر .
- احترام عقول الآخرين .
- ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه .

**ب. القدرة على الإقناع:** (راجع بحث تطوير مهارات التواصل).

تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع:

- توافر المعلومات : حيث تساعد على وضع تصور للحلول الممكنة .
- التدريب على تنمية مهارة الاقتناع: لدي المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وان يشعر الطرف الآخر بأنه على حق والصدق الذي هو أقصر الطرق للإقناع .

**ت. القدرة على الإنصات:** من المهم أن تتوافر القدرة على الإنصات لدي المفاوض لأن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها: التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره، واعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر .

**ث. التحلي بالهدوء وضبط النفس:** لأن الشخص الذي يتحلي بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكتسب ثقة واحترام الآخرين .

انتهت المحاضرة التاسعة