وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية الحقوق والعلوم السياسية

العنوان :

التفاوض في الإدارة العامة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: إدارة ومالية

من إعداد الطالبتين :

- وزغارة فتيحة
- معيزي فضيلة

إشراف الأستاذة:

بوزيدي عيشة

الدكتورة دبيح زهيرة ..... رئيسا
الأستاذة بوزيدي عيشة..... مشرفا ومقررا
الدكتور لكحل أحمد ..... عضوا مناقشا

السنة الدراسية : 2017/2016

شكر و عرفان

اقتداء بقوله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

قبل كل شيء نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه و نحمده عل توفيقه لنا في انجاز مذكرتنا

نوجه كل عبارات الشكر و العرفان إلى العائلتين الكريمتين

كما نتقدم بخالص الشكر و العرفان لأستاذتنا الفاضلة بوزيدي عيشة

وكل الأساتذة الكرام

إلى كل من خاطب عقولنا بحكمة وعلمونا أن النجاح إرادة و إيمان

إلى كل من ساهم في مساعدتنا في انجاز مذكراتنا ولو بكلمة طيبة

مقدمة:

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقاتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق، بحيث نشأ وتطور في مختلف الحقب التاريخية التي مرت بها الإنسانية على مر العصور.

وللتفاوض امتدادات عميقة في التاريخ القديم،ويدل على قدم العمليات التفاوضية قصة هابيل وقابيل ابني آدم عليه الصلاة والسلام التي ذكرت في القرآن الكريم

في قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿وَٱتۡلُ عَلَيۡهِمۡ نَبَأَ ٱبۡنَيۡ ءَادَمَ بِٱلۡحَقِّ إِذۡ قَرَّبَا قُرۡبَانٗا فَتُقُبِّلَ مِنۡ أَحَدِهِمَا وَلَمۡ يُتَقَبَّلۡ مِنَ ٱلۡأٓخَرِ قَالَ لَأَقۡتُلَنَّكَۖ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ ٱللَّهُ مِنَ ٱلۡمُتَّقِينَ ٢٧ لَئِنۢ بَسَطتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقۡتُلَنِي مَآ أَنَا۠ بِبَاسِطٖ يَدِيَ إِلَيۡكَ لِأَقۡتُلَكَۖ إِنِّيٓ أَخَافُ ٱللَّهَ رَبَّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ٢٨﴾ المائدة: ٧٢ - ٨٢

وتبقى العمليات التفاوضية مستمرة باستمرار العمليات التناسلية لبني الإنسان منذ القدم وحتى الآن،وستستمر إلى أن يرث أللّه الأرض ومن عليها.

أمّا في الحضارات القديمة فقد عرفه الفراعنة في مصر واليونان والرومان ، لذا قالوا أنّ قدمه قدم المجتمع البشري ولا تذهب إلا بذهابه، فالتفاوض هو سلوك اجتماعي فطري نشأ كوسيلة للإتصال والتفاهم على الرغم من أنّ هذه المجتمعات لم تمارس التفاوض في تلك العصور على أساس أنّه علم وفن له أصول وقواعد وله طرقه ووسائله وأدواته، بل مارسته على أساس أنه جزء من العادات والأخلاق و التقاليد.

أمّا التفاوض في الإسلام فقد كانت العرب تطلق عبارة المراوضة على المفاوضات التي كان يجريها الرسول صلى الله عليه وسلم بداية انطلاق الدعوة الإسلامية خاصة مع مشركي مكة، حيث كان أقطاب التفاوض محمد صلى الله عليه وسلم وقريش، ومن نماذج هذا الشكل من التفاوض صلح الحديبية واستعمل التفاوض في نشر تعاليم الإسلام ووسيلة لمجادلة غير المسلمين ودعوتهم للتوحيد.

ومع ظهور الدول الحديثة أصبحت وظائف الدولة متنوعة تشمل جميع القطاعات والميادين السياسية والإقتصادية والإجتماعية والمالية، حيث نشأت الأحزاب و الجمعيات

والتكـتلات والمؤسسـات الإقتصـادية وإلـى جانـب إنشـاء المصـانع ومشـاكل العمـال وأربـاب العمـل، و أصـبحت الحريـات العامـة إلـى جانـب الحريـات الإقتصـادية مـن أهـم أسـس الـدول الحديثة.

كمـا نشـأت العلاقـات العامـة التـي أصـبحت بعـد تطورهـا وتجاربهـا علمـا وفنـا فـي التواصـل والتفاعـل بـين الحـاكمين والمحكـومين، وبـين العمـال وأصـحاب المعامـل والمصـانع ومديرها وغيرها.

وللتفـاوض أهميـة كبيـرة خاصـة فـي ظـل هـذا التطـور ،حيـث أصـبح يلعـب دورا مهمـا بـين الجمهـور والإدارة العامـة والعـاملين فيهـا، فالتفـاوض يعتبـر وسـيلة مـن أجـل تنفيـذ سياسـة الدولـة التـي تكـون فـي شـكل خدمـة عموميـة للصـالح العـام وللقيـام بهـذه المهمـة فهـي بحاجـة لمـوظفين يتولـون إدارتهـا وتسـييرها، ومـن أجـل تنفيـذ مشـاريعها وتحقيـق أهـدافها فهـي بحاجـة للتواصـل مـع موظفيهـا و مـع الإدارات العموميـة الأخـرى، وهـذا لا يكـون إلا مـن خـلال التفـاوض الـذي تكمـن أهميتـه فـي أنّـه السـبيل الـذي تصـل مـن خلالـه الإدارة إلـى النتـائج والخلاصات التي لا تستطيع الوصول إليها بغيره.

كمـا أنّـه يولـد الوسـائل ويشـكل الأرضـيات المشـتركة للتفـاهم الفعّـال بـين إدارة وإدارة أو إدارة وموظفيهـا أو مـا بـين الإدارة و الأفـراد، وهـو يعتبـر الوسـيلة لحـل المشـكلات وتسـوية الخلافـات وخنـق الأزمـات، والتفـاوض هـو الأداة لتطـوير مسـتوى الخدمـة العموميـة وتحسـين جودتها.

وقد إخترنا هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل الذاتية في :

كـون هـذا المصـطلح (التفـاوض) لـه صـلة وطيـدة بالحيـاة اليوميـة بصـفة عامـة والإدارة بصفة خاصة ما يتطلب بحث وتحليل ودراسة .

أمـا بالنسـبة للأسـباب الموضـوعية : كـون هـذه الوسـيلة لهـا أهميـة بالغـة فـي تطـوير الإدارة العامـة ،بالإضـافة أنّ هـذا الموضـوع لـم يحـض بالإهتمـام الـلازم فـي الدراسـات السـابقة المتعلقة بالإدارة العامة .

ولدراسة هذا الموضوع إرتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما هي الأحكام التي تنظم العملية التفاوضية؟ ولماذا تلجأ الإدارة العامة إلى التفاوض ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب الإجابة على عدة تساؤلات والمتمثلة في:

- ما هو التفاوض؟
- ماهي أهم الشروط والمبادئ التي يقوم عليها ؟
- فيما تتمثل ضوابط التفاوض الإداري؟
- هل نتائج التفاوض إيجابية في كل الحالات؟

كل هذه الأسئلة وغيرها سوف نحاول الإجابة عنها من خلال دراستنا هذه.

حيث تهدف دراستنا إلى تحديد مفهوم التفاوض في الإدارة العمومية وكشف السلبيات والإيجابيات والمعوقات التي يعاني منها التفاوض في الإدارة الجزائرية وكذا إبراز كيفية التخطيط للتفاوض في مراحله المختلفة و إيضاح أهمية وجود مهارات تفاوضية فعالة لدى الفريق التفاوضي، وتقديم النصائح والتوصيات التي يجب أن تعتمدها الإدارة العامة للنجاح في عملياتها التفاوضية.

ولقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع منهجية تقوم على المنهج الوصفي وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتفاوض ،والمنهج التحليلي من خلال تبيان كيفية القيام بالعملية التفاوضية .

وقد واجهتنا في اعداد دراستنا لهذا الموضوع عدة صعوبات منها عدم وجود تناسق بين ما وجدناه من معلومات نظرية مع واقع الإدارة العامة. وكذا قلة المراجع التي تتناولت التفاوض الإداري.

ولدراسة الموضوع أكثر وإيجاد حل للإشكالية والإجابة على التساؤلات المتفرعة عنها قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتفاوض الذي

مقدمة:

تضـــمن مبحثـــين تناولنـــا فـــي المبحـــث الأول مفهـــوم التفـــاوض الإداري وفـــي المبحـــث الثـــاني مقوّمات التفاوض الإداري.

أمـــا الفصـــل الثـــاني فقـــد جـــاء بعنـــوان ضـــوابط التفـــاوض الإداري وجـــاء متضـــمنا لمبحثـــين إدارة التفاوض الإداري في المبحث الأول وفشل التفاوض الإداري في المبحث الثاني .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفاوض الإداري.

إنّ الإدارة العامة كغيرها من التنظيمات التي تعنى بتحقيق أهداف محددة وفقا للصلاحيات والمهام المنوطة بها من ضمن اطار عام ينتظم في نطاقه العديد من الإدارات والمؤسسات التي تعمل جميعها في سبيل تحقيق الرفاه والتقدم والإزدهار والتطور لما فيه الخير العام.

وفي إطار عمل هذه الإدارات في ممارسة صلاحياتها ومهامها تنشأ الصراعات بين الآراء والأفكار التي تملكها أطراف عديدة مشاركة في اتخاذ القرارات، كما تنشأ بعض المشاكل في ميدان التخطيط والتنفيذ، وهنا يأتي دور التفاوض حيث أصبح هذا الأخير مكونا هاما في عصرنا الحالي .

ولا يمثل التفاوض فقط إحدى آليات حل النزاعات والخلافات والصراعات بين الأفراد داخل المنظمات وبين المنظمات بعضها بعضا بما في ذلك الدول، ولكنه يمثل أيضاأحد الأساليب الهامة لتقريب وجهات النظر والتوصل إلى اتفاقات، والدخول في شراكات استثمارية وتجارية وبناء التحالفات وصنع الحلفاء وحل المشكلات ومواجهة الأزمات.

ومن خلال هذا سنناقش في هذا الفصل والذي ينطوي على مبحثين، المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للتفاوض الإداري،أمّا المبحث الثاني بعنوان مقومات التفاوض الإداري.

المبحث الأول: مفهوم التفاوض.

كل منّا يتفاوض كل يوم، حيث أنّ جزءا كبيرا من وقتنا يذهب في التفاوض محاولة للوصول إلى اتفاق مع الآخرين وقد نسعى للتفاوض بروح الفريق والتعاون، ولكننا غالبا ما نصاب بالإحباط، فنحن نسعى دائما للحصول على« نعم » ولكن في الكثير من الحالات لا نحصل إلا على « لا » .

والتفاوض كعملية سعى أصحاب الإختصاص إلى إعطاء تعريف له والذي من خلاله يمكن تمييزه بما يشابهه من المصطلحات وذلك من خلال تحديد خصائصه ،وباعتبار أن التفاوض هو أداة أساسية في علاقة الإدارة مع موظفيها أو علاقة إدارة وإدارة أو علاقة الإدارة والأفراد فقد يأخذ أشكال متنوعة.

وسنتناول في هذا المبحث الذي ينطوي على أربعة مطالب فالمطلب الأول بعنوان تعريف التفاوض الإداري ،أمّا المطلب الثاني تحت عنوان المفاهيم المشابهة للتفاوض،والمطلب الثالث ذكرنا فيه خصائص التفاوض الإداري، و المطلب الرابع بعنوان أشكال التفاوض الإداري.

المطلب الأول: تعريف التفاوض.

للتفاوض تعاريف عديدة، باعتبار أنّ التفاوض كغيره من الفنون الإجتماعية والتطبيقية، و التعريف هو عبارة عن مجموعة من الخبرات يحاول كل خبير أو متخصص أن يضع في كلمات أو جمل ما يفهمه عنها، ولأنّ التعريف ماهو في الحقيقة إلاّ تحديد للأهداف العامة والوسائل والأساليب يصاغ بكلمات أو بجمل تختلف من خبير إلى خبير، ومن زمن إلى زمن آخر.

الفرع الأول: التعريف اللغوي للتفاوض.

[1] في قاموس لسان العرب الذي ألفهأبو الفضل جمال الدّين ابن منظور:« تفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضا» .

ويفهم من هذا التعريف اللغوي أنّ القوم عندما يتفاوضون حول أمر ما فإنّ ذلك يعني أنّهم يتراجعون فيما بينهم حول أمر يختلفون حوله.

وتعرّف القواميس العربية الحديثة مثل قاموس الوسيط الصّادر عن مجمّع اللغة العربية بالقاهرة اللفظ« فاوضه » فتذكر فاوضه في الأمر مفاوضة، أي بادله الرّأي فيه بغية الوصول إلى التسوية والاتفاق، وهذا بدوره قريب جدّا من التعريف الاصطلاحي للتفاوض ،[2] وهذا يعني أنّ كلمة مفاوضات باللغة العربية تتضمن جانبي الأخذ والعطاء.

وتعني باللغة الانكليزية "العملة التي تقوم على اجتماع طرفين أوأكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما".

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي للتفاوض.

تعددت التعريفات التي قدّمها المتخصصون في علم الإدارة، حيث هناك من عرّفه على أنّه:

أولا: عملية تقوم على إشراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف، بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.

ثانيا: عملية تجري بين مفاوضين أوأكثر، وتأخذ شكلا رسميا، بهدف التوصل إلى اتفاق معيّن حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع.

1 -عبد الله محمد الفقيه ، إدارة التفاوض ، الطبعة الأولى ، بدون دار النشر ، صنعاء ، 1433هـ/2010م، ص 15- 16.

2- نادر أحمد أبو شيخة ، أصول التفاوض ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1430ه/2009 م ، ص21.

ثالثا: [1] التفاوض هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف وأطرافأخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.

ووفقا للتعاريف السابقة التي ذكرناها يمكن تحليل عناصر التفاوض الرئيسية إلى[2]:

1-الموقف التفاوضي.

فالتفاوض يعدّ موقفا ديناميكيا يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثروتأثيرا،وهو موقف مرن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع التغيرات المحيطة بالتفاوض، وتتمثل عناصر الموقف التفاوضي فيما يلي:

أ-**الترابط:** بحيث يصبح الموقف التفاوضي كّل مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى جزئياته.

ب-**التركيب:** حيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها في إطارها الجزئي ويسهل أيضا تناولها في إطارها الكلي.

ج-**إمكانية التمييز:** أي يمكن التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دون غموض أو دون فقد لبعد من أبعادهأو معالمه.

د-**الاتساع المكاني وألزماني:** ونقصد بذلك المرحلة التاريخية التي يتم فيها التفاوض ،والمكان الجغرافي الذي تشمله قضية التفاوض.

هـ-**التعقيد:** فالموقف التفاوضي معقد حيث تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل منها الموقف التفاوضي.

و-**الغموض:** يقصد به الشك حيث يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد، والشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات الطرف الآخر

1 - الحسن حسين ، التفاوض فن ومهارة ، طبعة 1989 ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ص 14.

2- سامح عبد المطلب عامر ، إدارة التفاوض ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، 2010 ، ص 26.

2-أطراف التفاوض.

[1]في العادة يتم التفاوض بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة وبين الأطراف التي ترى أنهامتأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية التفاوضية أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض.

ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية لتمثل أطرافأخرى لهم علاقة أو مصلحة في العملية التفاوضية، وقد تضيق لينحصر فقط بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

أ-**أطراف مباشرة:** وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

ب-**أطراف غير مباشرة:** هي الأطراف التي تشكل قوة ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض، ويمكن أن تقوم بدور مؤثر سواء بالسلب أوالإيجاب على تطور وسير العملية التفاوضية.

ولكنها لا تجلس لمائدة المفاوضات وتتوارى بين الكواليس وتشرف على إدارة مسرح التفاوض وتلقين بعض الأطراف ما يجب أن يقوموا به فعلا.

3-**القضية التفاوضية.**

[2]لا بد أن يدور التفاوض حول قضية معينة أو موضوع معيّن يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون.

وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامّة أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية.

1- محمد طارق ، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة ، طبعة 2006، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 24.

2 -البشير العلاق ، إدارة التفاوض ، طبعة 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص88-88 .

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا 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.

4-الهدف التفاوضي.

[1]لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، فبناء 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 وفقا لمدى أهمية كلّ منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجماليأو العام أو النهائي ومن ناحية أخرى فإنّ الهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أيّ من الآتي:

أ-القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

ب-الامتناع عن القيام بعمل معيّن يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

ج-تحقيق مزيجا بين الهدفين السابقين معا.

المطلب الثاني: المفاهيم المشابهة للتفاوض.

هناك العديد من المفاهيم التي تستخدم عندما يتعلق الأمربإدارة الخلافات وحل الصراعات مثل التسوية، الإقناع، التنازل، المساومة، وبعض تلك المفاهيم قد يطلق على بعض طرق التسوية التي تتم من خلال العملية التفاوضية بينما البعض الآخر لا علاقة له بالتفاوض وإنما يعتبر أسلوبا مستقلا لإدارةالاختلافات وذلك كما هو مبين أدناه.

1- محمود علي ومحمد عوض الهزايمة ، المدخل إلى فن المفاوضات ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م ، ص 172.

الفرع الأول: التسوية والإقناع.

يعتبر مصطلحي التسوية والإقناع من المصطلحات القريبة في معناها للتفاوض،غير أنّه يكمن جوهر الاختلاف في:

أولا:التسوية.

[1]هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأنّ المطلوب من هذه الأطرافأن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.

ثانيا:الإقناع.

هو فرض أحد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر، بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالته كي يسلّم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر وهي جزء من عملية التفاوض وليست بديلا عنها.

الفرع الثاني: التنازل والمساومة.

يرجع الاختلاف بين هذين المصطلحين والتفاوض إلى ما يلي:

أولا:التنازل.

[2]تتفق كل من استراتيجية التنازل والإقناع بأنّ طرفا واحدا فقط هو الذي يفوز،ففي حين تكون نتيجة استراتيجية الإقناع هي فوزك أنت فإنّاستراتيجية التنازل فوز الطرف الآخر.

ثانيا: المساومة.

[3]تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الإتفاق في مسألة ما وبالتالي فإنّ التفاوض عملية أكثر شمولا من المساومة ويمكن اعتبارها جزء من التفاوض.

1- محمد طارق : مرجع سابق ، ص 19- 20 .
2- السيد عليوة ، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي ، الطبعة الأولى ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ،1422هـ / 2002م ، ص 10.
3- محمد طارق :مرجع سابق ، ص 20.

المطلب الثالث: خصائص التفاوض.

ينفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تميزه عن غيره من الأنشطة الإنسانية المتشابهة مثل: الاجتماعات، المقابلات، وغيرها فهي تعتبر سمات جوهرية تقتضي ضرورة تسليط الضوء عليها ويمكن ايجاز هذه الخصائص والسمات كالاتي:

الفرع الأول: من حيث أهداف التفاوض.

تتمثل خصائص التفاوض من حيث أهدافه في:

أولا: [1]أنّ عملية التفاوض عملية هادفة أي تعقد بغرض فض النزاع أو حسم الخلاف أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة أو قضية معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.

ثانيا: [2]العملية التفاوضية لها أبعاد مستقبلية فهي لا تعالج مشاكل الحاضر بل تأخذفي الاعتبارالآثار المستقبلية.

ثالثا: العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الإتصال والإنصات الجّيد والإدراك والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والتنبؤ به.

الفرع الثاني: من حيث تأثرالتفاوض.

ومن خصائصه من حيث التأثر يمكن ذكر ما يلي:

أولا: التفاوض عملية اجتماعية فهي تتأثر بالجو الإجتماعي المحيط وبهيكل العلاقات الإجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة...الخ، كما تتأثربالعلاقات السابقة واللاحقة بين أطراف التفاوض وبالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.

1- الحسن حسن : مرجع سابق ، ص 15.

2- ياحو منال ، التفاوض بين الفرص والتحديات ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، جامعة الدكتور يحي فلرس- المدية- ، 2012-2013 ، ص 14.

ثانيا: [1]تتأثر عملية التفاوض بشخصية ومهارات المتفاوضين وخبراتهم واتجاهاتهم والقوة والموارد المتاحة.

ثالثا: التفاوض عملية نفسية تتأثربإدراكات، واتجاهات، وشخصيات المفاوضين.

الفرع الثالث: من حيث الإستمرارية والتكامل والعمومية.

التفاوض يتميز بأنّه عملية مستمرة ،ومتكاملة وعمومية وذلك من خلال:

أولا: من حيث الاستمرار.

التفاوض هو عملية مستمرة وليست حدثا طارئا أو موقفا عارضا أو نشاطا مؤقتا،وبعبارةأخرى فإنّه لا يجب التعامل مع التفاوض على أنّه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه بأيّ وسيلة. إنّهأحد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر كما أنّ مقومات النجاح في التفاوض يتعلق بالممارسة المستمرة والخبرة المتراكمة.

ثانيا: من حيث التكامل.التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنّه يحتاج إلىإدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم.

ثالثا: من حيث العمومية.

عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستيراتيجياتها وتكتيكاتها، ومن ثمّ فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع،أو المواقف البيعية والشرائية.

المطلب الرابع: أشكال التفاوض الإداري.

يأخذ التفاوض الإداري شكلين هما: التفاوض غير الرسمي والذي يمثل نتاجا طبيعيا للتفاعل مع المديرين كما يمثل التفاوض غير الرسمي جانبا أساسيا من جوانب العملية الإدارية.

كماأنّ هناك التفاوض الرّسمي والذي يتم بين الإدارة وإدارات المنظمات الأخرى لحل خلافات أو نزاعات إداريةأو بغرض التوصل إلى عملية دمج شركتين.

1- ثابت عبد الرحمن إدريس ، التفاوض مهارات واستيراتيجيات ، طبعة 2001، دار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 40- 41.

الفرع الأول: التفاوض غير الرسمي بين المديرين.

[1]ويحدث هذا النوع من التفاوض بين المديرين على المستوى الإداري وبطريقة غير رسمية (لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل)، وكثيرا ما نجد هذا النوع من التفاوض في العلاقات التبادلية بين الإداراتأو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة بخصوص قضية معينة.

الفرع الثاني: التفاوض في الاهتمامات أو المصالح الإدارية.

قد ينشأ نزاع أو خلاف بين المنظمات من ناحية، أو فيما بينها وبين أطراف أخرى من ناحية أخرى ويكون هذا النزاع في الاهتمامات ،ويحدث هذا النوع من التفاوض الرسمي عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما في الاتفاق عليها لما يحقق مصلحة كل الأطراف فالتفاوض مع العمال بخصوص الأجور وساعات العمل أو ظروف العمل يعتبر تفاوض في الإهتمامات والمصالح وزيادة الأجور تعتبر مكسب للعمّال وفي نفس الوقت خسارة لأصحاب المصالح.

1- جعيجع نبيلة ،التفاوض الدولي ، محاضرات ، ألقيت على طلبة السنة الثالثة ليسانس ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، منشورة، المسيلة ، 2015/ 2016 ، ص16.

المبحث الثاني: مقومات التفاوض

يتيح التفاوض فرص للتلاقي في المصالح بين طرفين، يتيح التفاوض امكانية تحقيق نوع من التنظيم تبادل منافع وتنسيقها وتعظيمها للطرفين، أمّا في الحالات التي تبدو فيها المصالح متقاطعة أو متضاربة، فإنّ التفاوض يمكن أن يحقق بعض التفاهمات والاتفاقيات التي يمكن أن تحدّ من الضرر الذي يلحق بالطرفين ولا يمكن أن يتحقق هذا الاّ بتوافرمجموعة من المقومات التي تقوم عليها العملية التفاوضية.

وسنتطرق في هذا المبحث الذي يتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول بعنون أنواع التفاوض الإداري حيث تطرقنا فيه إلى أهم أنواع التفاوض الإداري،أمّا المطلب الثاني سيكون بعنوان شروط التفاوض الإداري،وأخيرا المطلب الثالث الذي ارتأيناأن يكون بعنوان أسس ومبادئ التفاوض الإداري.

المطلب الأول: أنواع التفاوض الإداري.

لقد أصبح التفاوض ميدانا هاما في ميادين التعامل في شتى المجالات وحتى من خلال التعامل اليومي، حيث أنّ هدفه الأساسي تحقيق حاجات الإنسان المتنوعة والمتعددة على كافة الأصعدة، حيث يمكن تبويبه من حيث الميدان أو الموضوع الذي يدور حوله مجال العملية التفاوضية. وعلى هذا الأساس يمكن تقسيمه إلى:

الفرع الأول: أنواع التفاوض الإداري من حيث الأهداف.

حتى نقوم بعملية تفاوضية يجب أن يكون لدينا هدف نسعى لتحقيقه،والتفاوض من حيث الهدف له مجموعة من الأنواع تتمثل فيما يلي[1]:

أولا: التفاوض لكسب الجميع.

هو إذا ما انتهجت الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة حيث يكون التركيز على ما يحقق صالح الطرفين أو الأطراف ففي هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على

1- محمد الصيرفي ، التفاوض ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2013 ، ص 320.

العمل معا، وبشكل تفاعلي وابتكاري للوصول إلى حلول واتفاقات محددة يستفيد منها الجميع ويتضمن هذا إدراك الأطراف أنّه لا بد من الوصول إلى حلول وسطى في قضايا التفاوض المسطرة.

ثانيا: التفاوض الكسب لطرف.

[1]هو ما إذا ما انتهجت أحد الأطراف مبدأ الكسب على حساب الآخر أو ألآخرين وتحقيق مصلحته في المقام الأول وهذا النوع عادة ما يحدث عندما لايتحقق التوازن في القوة بين الطرفين أو الأطراف أو سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض.

ثالثا: التفاوض لتكتسب الأوضاع.

[2]وهذا التفاوض يكون بهدف تسكين الأوضاع وربّما تجميعها إماّ لصعوبة البتفيها ،أو لخفض مستوى حالة الصراع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معا.

رابعا: التفاوض للحسم السريع.

وهذا التفاوض يهدف إلى حل أو حسم القضية سريعا، سواء لأنّ عنصر الوقت يشكل عامل ضغط قوي على إحدى الأطرافأو كلا الطرفين أولأنّ القضية أوالمشكلة لا تمثل أهميةكبيرة ،وبالتالي يفضل عدم إضاعة كثير من الوقت حولها.

خامسا: التفاوض للتأثيرعلى طرف غير ظاهر.

ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض، ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة،أو لتحديد دوره بخصوص خلاف أو صراع مع الخصم المباشر.

1- ياحو منال :مرجع سابق ،ص 16.
2-أحمد مصطفى ، إدارة ألأفراد والعلاقات ألإنسانية ، طبعة1984 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ص 44.

الفرع الثاني: أنواع التفاوض الإداري من حيث أطراف التفاوض.

تتمثل أنواع التفاوض الإداري من حيث أطراف التفاوض فيما يلي[1]:

أولا: التفاوض الإداري بين الأشخاص.

مثلا طرف يريد شراء أو خدمة من طرف آخر،وهذا النوع من التفاوض تلجأ إليه الإدارة عندما تريد التزود بالأجهزة أو صيانة .

ثانيا: التفاوض الإداري بين الجماعات (متعددالأطراف).

بين النقابة والإدارة، بين الجمعية الأهلية والسلطة التشريعية، بين الحزب والدولة.

كلما زادت أطراف التفاوض زاد تعقد العملية التفاوضية نظرا:

1-لتزايد المصالح وتنوعها بين الأطراف.

2-لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.

3- لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.

4- التعرض للضغط الجماهيري.

5- الحاجة إلى المزيد من الوقت للوصول إلى اتفاق

المطلب الثاني: شروط التفاوض.

لا شك أنّ الشروط التي تغلب في وقت التفاوض لها تأثير قوي في الحالة الذهنية والجسديةوالنفسية والتي يكون لها تأثير مباشر على نتائج التفاوض أوتأثير غير مباشر يحتل مكان الوسيط، ويأتي عن طريق الإستراتيجيات المختارة من قبل الأطراف، وتلك الشروط الغالبة وقت التفاوض تشتمل على عوامل مثل الضغط الذي يأتي من عامل الوقت والمتغيرات ذات السياق الإجتماعي، وكذلك الدوافع كمتغير نفسي كالرغبة في هزيمة الآخر،وكذلك معتقدات المتفاوض ويمكن إظهار الشروط العملية التفاوضية كما يلي:

1- عبد الكريم أحمد الخزامي ، أسس عملية التفاوض ، طبعة1997 ، الدار الجامعية ، القاهرة، ص20-21.

الفرع الأول: القوة التفاوضية.

[1]ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة التي منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع والقضية المتفاوض بشأنها.

الفرع الثاني: المعلومات التفاوضية.

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

أولا: من نحن؟

ثانيا: من خصمنا؟

ثالثا: ماذا نريد؟

رابعا: كيف نستطيع تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟

خامسا: أم يتعين أن تحقيقه على دفعات؟ وتجزئته للوصول إليه.

سادسا: مالذي تحتاجه 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.

الفرع الثالث: الإرادة المشتركة.

يوجد في عملية التفاوض غالبا طرفين لديهما نية حقيقية قبل الدخول في التفاوض لتحقيق المصلحة المشتركة والمنفعة المتبادلة وحل القضية التي من أجلها سيتفاوضون ،وبالتالي يجب أن تكون لديهما قناعة بأن ّالإتصال المباشر و التفاعل الملائم مع الطرف الآخر هو الوسيلة الفعالة لتحقيق نتائج مرضية.

1- محسن الخضيري ، تنمية المهارات التفاوضية ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1993 م ، ص 17- 18.

الفرع الرابع: المناخ المحيط.

[1]يحاول المتفاوضون التأثير في سلوكيات و إدراكات بعضهم البعض وقد يشمل أو يحتاج جهودا لإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية أو القضية التفاوضية، وقد ترتفع حرارة القضية وقد تنخفض لإستخراج الحلول من خلال السلوك التعاوني لتحقيق المصالح المتوازنة ولذلك فإنّ المناخ التفاوضي يتصل بجانبين أساسيين هما[2]:

أولا: القضية التفاوضية.

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإنّ القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكنأن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعاليّة.

ثانيا:أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض.

يجب لتهيئة المناخ الفعّال 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 فإنّه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم، بل سيكون هناك استسلاما وتسليما واجحافا بأحدالأطراف الذي لا يملك القوة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل للتفاوض إليه.

المطلب الثالث: أسس ومبادئ التفاوض الإداري.

نحن مقيدون دائما بأفكارنا وهي تمنعنا من الخوض في غمار أمور معينة بل ترغمنا أحيانا كثيرة على قول مالا نعنيه بالضبط فكلنا يخوض صراعا دائما مع أفكاره لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنأفكارنا بالأحرى بنيتها الكاملة تحيلنا إلى دمى، فمازال في الاختبارات والمقاصد والأهداف والقيم دورا تؤديه في تشكيل أفعالنا، وهي جميعا بحاجة إلى فهم وليست مقررة علينا دائما.

1- سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق ، ص 29- 30.
2- محسن الخضيري :مرجع سابق، ص 45- 46.

ولـذلك فعنـدما يـرى الفـرد قدرتـه علـى فهـم الآخـرين باعتبارهـا شـيئا فـي خدمـة الآخـرين بـل بوصـفها وسـيلة تمكّـنهم مـن إقنـاعهم لفعـل مـا يريـد، ومـن هنـا تتضـح أسـس ومبـادئ عمليـات التفـاوض التـي يجـب أن يتحلـى بهـا المفـاوض النـاجح، وبكافـة جوانبـه ولـذلك فـإنّ مـن الأهميـة أن نشير إليها.

الفرع الأول: أسس التفاوض الإداري.

التفـاوض يـدور حـول قضـية أو موضـوع معـين يـتم عـادة بـين طـرفين أوأكثـر، يسـعى لتحقيـق غايـة معينـة، حيـث يـدور الهـدف التفاوضـي أساسـا حـول تحقيـق عمـل محـدد يتفـق عليـه الأطـراف والإمتنـاع عـن القيـام بعمـل مـا يتفـق علـى عـدم القيـام بـه بـين أطرافالتفـاوض ولـذلك يمكـن تفعيل أسس عملية التفاوض فيما يلي[1]:

أولا: وجود طرفين أوأكثر لديهم حاجة حقيقية للتفاعل فيما بينهم لتحقيق ما ينفعهم.

ثانيا: وجود هدف لدى كل طرف يهتم بتحقيقه من خلال تضحيات الآخر وتفهمه.

ثالثا: امتلاك السلطة والصلاحية لأطراف التفاوض.

رابعا: عدم المساومة على الأهدافالأساسية.

خامسا: مراقبة ردود الأفعال لدى الخصم.

سادسا: الروح الإجتماعية في الحوار مع الخصم.

سابعا: وجود مصالح مشتركة رغم اختلاف وجهات النظر حول قضايا الآخر.

ثامنا: وجود قناعة وانطباع لدى الأطراف لتحمل خسائر محددة في حالة الاتفاق.

1-سامح عبد المطلب عامر : مرجع سابق ، ص 18 .

الفرع الثاني: مبادئ عملية التفاوض.

تعد هذه المبادئ القاعدة الأساسية التي يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريص بشكل عام وتام، بحيث يحاول دائما أن تكون متوفرة لديه وأن يعيها جيداوهي مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا: يعتمد النجاح في التفاوض إلى حد كبير على المفاوض نفسه، وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي يجب مراعاتها كالآتي[1]:

1-أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.

2-أن يتمسك المفاوض بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

3-عدمالاستهانة بالطرف المتفاوض معه.

4- عدم التسرع في اتخاذ قرار وأن يكسب وقتا للتفكير.

5-أن يستمع أكثر مما يتكلم وعند الكلام لا يقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

6- الحرص وعدم إفشاءما لديه من وسائل دفعة واحدة.

7-أن يتفاوض من مركز قوة.

8-يجب أن لا يبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو نظرة عدوانية أو حركة جسمية تعبر عن التحدي والكراهية.

ثانيا: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي.

وتتمثل المبادئ التي تتعلق بالسلوك التفاوضي في مايلي:

1-عدم الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.

2-عدم الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة.

1- محمد عبد الكريم النجار ، إدارة المفاوضات ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 ، ص 32- 33.

3-[1]إظهارالإهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.

4- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر.

5- التفكير جيدا قبل التكلم واحترام الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين.

6-التفهم للأحاسيس الشخصية، وجعل الآخرين يشعرون بالتضحيات والتنازلات التي قد يضطرون لتقديمها.

7- عدم التظاهر بغير الحقيقة وتجنب محاولة إظهارأنّك أفضل من منافسك.

ثالثا: مبادئ تتعلق بتكتيكات التفاوض.

هناك مبادئ تتعلق بتكتيكات التفاوض ونذكر منها ما يلي[2]:

1-المرونة في تقديم التنازلات.

2-عدم الخروج عن الموضوع.

3-تجنب الجلسات الطويلة.

4-تأجيل القضايا الخلافية.

5- ترك الطرف الآخريبدأ.

6- فض الإجتماع.

7-تقديم التنازلات بحذر.

8-معالجة التوترات.

9- السيطرة على المشاعر.

رابعا: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات.

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ نذكر بعضها[3]:

1-الحرص على أن تكون الإجابات صحيحة، وخاصة في بداية الجلسة التفاوضية.

1- محمد طارق : مرجع سابق ، ص 77- 78.
2-عبد الله محمد الفقيه:مرجع سابق ،ص77-78.
3- محمد طارق : مرجع سابق ، ص 79-80 .

2-[1] الحرص على حسن المظهر والسلوك في أثناء جلسات التفاوض.

3-عدم العجلة في الأمور.

4-عدم التكبر والتفاخر، وكذلك عدم تصيّدالأخطاء.

5- الصدق، حيث يمكن أن يعرف كل طرف كل شيء عن الطرف الآخر.

6-عدم التأخر عن الوقت المحدد.

7-الإقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

8-أن يكون أعضاء الفريق التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر، مع اختيار أعضاء الفريق بعناية.

9-العمل كأعضاء فريق معا بالمفاوضات، ويجب على كل عضو فيه أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي.

10-عدم الوقوع في شيراك من يفتعل الغضب حتى لا يتم فقد التوازن.

1 محمد طارق : مرجع سابق ،ص80.

خلاصة الفصل الأول:

كخلاصة لهذا الفصل ومن خلال ما تناولناه فإنّه يمكن القول أن التفاوض لا يعد بمفهومه العام مجرد جلوس الطرفين للتفاوض حول مائدة مستديرة لتعزيز مصالح مشتركة أو لحل الصراعات القائمة، وإنّما هو فن من فنون الحياة اليومية.

وبناء عليه فإنّ فن التفاوض يقوم على جزئيات وعناصر نذكر مثلا الموقف التفاوضي الذي يعبر عن الفكر الذي ينتهجه الفريق التفاوضي، وهذا الموقف يتسم بالتركيب والترابط وإمكانية التمييز بالإضافة إلى الإتساع الزماني والمكاني والتعقيد وأيضا الغموض.

كما أن للتفاوض عدة مفاهيم مشابهة له كالإقناع والتسوية وما يميزها عن التفاوض هو الهدف منها فالإقناع هدفه فرض أحد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر، أما التسوية هدفها عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض لأنّ المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن أحد مطالبها التي قد لا تريد أن تتنازل عنها،بالإضافةإلى مصطلحي التنازل والمساومة.

ومن خلال هذا الاختلاف بين المصطلحات وتقاربها مع التفاوض فإنّه يتضح أن له من الخصائص ما يميزه عنها ومنها أنّه يعتبر عملية هادفة فهو يسعى لتحقيق غاية مسطرة مسبقا، وأنّه عملية مستمرة وليس آنية أي له أبعاد مستقبلية فهو يأخذ في الحسبان الآثارالمستقبلية.

وكأي فن من الفنون الأخرى فهو ينطوي على أشكال فيكون في شكل غير رسمي وذلك في حالة إذا كان بين المديرين على المستوى الإداري وبطريقة غير رسمية، وهناك تفاوض في المصالح والاهتمامات وفق ما تفتضيه المصلحة المشتركة داخل الإدارة الواحدة وأطرافأخرى.

وللتفاوض أنواع مختلفة ،ورغم اختلاف أنواعه إلا أنّه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط كالقوة التفاوضي،بالإضافة إلى الأسس والمبادئ التي وجب مراعاتها.

وإذ اكنا قد تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتفاوض الإداري فإننا سندرس في الفصل الثاني ضوابط التفاوض الإداري.

الفصل الثاني: ضوابط التفاوض الإداري.

في حياتنا اليومية لا يستطيع أي فرد أن يقوم بفعل دون أن تكون له ضوابط وأسس يستند عليها للنجاح في عمله.

والتفاوض يعتبر من الأنشطة أو الأعمال التي يعتمدها الشخص سواء كان موظفا أو مواطنا عاديا لحل نزاعاته أو تعزيز مصالحه، وهذا هو الحال بالنسبة للإدارة العامة لإعتبارها شخصا معنويا يقدم خدمة عمومية، لأنّ التفاوض يتصل اتصالا وثيقا بالحياة، فما دامت هناك حياة فلا بد أن يكون هناك تفاوض من أجل تفادي تضارب المصالح ووضع حدود لأطماع النفس البشرية، و ترسيم قواعد وأسس تقوم عليها العلاقات في الإدارة العامة.

فقد أثبتت التجارب الإنسانية بما لا يدع مجالا للشك، أن الصراع المستمر لا يحقق طموحات أي طرف مهما كانت قوته لأنّ دوام الحال من المحال لأنّ موازين القوى في حالة تقلب مستمر، ولذا فإنّ التفاوض هو أفضل الصيغ لأجل حياة مستقرة ،ويمثل أفضل وسيلة لتحقيق التقارب بين مختلف الأطراف على أسس متينة.

والتفاوض لا يتم بطريقة عشوائية وغير مضبوطة ومنظمة حيث يجب أن يتم عبرإطار منظم نضمن من خلاله عملية تفاوضية ناجحة وفعالة، محققة للنتائج المرجوة، والخروج عنها يؤدي إلى عشوائية الأداء والذي يترتب عنه في كل الأحوال عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة إدارة التفاوض من خلال المبحث الأول،أما المبحث الثاني تناولنا فيه فشل المفاوضات.

المبحث الأول: إدارة التفاوض.

تعج الساحة اليوم بأنماط عديدة من المؤسسات الإدارية في جميع المجالات و النشاطاتكالخدمات والدعاية والتسويق والتعليم والإعلام والدفاع .

وإزاء هذه المسؤوليات المتزايدة والمتجددة أمام مؤسسات الإدارة العامة في مختلف الدول، أصبحت هذه المؤسسات تعاني من أوجه عديدة بالقصور والإخفاق وفي بعض الأحيان إلى حد الإنهيار، ويعد نظام إدارة التفاوض في هذه المؤسسات إلى جانب عوامل أخرى نقطة الإنطلاق التي يمكن منها إعادة بناء وتنظيم المكونات الداخلية وتكون قادرة على التفاهم مع المكونات المحيطة ويمكّن المؤسسة من التزود بالموارد والطاقة والمعلومات التي تمكّنها من التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها والمحافظة الدائمة على أهدافها وتوازنها وبقائها واستمرارها.

سنناقش في هذا المبحث في مقدمته مستويات التفاوض الإداري و المطلب الثاني مراحل التفاوض الإداري أما المطلب الثالث تناولنا فيه خطوات التفاوض و إختيارالفريق التفاوضي وكذا المطلب الرابع تناولنا فيه استراتيجيات وتكتيكات التفاوض الإداري.

المطلب الأول: مستويات التفاوض الإداري.

يمثل نظام المعلومات المتوفرة للمفاوض الجهاز العصبي المركزي لعملية التفاوض وذلك لأهمية المعلومات التي يتيحها للمفاوض، والإدارة القائمة على عمليات التفاوض ويظهر ذلك من محصلة القرارات التي اتخذتها هذه الإدارة سابقا ودرجة جودة القرارات التي يعمل بها فريق التفاوض حاليا، ومدى المتابعة الدقيقة لأداء فريق التفاوض، ومعرفة المعوقات و أوجه القصور وأسبابها والعمل على معالجتها لترشيد الأداء التفاوضي، ونظام المعلومات التفاوضية هو نظام فرعي يتواجد داخل المنظمة أو المؤسسة وتختلف احتياجات كل مستوى من مستويات التفاوض من المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التفاوضية.

الفرع الأول: مستوى الإدارة العليا.

[1]ويشمل رئيس مجلس الإدارة والأعضاء ومديري القطاعات الرئيسية بالمؤسسة أو الشركة أو حتى على مستوى الدولة كلها، ويحتاج هذا المستوى الإداري إلى معلومات ذات طابع أو شخصية دورية تتمثل فيما يلي:

أولا: مدى توافق الأداء المتحقق للنشاط التفاوضي مع الأهداف الموضوعة، والتي يجب على فريق التفاوض الوصول إليها، ومدى قربها أو بعدها عن الهدف الأصلي الإستراتيجي طويل الأجل.

ثانيا: مدى مناسبة وكفاءة المستويات الوظيفية والكوادر البشرية وعددها ونوعيتها والسلطات الإدارية في أداء كل منها لأداء مهامه المسندة إليه.

ثالثا:مدى كفاءة ومناسبة وتوافق المستويات الإدارية التنفيذية مع القرارات المتخذة بواسطة الإدارة العليا ومدى سلامة هذه القرارات من حيث:

1- وضع القرارات ومدى فهمها بين المستويات الإدارية المختلفة.

2- دقة وسلامة التوقيت المتخذ في القرارات .

3- صلاحية الوسائل المستخدمة في توصيل القرارات.

الفرع الثاني: مستوى الإدارة الوسطى (التنفيذية).

ويشمل هذا المستوى مديري الإدارات المختصة بعملية التفاوض والذين يقومون بمراجعة التحليلات التي أجراها فريق التفاوض سابقا أو حاليا ،أو فيما يخص المبادرات الجديدة مستقبلا مع خطط تنفيذها و مع إعداد البرامج والأهداف .

[2]ويمد جهاز المعلومات بكم مناسب من المعلومات والبيانات ذات الطابع المستمر والتي تطلب فرصة محددة لتمكين هذا المستوى الإداري من إحكام عمليات الرقابة والسيطرة

1 سامح عبد المطلب عامر : مرجع سابق ، ص146.
1- نفس المرجع ، ص 147.

علـى تطبيـق القـرارات والتعليمـات الخاصـة بتحقيـق أهـداف المؤسسـة، خصوصـا تلـك التـي وضـعتها الإدارة العليـا، ومـن الطبيعـي أن تكـون هـذه المعلومـات مفصـلة وأكثـر شـمولا مـن تلـك التـي وضعتها الإدارة العليا.

الفرع الثالث: مستوى الإدارة التفاوضية.

وتشـمل رئـيس الفريـق التفاوضـي والمعـاونين حيـث يقومـون جميعـا بتنفيـذ العمليـة الفعليـة للتفـاوض، وممارسـتها بشـكل واقعـي ومتكامـل فـي إطـار الفريقألتفاوضـي المنـوط بهـم مسؤوليةالإشـراف عليـه، وتوجيهـه بالشـكل الـذي يحقـق الهـدف التفاوضـي، ولـذا فـإنّ سـلطة التنفيـذ فـي العمليـة التفاوضـية تخـتص بـأداء واجبـات تفاوضـية ذات تفصـيل تتنـاول عمليـات تجميـع البيانات وتحليلها ودراسة مواقف الطرف الآخر مع رفع توصياتها.

المطلب الثاني: مراحل التفاوض الإداري الناجح.

إنّ الهـدف الحقيقـي مـن اتخـاذ مبـدأ التفـاوض فـي مواجهـة المشـاكل والوصـول إلـى مصـلحة المؤسسـة هـو تحسـين الأداء والحصـول علـى الفائـدة العظمـى مـن العمليـات الإداريـة فـي المؤسسـة لـذا كـان علـى الإداري المتفـاوض عـدم الغضـب أثنـاء المفاوضـة حتـى لاتتـوه الحقـائق إبـان غضـبه،كما عليـه أن يكـون محـددا بـأن يجـزئ المشـكلات ويواجههـا ،وأن يكـون واضـحا فـي تعبيـره عـن المشـكلات بحيـث لا يحـدث لبسـا لـدى الآخـرين والإسـتعداد لإعطـاء التوجيهـات فـور اتخـاذالقرارات وإعطـاء المقترحـات وبنـاء علـى مـا سـبق فـإن المفـاوض النـاجح عليـه أن يتبـع مراحـل التفاوض الإداري الناجح كالتالي:

الفرع الأول: مرحلة التحليل .

[1]وهـي عمليـة جمـع البيانـات وتحديـد الأهـداف وعليـه أن يسـتعد فـي هـذه المرحلـة باتبـاع خطواتها المهمة وهي:

أولا:الإعداد الجيد في عملية التفاوض.

1- محمود عبد الكريم النجار: مرجع سابق ، ص 42 -43 .

ثانيا: التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

ثالثا: مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشته مع الأطراف.

رابعا:[1] التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

الفرع الثاني: مرحلة التخطيط.

فيها يقوم المفاوض بإعداد خطة تفاوض تشمل:

أولا: إعداد خطة تعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

ثانيا: إعداد اختبارات إضافية يمكن مناقشتها.

رابعا: إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

الفرع الثالث: مرحلة المناقشات.

ويطلق عليها بالتفاوض الفعلي وعلى المفاوض أن يتبع الخطوات التالية [2]:

أولا: الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع والتركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى ولو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

ثانيا: محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرارالصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.

ثالثا: التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد،والمرونة في التحاور وحسن الإستماع للأطراف المختلفة.

رابعا: التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين واعتبار التفاوض فرصة للتعاون وليس للصراع.

1- سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق ، ص 24 .
2- محمود عبد الكريم النجار: مرجع سابق، ص 43-44 .

المطلب الثالث: خطوات التفاوض واختيار الفريق التفاوضي.

للتفاوض العملي خطوات منهجية يتعين القيام بها والسير على هداها ،وهذه الخطوات تمثل سلسة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوات التالية.

وإن تراكمات كل خطوة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج والخطوة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه ،واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الإنتقال إلى المرحلة التالية الجديدة.

وفي هذه الحالات يلعب الفريق التفاوضي دورا كبيرا في نجاح هذه الخطوات، حيث يزداد استخدام الفريق في عملية التفاوض به لأمن المفاوض الفرد وذلك لأسباب عديدة منها: أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدا وإن توفرت المزيد من المعلومات في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد.

الفرع الأول: خطوات التفاوض.

لتتم العملية التفاوضية بنجاح لابد أن تتم وفق خطوات متتالية تتمثل فيما يلي[1]:

أولا:مرحلة ما قبل العملية التفاوضية.

في هذه المرحلة يتم:

1- التحضير للتفاوض.

هذه أولى مراحل العملية التفاوضية ويتم من خلالها عدة إجراءات لها صلة مباشرة بالعملية التفاوضية، وفي مقدمتها تحديد وتشخيص القضية التفاوضية والإتفاق على مبدأ التفاوض.

أ- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية.

تتضمن عدة عناصر أساسية تتعلق بتحديد الموضوعات وما يتعلق بها وتشمل:

1-محمود علي ومحمد عوض الهزايمية : مرجع سابق ، ص113-114 .

– تحديد الموضوعات محل التفاوض: وهذا يتم من خلال تسجيل كافة موضوعات الصراع التي سيتم بحثها، وأية موضوعات ذات علاقة بالصراع لم يتم التفاوض عليها سابقا، لوجود رغبة لدى الأطراف عادة في التفاوض حولها.

– تصنيف الأهداف المرغوب تحقيقها وليكن التصنيف على سبيل المثال لا الحصر على شكل أهداف حيوية، لا يجوز التنازل عنها فهي تمثل خطوطا حمراء يمنع الإقتراب منها، وأهداف غير حيوية يمكن التنازل والتضحية بها أو ببعضها مقابل مكاسب هامة أخرى، ويعتمد تصنيف الأهداف على طبيعة الوضع التفاوضي القائم.

– تحليل الوضع التفاوضي للأطراف ويتم هذا استنادا لمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والتعرف على البدائل المتاحة، ودرجة وشدة الحاجة لدى الطرف الآخر للتفاوض والميزانية المخصصة للطرف الآخر المفاوض، وذلك حتى لا يتعرض لأزمة مالية تؤثر على سير المفاوضات، وتسهم في إنهائها تحت طائلة العوز المالي، وأثناء مرحلة التحضير للتفاوض يجب مراعاة عدة شروط أهمها[1]:

- إعطاء وقت كاف للتحضير للجولة الأولى قبل البدء بالعملية التفاوضية.
- العمل على فصل جولات بداية التفاوض على الجولات الأخرى.
- العمل على خلق أجواء تفاوضية مناسبة تسهم في إنجاح العملية التفاوضية.
- الإعداد بصورة جيدة لعرض الموقف التفاوضي بوضوح.

ب– الموافقة على مبدأ التفاوض.

[2]وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض بقبول الطرف الآخر، وقبل الجلوس لمائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات وتكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المزايا والمكاسب التي يسعى للوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد

1- محمود عبد الكريم النجار : مرجع سابق ، ص 22 .
2- البشير العلاق : مرجع سابق ، ص 94 .

مـن صـدق رغبـة وحقيقـة نوايـا الطـرف الآخـر، وأن قبولـه للتفـاوض لـيس مـن قبيـل المنـاورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمنا عن استخدام وسائل أخرى.

ج-التهيئة والإعداد للعملية التفاوضية.

[1] هذه المرحلـة هـي مـا يعمـل بهـا قبيـل بـدأ العمليـة التفاوضـية مباشـرة وهـي مـن أهـم المراحـل التفاوضية، وعليها يتوقف حجم ومستوى إنجاز الأهداف التفاوضية لأنّ الإعداد الجيّد يفضي دائما إلى النتائج الجيدة والعكس صحيح.

والإعداد والتمهيد للعملية التفاوضية عادة ما يخضع لإختبارات ومتغيرات عديدة تختلف من حالة تفاوضية لأخرى والإعداد والتمهيد للعملية التفاوضية عادة يشمل النقاط التالية:

[2]-الاتفاق المبدئي على مباشرة العملية التفاوضية،حيث تقوم الأطراف بتشكيل وفودها المفاوضين بصورة نهائية وعادة ما يختار صانع القرار وفده المفاوض بحيطة وحذر وعناية وتدقيق.

- وضع استيراتيجيات تفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

-الإتفاق على أجندة المفاوضات وما تتضمن من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها و أولوية تناول كل منها بالتفاوض.

- اختيـار مكـان التفـاوض وتجهيـزه وإعـداده وجعلـه صـالحا ومناسـبا للجلسـات التفاوضـية وتـوفير كافـة التسهيلات الخاصة به.

ثانيا: مرحلة الجلسات التفاوضية.

تقوم هذه المرحلة على مايلي:

1- زايد بدر الدين محمد مصطفى ، المفاوضات الدولية ، طبعة 1991 ، الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة ، ص 204 .
2- بشير العلاق: مرجع سابق ، ص95 .

1- الإجراءات التفاوضية.

وهذه المرحلة تبدأ عندما يجلس الطرفان على طاولة المفاوضات استعدادا لبدأ الحوار والتفاوض على النقاط والبنود المدرجة على جدول أعمال الجلسة التفاوضية، ففي هذه المرحلة يستخدم الفريق المفاوض كل أساليب الإقناع[1] ومختلف تكتيكات التفاوض وأدوات المساومة من أجل التأثير على السلوك التفاوضي للخصم، وعادة ما تحدث مجموعة من العمليات والإجراءات التفاوضية الهامة التي هي في صلب وجوهر التفاوض وهي:

أ- اختيار التكتيك التفاوضي المناسب للموضوع التفاوضي من خلال التركيز على تكييف تحقيق الأهداف المرسومة.

[2] **ب**-الإستعانة بكل الأدوات والوسائل التفاوضية المناسبة مثل تجهيز المستندات والوثائق وكافة البيانات والمعلومات التي من شأنها أن تعزز وتقوي وجهة نظر الفريق المفاوض.

ج- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر ودفعه لتقديم تنازلات تفاوضية وهذه الضغوط عادة ما تمارس داخل الجلسة التفاوضية وخارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل الوقت التكلفة الجهد عدم الوصول إلى نتيجة الضغط الإعلامي والضغط النفسي.

د- تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والإنتقاء التفضيلي منها.

هـ- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة في الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسب القضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها .

2- محمود علي ومحمد علي الهزايمية : مرجع سابق ، ص 118.
2- البشير العلاق، المرجع السابق ، ص 96-97 .

2- الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه بشكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين ويجب الإهتمام بأن تكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب وتراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات بحيث لا تنشأ عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي [1]هذا وقد تسفر المفاوضات على نتائج غير سارة كأن تفشل المفاوضات، أو قد يتم الإتفاق على بعض جوانب القضية التفاوضية دون جانب آخر.

الفرع الثاني: الفريق التفاوضي .

يزداد استخدام الفريق التفاوضي في عملية التفاوض بدلا من المفاوض الفرد، وذلك لأسباب عديدة منها: إن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدا، وأن توافر المزيد من المعارف في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد كما أن الفريق التفاوضي يحد من الإنتقادات التي قد توجّه للمفاوض الفرد.

أولا: أهمية استخدام الفريق التفاوضي.

[2]تتبع أهمية استخدم الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية وقدراته الكبيرة التي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات الأعضاء، وتأتي هذه الأهمية من حقيقة أن المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي:[3]

1- يتولى المتحدث عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة .

2- دور المقرر تدوين الملاحظات.

3- دور الموجه مراقبة ومتابعة سير المفاوضات.

1- محمد طارق، المرجع السابق، ص 81-82 .
2- نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص81-82 .
3- محمد طارق: مرجع سابق ، ص 82 .

من الصعب على شخص واحد أن ينهض بجميع هذه الأدوار بنجاح، وإذا كان يمكن لشخصين أن ينجزاها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلا على أية حال.

ثانيا: حجم الفريق التفاوضي.

فمن حيث العدد يفضل ألا يزيد فريق التفاوض عن خمسة أعضاء ويمكن أن يتولى عملية التفاوض فرد أو اثنين من أعضاء الفريق بالإضافة إلى الخبراء فيه، ومن الممكن الإستعانة ببعض الخبراء الإضافيين كالمحاسبين إذا لزم الأمر.

[1].أما في حالات التفاوض التي تتم خارج الدولة في الأسواق العالمية فمن الممكن إضافة عضوين آخرين (احتياطيين) للفريق حتى يمكن تجنب مشكلة أو مرض قد يصيب الأعضاء الأساسيين

ثالثا: اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته.

[2]لايكتمل الفريق التفاوضي بدون إختيار رئيسا له وهذا الأخير تسند له مجموعة من الواجبات.

1_اختيار رئيس الفريق التفاوضي.

إنّ رئيس فريق التفاوض له أهمية خاصة لأنّه يتوقف على اختياره تحقيق التوافق والإنسجام بين أعضاء فريقه وهناك بعض المعايير التي يتم اختياره على أساسها مثل:

أ- القدرة على قيادة الفريق في مختلف الظروف والضغوط لتحقيق مفاوضة ناجحة بغض النظر عن كل عضو فيه وإدارة العمل التفاوضي بنجاح تخطيطا وتنظيما وتوجيها ومتابعة.

ب-الإحساس العميق بالمسؤولية عن نجاح المفاوضة في إطار الأهداف المخططة والقدرة على الإستفادة من خبرات فريقه وتشجيع الطاقات الخاصة بهم.

1 - محمد الصيرفي : مرجع سابق ، ص 109.
2 - خالد نشأت الجابري ، التفاوض ، طبعة 2014 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ص 123-124 .

ج– القدرة على تنسيق المواقف بين أفراد الفريق بشكل فعال وحسم الخلافات بينهم، وتوفير العلاقات الطيبة والألفة والإحترام المتبادل بينهم.

د– القدرة على امتصاص الصدمات واستيعاب لحظات الإنفعال وتجاوزها والتعامل معها بهدوء.

2 – واجبات رئيس الفريق التفاوضي.

تتمثل واجبات رئيس الفريق التفاوضي فيما يلي[1]:

أ–اختيار أفراد الفريق التفاوضي.

ب–إعداد خطة المفاوضات وإجراء المفاوضات.

ج–إدارة المفاوضات واتخاذ القرارات في المسائل التالية[2]:

– مستوى التنازلات وتوقيتها.

– الدعوة إلى اجتماعات الفريق التفاوضي.

– فض الاجتماعات.

– إعداد تقارير المفاوضات.

بالإضافة إلى ذلك فإن على رئيس الفريق التفاوضي واجبات عامة أخرى مثل: الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل عضو.

رابعا: مواصفات المفاوض الناجح.

يعتبر المفاوض كفؤا وجيدا وناجحا من خلال توفر مجموعة من المواصفاتتتمثل فيما يلي:

1- نادر أحمد أبو شيخة : مرجع سابق ، ص 156.
2 - محمد طارق : مرجع سابق ، ص 86 .

1-أن يتعرف الطرفان المفاوضان على قدرة المفاوض و فعاليته، إنّ المفاوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلى اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقا جيدا وذا قيمة وتقدير.

2-[1] المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملاءمة بين الهدف والتخطيط، والإعتماد على عدة حلول وإمكانيات للعمل والمقترحات والمساومة.

3- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي يركز اهتمامه أثناء عملية التخطيط للتفاوض على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الإتفاق المحتمل في المشكلة، موضوع التفاوض.

4- أجمع الباحثون في فن التفاوض على أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والإقتراحات، وعندما يقرر يجب أن يحزم أمره من دون تردد

المطلب الرابع: استيراتيجيات التفاوض الإداري وتكتيكاته.

تمثل الإستيراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية في نجاح أي مفاوضات وهي تعكس وجهي التفاوض كعلم وكفن، حيث تستند إلى المبادئ والأصول العلمية بجانب المهارات والخبرات والموهبة ويتم اللجوء إلى استراتيجيات وتكتيكات التفاوض في مرحلة التخطيط والإعداد حيث يتم الإتفاق مبدئيا عليها في ضوء ما سبق معرفته عن الطرف الآخر وعن الموقف المحيط كما يتم اللجوء إلى الإستراتيجيات والتكتيكات في التنفيذ الفعلي للتفاوض، وذلك داخل قاعة المفاوضات حيث يتم تطبيق ما تم تخطيطه على احتمالات التعديل والتغيير لتحقيق التكيف مع الموقف.

الفرع الأول: استيراتيجيات التفاوض الإداري.

الإستيراتيجية هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الإلتزام بها في التعامل، فهي بذلك تكون الإطار العام الذي

1- بشير العلاق : مرجع سابق ، ص 109- 111.

يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ،وعادة ما تركز الإستيراتيجية على الأهداف بعيدة المدى.

أولا: استيراتيجيات المصلحة المشتركة.

تقوم على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف ومن بين هذه الإستيراتيجيات لدينا[1]:

1-إستيراتيجية التكامل.

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء فقد يصل الأمر أنّهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا، وذلك بهدف تعظيم الإستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما ويمكن تنفيذ هذه الإستيراتيجية من خلال التكامل الخلفي التكامل الأمامي، التكامل الأفقي.

2- إستيراتيجية التطوير والتعاون.

[2]ويتم فيها تحقيق مجموعة أهداف عليا تعمل على تطوير المشاريع المشتركة وتوثيق أوجه التعاون بين طرفي التفاوض، ويمكن تنفيذ هذه الإستيراتيجية عن طريق توسيع المجالات التعاونية، وذلك بإقناع الطرفين بمد مجال التعاون لمجالات أخرى جديدة أو عن طريق الإرتقاء للمرحلة التعاونية مثل: التعرف على مصالح كل طرف والإتفاق في الرأي والعمل على تنفيذ المنفعة المشتركة أي اقتسام عائد التفاوض وتنفيذ المنفعة المشتركة.

3- استيراتيجية توطيد العلاقة القائمة.

[3]تقوم هذه الاستيراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

1 - بشير العلاق : مرجع سابق ، ص 97- 98 .
2 - محمود عبد الكريم النجار: مرجع سابق ، ص 25 .
3- سامح عبد المطلب عامر:مرجع سابق ، ص 31 .

4- استيراتيجية توسيع نطاق التعاون والعلاقات.

[1]وتعتمد هذه الإستيراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

أ- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد.

ويقوم هذا الأسلوب على الإتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون خلال الفترة المستقبلية.

ب- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكان جديد.

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الإتفاق على الإنتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا: استيراتيجيات الصراع.

على الرغم من أن الجميع يمارسون استيراتيجيات الصراع بمفاوضتهم على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي وتبنيهم له،إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، وبذلك يعلنون أنهم يرغبون بتعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزءا كبير من مكونات هذه الإستيراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

1- إستيراتيجية الإنهاك.

وتقوم هذه الإستيراتيجية على الآتي:

أ- استنزاف وقت الطرف الآخر إمّا بتطويل فترة التفاوض دون الوصول إلى نتائج أو إلى نتائج محدودة للغاية أو التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، أو محاولة التفاوض في جولات أخرى حول الإتفاق الذي تمّ الإتفاق عليه أو محاولة تقييم أماكن التفاوض أو حول موضوع آخر.

1 - البشير العلاّق : مرجع سابق ، ص99-100 .

ب–[1]استنزاف الجهة الأخرى بأقصى درجة:عن طريق شغله لعناصر القضية التفاوضية الشكلية وإثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل بند من بنود التفاوض، أو حول مسميات الموضوعات والجمل والألفاظ والتشعب في النواحي الفنية والهندسية والتجارية والاقتصادية وبرامج الاحتفالات والمؤتمرات والزّيارات.

ج–استنزاف أموال الطرف الآخر :بزيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته و إظهار مستشاري الطرف الآخر طوال العملية التفاوضية

2–إستيراتيجية التشتيت.

وتعتمد عليها أطراف الصراع بشكل كبير في حالة التفاوض وتقوم بفحص أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أورده الطرف الآخر، وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم الفني والعملي والطبقي وبناءا على ذلك يتم رسم سياسة خادعة لتفتيت وحدة الطرف الآخر ليصبح فريقا متعارضا وبالتالي يصبح جهدهم غير منسجم.

3–إستيراتيجية الإخضاع.

ويتم فيها شحذ كل الهمم التفاوضية للعمل الآتي:

أ–السيطرة على الجلسات بالتنويع والتشكيل والتعديل والتبديل لكل المبادرات التي تم طرحها بحيث يكون هناك سبق فيصبح الطرف الآخر مجبرا على العمل بمبادئ من صنع الطرف الآخر.

ب–السيطرة على الجلسات بالحركة السريعة والتلقائية دون التّردد فور إبداء الطرف الآخر رغبته لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام السيطرة على عملية التفاوض.

ج–السيطرة على الجلسات ليجعلوا الطرف الآخر في مركز التابع لينتظروا الإشارة دائما من الآخرين للانطلاق في عملية التفاوض.

1- سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق ، ص32-33- 34 .

4- إستيراتيجية النصر.

[1]ويتم استخدامها بغضّ النّظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لهذه الإستيراتيجية يتم التفاوض بالتدرج خطوة خطوة فيصبح كأنّه غزو منظّم للطرف الآخر.

5-إستيراتيجيةالإنتحار.

وفيها يتم وضع عقبات أمام الطرف الآخر بحيث يتخلى عن طموحاته وتطلعاته باليأس وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

أ- صرف النظر عن طموحاته وأهدافه والرضا بما يتم تحقيقه واعتباره الهدف النهائي له.

ب- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية تمكنه من تحقيق أهدافه في المستقبل

الفرع الثاني: تكتيكات التفاوض الإداري.

تتعدد تكتيكات التفاوض وتختلف لتعدد المواقف التفاوضية واختلافها وبتعدد المؤتمرات الداخلة في عملية التفاوض إلاّ أنّه يمكن أن نعرض أهم هذه التكتيكات[2]:

أولا: تكتيك كسب الثقة واحترام الطرف الآخر.

بصرف النظر عن طبيعة العلاقة فعليك كسب خصمك أو على الأقل تحييده عن طريق ضمان احترامه وثقته، اعرف خصمك وقدم له الاحترام والتهنئة والهدايا في المناسبات وكن مرحا معه .

1 سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص34-35.
2 - أحمد ماهر، مهارات التفاوض ، طبعة 2005، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص 92-94 .

ثانيا: تكتيك تقديم المغريات.

[1] قدم بعض التيسيرات لإثارة شهية الطرف الآخر، ووافق على بعض مطالبه وذلك تمهيدا لأن تطلب منه.

ثالثا: تكتيك الإشعار بالذنب.

فعليك أن تشعر الطرف الآخر أحيانا بتأنيب الضمير لسبب ما يحدث من تأخير أو خسارة حتى يمكن أن يتراجع عن موقفه.

رابعا: تكتيك تغيير الموقف.

يمكنك أن تغير من موقفك كأن تقول مثلا (لو غيرنا موقفنا من ....إلى ..... أن تقوم أنت أيضا ب).

خامسا: تكتيك تجزئة الكل.

أحيانا يفضل أن يتعامل على جزء صغير من الموضوع أو الصفقة وتحاول أن تنهيه، حتّى يمكن الشعور بالإنجاز وإمكانية الانتقال إلى جزء آخر.

سادسا: تكتيك تجميع الأجزاء.

وهنا عليك أن تحاول تلخيص ما حدث في الأجزاء التي تمّ التفاوض فيها لمعرفة ما تمّ التوصل إليه في كل الموضوع وأيضا لإحداث الترابط ومحاولة التوصل إلى اتفاق نهائي.

سابعا: تكتيك الإخفاء و الإبراز.

إخفاء بعض المعلومات وإبراز وتوضيح البعض يمكنه أن يؤثّر في مجريات التفاوض وتسليط الضّوء على حقائق معينة وتضخيمها يمكن أن يؤثّر بفعاليّة، ونفس الشيء لتجاهل وإخفاء وتقليل أهمية معلومات أخرى،كما يمكن مفاجأة الطرف الآخر وإرباكه كتقديم حقائق جديدة أواقتراح مباغت أو سؤال محرج،أوإطلاق شائعة.

1 أحمد ماهر: مرجع سابق،ص94-95.

ثامنا: تكتيك جس النبض.

اسأل الطرف الآخر عن بعض الحقائق والمشاعر والآراء حتى تجس نبضه في عملية التفاوض.

وبالتالي فإنّ إتّباع هذه الخطوات حسب ترتيبها وحسن إختيار الفريق التفاوضي الذي يستطيع أن يختار الوقت المناسب للقيامبأيّ تصرف فإنّه يؤدي حتما إلى نجاح المفاوضة والعكس صحيح.

المبحث الثاني: فشل المفاوضات.

من الطبيعي أن ينتهي كل عمل يقوم به الإنسان في حياته اليومية إمّا إلى نتيجة إيجابية أو سلبية، وكذلك هو الحال بالنسبة للتفاوض فإمّا أن يكون نهايته إيجابية وهو الاتفاق والوصول إلى حل ملائم يرضي جميع الأطراف سواء كان هذا بتقديم تنازلات حيث يرضي كل طرف بأقلّ مما يطمحإليه من الأهداف التفاوضية ،وإمّا أن يؤول التفاوض للفشل أي عدم الوصول إلى النتائج المرجوة من عملية التفاوض، ويكون ذلك إمّا لإختلاف وجهات النظر أو تمسك كل طرف برأيه وعدم تقديم أي تنازلات من طرف الوفد المفاوض لتسهيل عملية التفاوض.

وإنّ فشل المفاوضات يحمل معاني القطيعة التي لا مفر منها ولو لبعض الوقت بين الطرفين، لذا يفضل تجنبها قدر الإمكان وإذا حدث وفشلت المفاوضات فلا بدّ من إتخاذ عمل فوري لمنع تأزم الموقف وكلما طالت فترة حدوث الفشل المدمر للمفاوضات، ازدادت حدّتها وأصبح من الصّعب استعادة حالة التّوازن.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة أخطاء التفاوض وعوائق نجاحه من خلال المطلب الأول ، بالإضافة إلى أسباب الفشل في المطلب الثاني وكذا سنناقش في هذا المبحث الآثار السلبية لفشل المفاوضات في المطلب الثالث وكيفية التّصرف في مثل هذه الحالة في المطلب الرابع.

المطلب الأول: أخطاء التفاوض وعوائق نجاحه .

التفاوض هو التوصل إلى إتفاق أو حل وسط من خلال مناقشات ويمكن تطبيقه على كل جانب تقريبا من حياتنا.وهناك مرات عديدة لا نعرف حتى أننا نفعل ذلك ،ولكن هناك بعض المبادئ الأساسية إذا لم نفعلها بطريقة غير صحيحة سوف تسفر عن نتائج غير مرغوب فيها.

وفي كثير من الأحيان ننظر للتفاوض على أنّه عمل غير سار، ولكن ليس بالضرورة أن ننظر للتفاوض بنظرة سلبية فتجنب الآتي ضرورة لجعل التفاوض عملية يفوز فيها جميع الأطراف فالتفاوض في النهاية وسيلة لإرضاء الجميع.

الفرع الأول: أخطاء التفاوض.

هناك مجموعة من الأخطاء قد يرتكبها الوفد المفاوض والتي تحول دون نجاح المفاوضة و من بينها نذكر منها ما يلي[1]:

أولا: عدم الإستعداد.

إذا كنت في طريقك إلى الدخول في مفاوضات مقررة ، عليك أن تكون مستعدا وإلاّ سوف ترتبك بسهولة، ويمكن أن تحيد عن هدفك و يمكن أن تخدع بسهوله، خذ من الوقت ما يكفيك لكتابة ما تريد و لماذا تريد إلى مدى أنت على استعداد لتقديم تنازلات، تدرب على ذلك بصوت عال حتى ولو كان أمامالمرآة كونك مستعدا سيجعلك أكثر راحة في يوم المفاوضة .

ثانيا: كل ّشيء أو لا شيء.

تبني موقف " ما أريدأناوإلا فلا " سيسفر عن نتائج سيّئة. ضع نفسك في مكان الشخص الآخر،هنا أنتوالآخر على حد سواء للتّوصل إلى اتفاق يكون مقبولا لكل منكما و مربح للجانبين و أحيانا هذا يعني حلا وسطا و يجب أن تكتب ما الذي أنت على استعداد لتقديم تنازلات عنه

ثالثا: الإنذار النهائي.

أن نقول للشخص الآخر لا يوجد سوى خيارين فقط هو الطريق المضمون للفشل، هناك دائما خيارا ثالث هو إغلاق الطريق و عدم تحقيق شيء ، لديك العديد من الخيارات في رأسك ابدأ من المرغوب فيه أكثر و الإستماع إلى الشخص الآخر لا إسقاط المفاوضات قبل أن تبدأ حقا.

1- نبيه جابر ، التفاوض بمهارة ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2013 ، ص75-76 .

رابعا: أن تفقد هدوء أعصابك.

[1]من الممكن أن يكون من الصعب الحفاظ على المشاعر خارج المعادلة عند التفاوض، لكن لا يوجد شيء يجعلك تفقد اليد العليا في المفاوضات مثل أن تبدوا منزعجا بشكل واضح حاول التفكير في المناقشات كعملية تجارية، و ليس كمسألة شخصيّة إجعل رأسك أعلى من المناقشة، إذا كان هناك شيء يغضبك توقف و اسأل نفسك لماذا وذكر نفسك بالتزام الهدوء و سوف تستفيد أنت بشكل هائل بالطبع من كل شيء.

الفرع الثاني: العوائق التي تحول دون نجاح المفاوضات.

وأهم معوقات التفاوض تظهر فيمايلي[2] :

أولا: معوقات شخصية .

والمعوقات الشخصية للتفاوض تتمثّل فيما يلي:

1-تباين الإدراك بين الأفراد.

2-القصور في بعض المهارات مثل مهارة التحدث أو الكتابة أو القراءة و التفكير المنطقي.

3-تشويه المعلومات بقصد أو بدون قصد.

4-سوء العلاقات بين المفاوض و جماعته و بين الأطراف الأخرى .

5-الإتجاهات المفاوضية كالإنطواء وحبس المعلومات و المبالغة والشعور بمعرفة كل شيء ومحاولة الضغط أو ممارسته.

1-نبيه جابر:مرجع سابق ، ص76 .
2- سامح عبد المطلب عامر : مرجع سابق ، ص40 .

ثانيا: معوقات تنظيمية .

وتتمثل فيمايلي[1]:

1-عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الإختصاصات والمسؤوليّات .

2-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستوياتالإدارية التي يمر بها التفاوض.

3-عدم وجود إدارة المعلومات والبيانات.

4-عدم الإستقرار التنظيمي والتخصصي.

5-القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ثالثا: معوقات بيئية .

وتتمثل فيما يلي:

1-اللغة ومدلولات الألفاظ.

2-الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل فيه.

3-عدم كفاية أدوات الإتصال.

4-الإفراط في طلب البيانات .

5-عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة.

6-عدم اهتمام البيئة المحيطة بالمؤسسة

المطلب الثاني : أسباب فشل المفاوضات.

إنّ المفاوضات في حياتنا اليومية تأخذ حيزا كبيرا فيأتي ما نتفاوض من غير تخطيط مسبق لذلك، وهي تعتمد على استراتيجيات وتقنيات، والقليل من يجيدها، فالإعتماد عليها يسهل التوصل إلى اتفاق في المفاوضات. وهذه الإستراتيجيات قد تم وصفها كثيرا في العديد من الكتب والمراجع، وغياب الإتفاق والتحكم في هذه الاستراتيجيات والتحكم فيها بمهارة غالبا ما يؤدي إلى فشل المفاوضات.

1 سامح عبد المطلب عامر : مرجع سابق، ص41.

الفرع الأول: الإقتصار على وجهة نظر واحدة.

[1]حيث يقوم المتفاوضون بالنظر إلى موضوع من وجهة نظرهم فقط وأنّ الحقائق كلّها موجودة وأنّها ذات تحليل معين وأنّها تؤدي إلى نتيجة أو حل محدّد.

أولا: يعرض أحد المتفاوضون الحقائق من وجهة نظره ويقوم بسردها وفق ترتيب يراه هو و بتحليل خاص به،بسرعة وبدون عمق وبشكل ميكانيكي لا يحمل أيّ مشاعر ويهمل الطرف الآخر.

ثانيا: مقاطعةالطرف الآخربسرعة واستمرار وبشكل غير متسق.

ثالثا: عدم تقبّل وجهة نظر الطرف الآخر.

الفرع الثاني: الخوف.

بغض النّظر علىأنّ المفاوض يعرف مواطن القوّة والضعف النسبيّة للطرفين، إذا إفتقر إلى الشجاعة والإنضباط والتصميم على العمل في ظل وجود مخاطر أو عدم يقين سيكون من الصعب تحقيق أفضل نتائج أو حتى أي نتائج،والخوف هو العقبة التي يجب التغلب عليها إذا كنت لا تريد أن تكون ضحية قبل أن تبدأ المفاوضات وهزيمة هذا الخوف يتطلب التزاما وعزيمة وإتقان الأسلوب الذي يتيح لك التحكم في مختلف مراحل التفاوض.

الفرع الثالث: المفاوضات هي مسألة أسلوب.

[2]فشل العديد من المفاوضين هو عدم وجود أسلوب محدد، كثير من المفاوضين يعملون على الفطرة ولا يعرفون كيفية تحديد نقاط القوة التي تؤدي بهم إلى النجاح وبالمثل لم يتمكّنوا من تحديد ما هي مناطق الضعف في منهجهم التفاوضي الذي إذا ما تمّ تحليله بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى مزيد من التحسن في الأداء.

1-أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص16 .
2-نبيه جابر :مرجع سابق ، ص77- 78 .

عدم وجود هيكل (خريطة) لعملية التفاوض هو ما يجعل من الصعب القدرة في التحكم في جلسة المفاوضاتوهذا يعرض حتى المفاوض الجيد للخطر.

المطلب الثالث: الآثار السلبية لفشل المفاوضات.

إنّ فقدان السيطرة على الخلافات مع الخصم أو إلغائها دون حل سيكون له أثر سيّء على العملية التفاوضية لذا فإننا نقدم لك فيما يلي الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها الخلافات الخارجية عن السيطرة وذلك من خلال ما يلي[1]:

الفرع الأول: الاشتباك حتى آخر كلمة.

يبدأ عندما يبدي الخصم ملاحظة لا تحبها وتقبل أنت التحدي بالرد بصورة حادة ينتقل الطرف الآخر إلى خانة الدفاع ويرد عليك بصورة أشد وأنت تفقد أعصابك فتتعالى الأصوات وتتوتر الأعصاب ويخرج الحديث عن السيطرة.

الفرع الثاني: دفن الرؤوس في الرمال.

تدفن رأسك في الرمال والتقليل من أهمية أي حدث تقع في شرك إقناع نفسك بأنّ كل الأمور على ما يرام ولا توجد مشكلات فعلى السطح تبدو وكأنك تتجنب المواجهة مع هذه الإستراتيجية ولكن في الواقع يعتبر الوضع نزاعا على وشك الانفجار وعادة ما يقفز النزاع على السطح عندما تكون آخر من يتوقعه.

الفرع الثالث: عدم الرغبة في التحدث عن الخلاف.

هذا الوضع نتاج محاولة إغلاق الباب على الخلاف بالتزام الصمت وتجنب المشكلة وهذا النوع من الإنسحاب عبارة عن إستراتيجية تستخدم لإبقاء الخلاف حتى لا يتم التعامل معه مباشرة.

1 - محمد الصيرفي :مرجع سابق ،ص243-244-246.

المطلب الرابع: التصرف في حالة فشل التفاوض وعوامل نجاحه.

التفاوض لا ينتهي في جميع الحالات بالنجاح فهو معرض أحيانا إلى الانهيار أو عدم التوصل إلى اتفاق ومن هنا فإنّ المفاوض الحكيم يجب أن يفكّر مسبقا في التصرف المناسب الذي يمكن اتخاذه عند الفشل في التوصل إلى اتفاق مرضي وبلغة أخرى فإنّ المفاوض عليه أن يعد نفسه من حيث التفكير والتصرف للتعامل مع احتمالات انهيارأو فشل المفاوضات، ولا يجب الإنتظار حتى يحدث ذلك ثمّ يفكر كيف يتعامل معه، ويمكن للقدرة على التفاوض بنجاح في ظل مناخ الأعمال المضطربة السائد اليوم أن تشكل الفارق بين النجاح والفشل.

الفرع الأول: التصرف في حالة فشل التفاوض.

في حالة فشل العملية التفاوضية فعلى الأطراف المفاوضة أن تلجأ إلى إحدى الطريقتين وهي كالآتي[1]:

أولا: التصرف من جانب واحد.

بالرغم من أنّ التصرف من جانب واحد في أي عملية تفاوضية يعتبر من الأمور غير المقبولة حيث يؤدي ذلك إلى عدم قيام عملية التفاوض أساسا لأنّ التصرف من جانب واحد بدون نقاش أو حوار يعتبر ضد مبادئ التفاوض إلاّ أنّ هذا ربما يعتبر أحد الاستثناءات التي قد تستخدم في ظل ظروف معينة، ويتمثل التصرف من جانب واحد في قيام أحد الأطراف في عملية التفاوض بفرض أشياء معينة على الطرف الآخر.

ثانيا: التصرف من جانب طرف ثالث.

إنّ التحليل الواقعي لإحتمالات انهيار عملية التفاوض ربما يشير إلى أنّه من غير الحكمة استخدام القوة أو التصرف من جانب واحد أو ربّما تكشف عدم وجود السلطة أو القوة للقيام بذلك أو ربّما يكون من غير المقبول أو من المستحيل في ظلّ الأوضاع الحالية عند بدأ التفاوض والإستمرار و النجاح في مثل هذه الظروف،و ربما تكون دراسة استخدام البديل الثاني والخاص يتدخل طرف ثالث أمرا مفيدا وفي

1-ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ، ص315-316 .

الواقع فإنّ هناك نوعين من التدخل عن طريق الطرف الثالث في التفاوض وذلك كما هو موضح كالتالي[1]:

1-التوفيق أو الوساطة.

في ظل هذا النوع من التدخل فإنّ الطرف الثالث يعمل مع أطراف التفاوض من خلال النقاش ومحاولة معاونتهم على التوصل إلى اتفاق أو يحاول القائم بالتوفيق التأكد بأنّ الأطراف المتفاوضة لا تسيء فهم بعضها البعض، فالتركيز يكون على تقديم المعاونة لهم ليتوصلوا إلى حل مرضي فيما بينهم وليس لتقديم حل من الطرف الثالث ويتوقع من الوسيط أن يقوم بدور أكثر من ذلك هو الإستماع للجانبين ، وذلك لإقتراح حلول مناسبة ولكن في كل الظروف لا يكون أي من الطرفين المفاوضين مجبرا أو ملزما بقبول مقترحات الوسيط.

2-التحكيم أو قوانين المحكمة.

في ظل هذا البديل نجد القائم بالتحكيم أو القاضي في المحكمة يقوم بدراسة حجج وآراء كل طرف ثم يصدر حكمه الذي يمثل حلا للقضية موضوع التفاوض، ويشترط ألاّ يفرض أحد الأطراف على الطرف الآخر اللجوء إلى التحكيم أو المحكمة ، ولكن يجب أن يكون هناك اتفاق بين الطرفين على القيام بذلك، وفي عملية التحكيم كلا الطرفين يفقد السيطرة على النتائج ويتقبلا الحل الذي سوف يتم فرضه عليهما.

الفرع الثاني: أسباب نجاح المفاوضات.

الغاية من العملية التفاوضية هو النجاح في خوضها وهذا الأخير يرجع إلى مجموعة من الأسباب[2].

أولا: أطلب ما تريد.

المفاوض الناجح يجب أن يكون حازما لديه القدرة على مواجهة التحدي ويعرف أنّ كل شيء قابل للتفاوض، وهذا ما يسمى وعي التفاوض وهو ما يشكّل الفرق بين المفاوضين وبين باقي الناس.

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ،ص317.
2 - نبيه جابر : مرجع سابق ، ص36-37-38-39 .

أن تكون حازما يعني طلب ما تريد ورفض قبول كلمة "لا" كإجابة،ممارسة التعبير عن المشاعر الخاصة بك دون قلق أو غضب، ترك الناس تعرف ما تريد بطريقة غير مهددة على سبيل المثال بدلا من أن تقول (يجب أن لا تفعل ذلك) حاول استبدالها بجملة (أنا لا أشعر بالراحة عندما تفعل ذلك).

ثانيا: أصمت واستمع.

دائما ما نندهش من الأشخاص الذين لا يستطيعون التوقف عن الحديث، المفاوضون مثل رجال الشرطة يسألون لبحث المسائل ومعرفة الحقائق ثم يجتمعوا ويرد الطرف الآخر بكل ما تحتاج لمعرفته فكل ما عليك فعله الاستماع، يمكن حل الكثير من النزاعات بسهولة إذا تعلمنا كيف نصغي.

ثالثا: لا تكن في عجلة من أمرك.

التّسرع يجعلك أكثر ارتكابا للأخطاء،وهدوء الأعصاب يمنحك صبرا حيث يمكن أن يكون صبرك مخيفا للمفاوض الآخرإذا كان في عجلة من أمره ، لأنّه سيبدأ في الاعتقاد أنك لست في لهفة لإبرام الصفقة.

رابعا: ركز على ضغط الجانب الآخر وليس على ما تشعر به أنت من ضغط.

لدينا ميل للتّركيز على الضغط الخاص بنا بسبب سؤالنا لماذا نحن بحاجة لإبرام هذا الاتفاق إذا وقعت في هذا الفخ فأنت تعمل ضد نفسك وسيبدو الطرف الآخر أكثر قوة عند التركيز على حدودك في التفاوض ستفتقد الصورة الكبيرة بدلا من ذلك المفاوض الناجح يسأل ما هو الضغط على الجانب الآخر في هذه المفاوضات ،وسوف تشعر أنك أكثر قوة عند التعرف على الأسباب التي أدت بالطرف الآخر للتنازل. إنك تستمد جزء من قوتك في التفاوض من الضغوط على الشخص الآخر حتى لو كان يبدو غير مكترث، بالتأكيد لديه مخاوف وقلق، فعملك مثل المخبر تستخرج هذه المشاعر إلى النور إذا اكتشفت أنه تحت الضغط وهو دائما موجود، ابحث عن سبل هذا الضغط من أجل تحقيق نتيجة أفضل لنفسك.

خلاصة الفصل الثاني

وفي الأخير وختاما لهذا الفصل فإنّ إدارة التفاوض تتجسد من خلال تحديد مستويات التفاوض الإداري والتي تتمثّل في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التفاوضية ويكمن وجه الإختلاف بين هذه المستويات في حجم المعلومات المتوفرة لدى كل مستوى ولا يمكن أن تكون هذه العملية ناجحة دون أن تمرّ عبر مراحل وخطوات متتالية أي خطوة بخطوة والمسؤول عن هذا الترتيب هو الفريق التفاوضي الذي له أهمية كبيرة في إنجاح العملية التفاوضية بما يتصف به من مهارات أهلته ليتمّ اختياره و لهذا الفريق التفاوضي رئيسا يتولى تنظيمه وتسييره واتخاذ القرارات.

وحتى تكون العملية التفاوضية ناجحة لا بد من الاعتماد على إستيراتيجيات وتكتيكات تفاوضية والتي تعتبر البنية الأساسيّة في نجاح أيّ عملية تفاوضية والتي بدورها تعكس مدى مهارة الفريق التفاوضي.

وفي الأخير الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف وفي كل الأحوال لا يعني أنّ كل عملية تفاوضية تؤول بالضرورة دائما إلى الوصول إلى اتفاق وقد تسفر أحيانا إلى عدم تحقيق الغرض منها ما يعني فشل التفاوض، وذلك يعود إمّا لوجود عوائق تحول دون النجاح وإمّا لارتكاب الفريق التفاوضي لأخطاء أو لوجود أسباب أخرى ناتجة عن اعتماد إستراتيجيات وتقنيات لغياب الاتفاق والتحكم فيها .

وهذا الفشل ينجر عنه آثار سلبية في العملية التفاوضية وفي هذه الحالة على المفاوض أن يتّخذ الخطوة المناسبة والتي تتمثل إما في التصرف من جانب واحد والذي يتمثل في قيام أحد الأطراف في عملية التفاوض بفرض أشياء معينة على الطرف الآخر والذي يعتبر من الأمور غير المقبولة ،وإمّا التصرف من جانب طرف ثالث والذي يمثل نوعين من التدخل والتي تتمثل في التوفيق أو الوساطة، وفي هذه الحالة فإنّ الطرف الثالث يعمل مع أطراف التفاوض من خلال النقاش ومعاونتهم على التوصل إلى اتفاق أو حل أمّا التحكيم أو قوانين المحكمة هنا نجد القائم بالتحكيم أو القاضي في المحكمة يقوم بدراسة حجج وآراء كل طرف ثمّ يصدر حكمه الذي يمثل حلا للقضية.

إنّ التفاوض من الموضوعات التي استطاعت أن تضع بصمتها في الإدارة كفن وعلم حيث كان التفاوض أداة قيمة أثبت فعاليته في تسيير الأمور، وتطوير الأفكار ذلك لكونه الطريق لحل الخلافات داخل الإدارة الواحدة أو بين إدارة وإدارة أخرى وذلك من خلال اللجوء للمناقشة بطرق سليمة تؤدي للوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف، ويعتبر أيضا الوسيلة لتعزيز المصالح المشتركة من أجل الإرتقاء بالخدمة العمومية.

حيث يقصد بالتفاوض أنّه عملية اتصالية بين طرفين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل إلى حلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم ، وبالتالي فهو عبارة عن اتصالات يحدث فيه ما يسمى بالأخذ والعطاء والتفاهم وأنّ كل طرف من أطراف التفاوض يحاول إيجاد مسلك له وحل المشكلة التفاوضية.

وقد يكون هذا الحل مرضي لطرف واحد أو كلا الطرفين أو قد يكون غير مرضي للطرفين وللقيام بالتفاوض فإنّه يعتمد على فريق يتم اختياره بناء على مجموعة من الصفات تؤهله للقيام بهذه العملية التفاوضية، وأن يكون ملما بجميع المعلومات التي تخص هذه العملية وتكون له القدرة والقوة على التواصل مع الطرف الآخر وذلك لاختياره للوقت المناسب للقيام بأي تصرف قد يعود عليه بالخسارة غير متوقعة، وكذا لحسن اختياره لإستيراتيجية وتكتيك المناسب الذي يجسّد مدى مهارة الفريق التفاوضي حيث يعتبر هذا الآخير السبب الأول في نجاح أو فشل أي عملية تفاوضية.

والإدارة كمؤسسة عمومية غايتها تقديم خدمة للصالح العام فإنّها تسعى جاهدة لتطويرها والإرتقاء بها ومن أجل هذا كله فهي بحاجة للتواصل مع أطراف أخرى سواء كانوا موظفين على مستواها أو أطراف أجنبية عنها فبالنسبة للموظفين فيها فهم يقدّمون أفكارا جديدة تساهم في تحسين مستوى الأداء الإداري من حيث الخدمة، أمّا الأطراف الأجنبية فإنّها تلجأ لهم من أجل سد حاجياتها من خلال إبرام العقود والصفقات، ولهذا يعتبر التفاوض الوسيلة الملائمة لمثل هذه الحالات.

والإدارة لا تجلس لمائدة التفاوض لأجل الإرتقاء وتطوير الخدمة العمومة فقط وإنّما قد تجبرها أحيانا قيام خلافات التي قد تؤدي إلى عرقلة سير الإدارة كمرفق عام الذي لا بد من ضمان استمراريته وحسن جودة خدماته من أجل سدّ حاجيات المواطن وتلبية رغباته.

والتفاوض عملية مدروسة يقوم على أسس ومبادئ تلزم الطرف المفاوض الذي يسعى إلى تحقيق غايته بإتباعها والإلتزام بها وفق خطوات متتالية ومتسلسلة خطوة بخطوة حيث أن غياب خطوة من هاته الخطوات مهما كانت بسيطة قد تؤدي إلى فشل هذه العملية.

فالتفاوض في الأخير عبارة عن حلقات موصولة ببعضها البعض وعلى المتفاوضين أن يدركواأنّه عند القبول بمبدأ التفاوض أنّه يجب أن يكون في الحسبان أنّ لا شروط مسبقة وأنّ لا فرض أراء بقوة وأنّأيّة اقتراحات يمكن طرحها على طاولة المفاوضات ولا يجوز فرضها بالقوة وإلا اختلت المعادلة التي على أساسها بدأ الفكر التفاوضي.

والإدارة العامة بإعتبارها طرف مفاوض وتسعى إلى تحقيق غاية أو هدف مسّطر فإنّها ملزمة بأن تتقيّد بكل ما يضمن لها نتائج ايجابية ترضي رغبتها وتحقق أهدافها.

ورغم وجود أساليبأخرى قد تلجأ إليهاالإدارة العامة من أجل حل الخلافات القائمة فيها أو من أجل تعزيز مصالح مشتركة إلاّأنّه يبقى التفاوض الطريق الأنسب للوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف،لأنّه يقوم على نقاش أو حوار يجري بين طرفين أوأكثر يبحثون فيه أمرا، ليصلوا فيه إلى نتائج ترضي قطبي التفاوض.

ولهذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو ديمومة العمل والإرتقاء به إلى أعلى مستويات الجودة وحسن الخدمة، وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والقدرات والقوى المتوازنة التي تملكها الأطراف المفاوضة والمتفاوض، وهو كذلك انتصار العقلانية المدركة للأمور والأبعاد كافة، التي تستخدم فيها أساليب الحوار مقارنة الحجة بالحجة، ومن ثم الوصول إلى نتائج نهائية يقتنع بها الأطراف.

إلاّأنّه الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف ليس قاعدة عامة فقد تسفر المفاوضات في بعض الأحيانإلى نتائج غير مرضية لكلا الطرفين أو لطرف واحد وهذا قد يرجع لعدة

أسباب تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية،ولهذا يجب تجنب الوصول إلى نهاية تقطع أمل وجود مفاوضة جديدة.

اقتراحات

على المفاوض أن يتعرف على حقائق القضية التي يفاوض فيها معرفة عامة وعميقة وأن يطلع على جميع تفاصيلها،كما أنّه عليه أن يميز بين العناصر ألأساسية التي لا يمكن التنازل عنها ،وبين العناصر الثانوية التي يمكن التنازل عنها مع استعمال اللغة التي يتقنها،القدرة على المناورة والإقناع تؤثر تأثيرا كبيرا على النتيجة التي تنتهي إليها المفاوضة،كذلك يجب معرفة طبيعة الطرف المفاوض وعقليته ومزاجه وما ظهر من أدائه وما استتر.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

1- مصطفى أحمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، طبعة 1984، المكتبة الإنجلو مصرية، القاهرة.

2- حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، طبعة 1989م، المنظمة العربية علوم الإدارية،عمان.

3- محمد مصطفى زايد بدر الدين، المفاوضات الدولية، طبعة1991م، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة.

4- الخضيري محسن، تنمية المهارات التفاوضية، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،1993م.

5- الخزامي عبد الكريم أحمد، أسس عملية التفاوض، طبعة 1997م، الدار الجامعية، القاهرة.

6- إدريس ثابت عبد الرحمن، مهارات واستيراتيجيات، طبعة2001م، الدار الجامعية ،الإسكندرية.

7- عليوة السيد، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، الطبعة الأولى،دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة،1422هـ/2002م.

8- ماهر أحمد، مهارات التفاوض، طبعة 2005م، الدار الجامعية،الإسكندرية.

9- طارق محمد، مهارات التفاوض، والتعاقد الحديث في المجالات المختلفة، طبعة 2006م، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006م.

10- علي محمود والهزايمة محمد عوض، المدخل إلى فن المفاوضات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2006م.

11- النجار محمد عبد الكريم، إدارة المفاوضات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان،2007م.

12- أبو شيخة نادر أحمد، أصول التفاوض، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،1430هـ، 2009م.

13- العلاق البشير، إدارة التفاوض، طبعة 2010م، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

14- عامر سامح عبد المطلب، إدارة التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر،عمان،2010م.

15- الفقيه عبد الله محمد، إدارة التفاوض، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، صنعاء،1433هـ/2012م.

16- الصيرفي محمد، التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2013م.

17- جابر نبيهة، التفاوض بمهارة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،القاهرة،2013م.

18- الجابري خالد نشأت، التفاوض، طبعة 2014م، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية .

ثانيا: مذكرات:

1- منال ياحو، التفاوض بين الفرص والتحديات، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، 2013/2012م.

ثالثا: محاضرات

1-نبيلة جعيجع، التفاوض الدولي، محاضرات، ألقيت على طلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، منشورة، المسيلة، 2016/2015م.

الفهرس:

المحتويات	الصفحة
المقدمة.....	1
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفاوض الإداري.	06
المبحث الأول: مفهوم التفاوض.	07
المطلب الأول: تعريف التفاوض.	08
الفرع الأول: التعريف اللغوي للتفاوض.	08
الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي للتفاوض.	09
المطلب الثاني: المفاهيم المشابهة للتفاوض.	12
الفرع الأول: التسوية والإقناع.	12
أولا:التسوية.	12
ثانيا:الإقناع.	12
الفرع الثاني: التنازل والمساومة.	12
أولا: التنازل.	12
ثانيا: المساومة.	13
المطلب الثالث: خصائص التفاوض.	13
الفرع الأول: من حيث أهداف التفاوض.	13
الفرع الثاني: من حيث تأثر التفاوض.	14
الفرع الثالث: من حيث الإستمرارية والتكامل والعمومية.	14
أولا: من حيث الاستمرار.	14
ثانيا: من حيث التكامل.	14
ثالثا: من حيث العمومية.	15
المطلب الرابع: أشكال التفاوض الإداري.	15
الفرع الأول: التفاوض غير الرسمي بين المديرين.	15
الفرع الثاني: التفاوض في الاهتمامات أو المصالح.	15
المبحث الثاني: مقومات التفاوض.	16
المطلب الأول: أنواع التفاوض الإداري.	17
الفرع الأول: أنواع التفاوض الإداري من حيث الأهداف.	17
أولا: التفاوض لكسب الجميع.	17

ثانيا: التفاوض الكسب لطرف.	17
ثانيا: التفاوض لتكتسب الأوضاع.	18
رابعا: التفاوض للحسم السريع.	18
خامسا: التفاوض للتأثيرعلى طرف غير ظاهر.	18
الفرع الثاني: أنواع التفاوض الإداري من حيث أطراف التفاوض.....	18
أولا: التفاوض الإداري بين الأشخاص.	18
ثانيا: التفاوض الإداري بين الجماعات (متعددالأطراف).....	18
المطلب الثاني: شروط التفاوض.	19
الفرع الأول: القوة التفاوضية.	19
الفرع الثاني: المعلومات التفاوضية.	20
الفرع الثالث: الإرادة المشتركة.	20
الفرع الرابع: المناخ المحيط.	20
أولا: القضية التفاوضية.	21
ثانيا:أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض.	21
المطلب الثالث: أسس ومبادئ التفاوض الإداري.	22
الفرع الأول: أسس التفاوض الإداري.	22
الفرع الثاني: مبادئ عملية التفاوض.	22
خلاصة الفصل الأول.....	26
الفصل الثاني: ضوابط التفاوض الإداري	27
المبحث الأول: إدارة التفاوض.	28
المطلب الأول: مستويات التفاوض الإداري.	28
الفرع الأول: مستوى الإدارة العليا.	29
الفرع الثاني: مستوى الإدارة الوسطى (التنفيذية).	29
الفرع الثالث: مستوى الإدارة التفاوضية.	30
المطلب الثاني: مراحل التفاوض الإداري الناجح.	30
الفرع الأول:مرحلة التحليل	30
الفرع الثاني: مرحلة التخطيط.	31
مرحلة المناقشات.....	31
المطلب الثالث: خطوات التفاوض واختيار الفريق التفاوضي.	32

الفرع الأول: خطوات التفاوض.	32
أولا:مرحلة ما قبل العملية التفاوضية.	32
ثانيا: مرحلة الجلسات التفاوضية.	34
الفرع الثاني: الفريق التفاوضي	36
أولا: أهمية استخدام الفريق التفاوضي.	36
ثانيا: حجم الفريق التفاوضي.	37
ثالثا: اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته.....	37
رابعا: مواصفات المفاوض الناجح.	38
المطلب الرابع: استيراتيجيات التفاوض الإداري وتكتيكاته.	39
الفرع الأول: استيراتيجيات التفاوض الإداري.	39
أولا: استيراتيجيات المصلحة المشتركة.	40
ثانيا: استيراتيجيات الصراع.	41
الفرع الثاني: تكتيكات التفاوض الإداري.	43
أولا: تكتيك كسب الثقة واحترام الطرف الآخر.	43
ثانيا: تكتيك تقديم المغريات.	44
ثالثا: تكتيك الإشعار بالذنب.	44
رابعا: تكتيك تغيير الموقف.	44
خامسا: تكتيك تجزئة الكل.	44
سادسا: تكتيك تجميع الأجزاء.	44
سابعا: تكتيك الإخفاء و الإبراز.	44
ثامنا: تكتيك جس النبض.	48
المبحث الثاني: فشل المفاوضات.	46
المطلب الأول: أخطاء التفاوض وعوائق نجاحه.....	46
الفرع الأول: أخطاء التفاوض.	47
أولا: عدم الإستعداد.	47
ثانيا: كلّ شيء أو لا شيء.	47
ثالثا: الإنذار النهائي.	47
رابعا: أن تفقد هدوء أعصابك.	48
الفرع الثاني: العوائق التي تحول دون نجاح المفاوضات.	48

الفهرس:

أولا: معوقات شخصية	48
ثانيا: معوقات تنظيمية	49
ثالثا: معوقات بيئية	49
المطلب الثاني : أسباب فشل المفاوضات.	49
الفرع الأول: الإقتصار على وجهة نظر واحدة.	50
الفرع الثاني: الخوف..	50
الفرع الثالث: المفاوضات هي مسألة أسلوب.	50
المطلب الثالث: الآثار السلبية لفشل المفاوضات.	51
الفرع الأول: الاشتباك حتى آخر كلمة.	51
الفرع الثاني: دفن الرؤوس في الرمال.	51
الفرع الثالث: عدم الرغبة في التحدث عن الخلاف.	51
المطلب الرابع: التصرف في حالة فشل التفاوض وعوامل نجاحه.	52
الفرع الأول: التصرف في حالة فشل التفاوض.	52
أولا: التصرف من جانب واحد.	52
ثانيا: التصرف من جانب طرف ثالث.	52
الفرع الثاني: أسباب نجاح المفاوضات.	53
أولا: أطلب ما تريد.	53
ثانيا: أصمت واستمع.	54
ثالثا: لا تكن في عجلة من أمرك.	54
رابعا: ركز على ضغط الجانب الآخر وليس على ما تشعر به أنت من ضغط.....	54
خلاصة الفصل الثاني.....	55
الخاتمة	57
قائمة المراجع.....	61
الفهرس.....	64