

الفصل الأول مفهوم التفاوض

- ◆ تقديم
- ◆ مفهوم التفاوض
- ◆ تعريف التفاوض
- ◆ خصائص التفاوض
- ◆ نظرة سريعة إلى التفاوض كمفهوم وممارسة
- ◆ أسئلة للمناقشة

تقديم

يعد التفاوض واحداً من أبرز المهارات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأكثرها رُقياً، حيث تعتمد الأمم والشعوب على اختلاف أنواعها على فن التفاوض. وفي الميدان التجاري والاقتصادي، يتبوأ التفاوض أهمية خاصة لدرجة أنه أصبح علماً وفناً في الوقت ذاته. وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم التفاوض لتعريف القارئ الكريم بأساسياته كعلم وفن، مع التركيز على خصائصه وبعض آلياته.

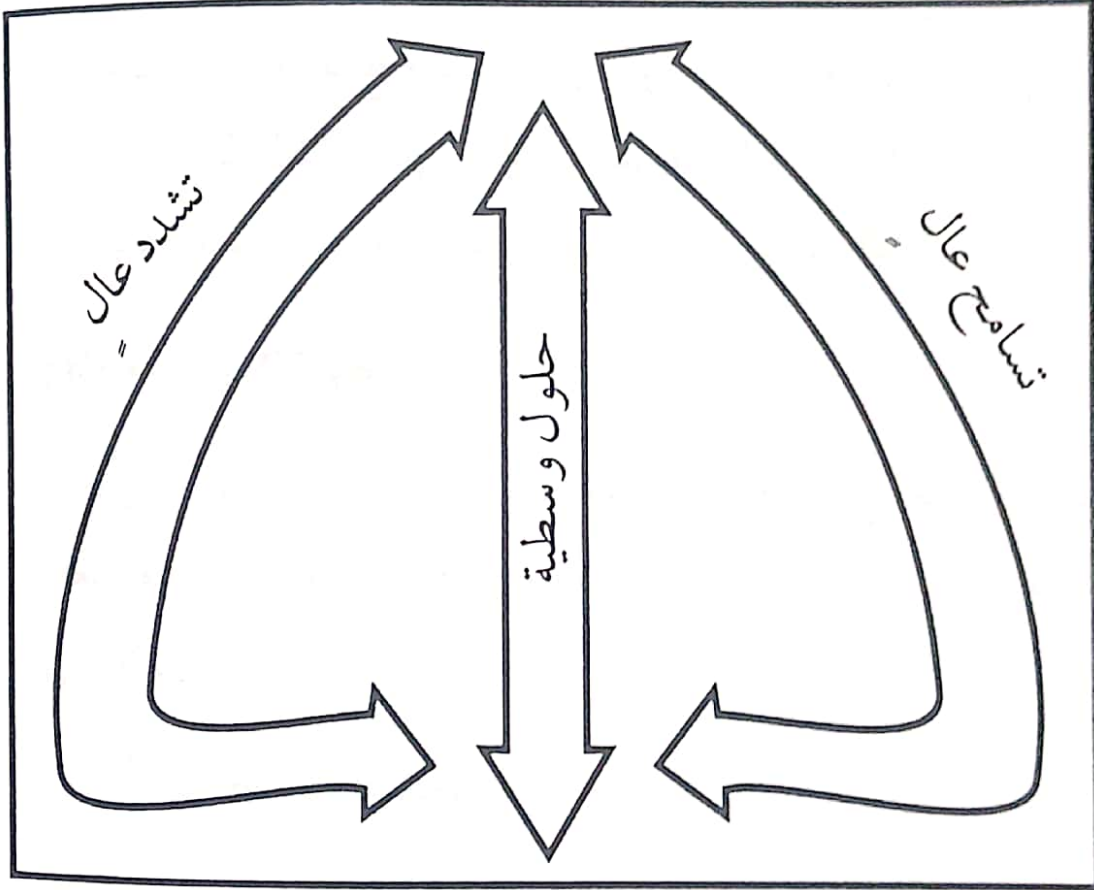
أولاً: مفهوم التفاوض

يفترض مفهوم التفاوض أنه لا يوجد موقف تفاوضي معياري ناجح أو فعال في جميع الحالات. فافتراضات التفاوض وفق أحدث الدراسات هي كالآتي:

- 1- أنه فن «السهل الممتنع».
- 2- أنه فن يعتمد على معطيات وحالات وظروف معينة، محددة زمنياً ومكانياً ونفسياً.
- 3- أنه فن وعلم تحكمه ضوابط وأسس معينة، ورغم ذلك فإن النجاح في جولة تفاوضية معينة قد لا يعني النجاح في جولة تفاوضية تالية أو بعد حين، رغم أن الضوابط والأسس واحدة.
- 4- أنه فن وعلم يحتاج إلى قدر عالٍ من الإدارة الحصيفة. فالتفاوض يعدّ

بمثابة عملية معقدة ومتشابكة بسبب ما يمكن أن تولده هذه العملية من متطلبات متعارضة أو متشاحنة تصل حد الصراع أو القتال.

5- أن التفاوض تحكمه معادلة صعبة للغاية تتمثل بالشكل التالي:



يلاحظ من الشكل أعلاه أن التفاوض ينطوي على قدر عالٍ من التسامح والتشدد وفي الوقت ذاته، أو في أوقات متفاوتة، وأن حالات التسامح والتشدد هذه قد تفضي إلى حلول وسطية. لكن لا أحد يعرف تماماً متى يتوصل المفاوضون إلى هذه الحلول الوسطية أبداً. ولهذا فإن حالة التفاوض المثالية إن صح التعبير تستلزم التنسيق بين التناقضات وحالات التسامح والتشدد للوصول إلى ما يمكن وصفه بالحلول الوسطية.

ولكي نوضح مفهوم التفاوض بشكل أدق لا بد من القول بأن للتفاوض محددات رئيسية تتمثل بثلاثة عناصر أو مكونات هي:

أ- العناصر (العوامل) المساعدة.

ب- العناصر المعطلة.

ج- العناصر الدافعة.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز على أمل التوسّع في مناقشتها لاحقاً في فصول الكتاب.

أ- العناصر (العوامل) المساعدة

تعدّ العناصر المساعدة بمثابة مؤشرات على رغبة الأطراف المعنية بتجنب المواجهات الخطيرة أو المكلفة اقتصادياً وسياسياً وإنسانياً (مثل الحروب، وحالات الثأر أو الانتقام، أو اللجوء إلى القضاء وتدابيرته المؤلمة أحياناً...)، واللجوء عوضاً عن كل ذلك إلى الأساليب السلمية، بمعنى استعداد هذه الأطراف للتخلي عن الوسائل البديلة للحوار، والتوجه صوب العقل والمنطق والحكمة. وغالباً ما يتم فض النزاعات بهذه الطريقة. وتحكم هذه العناصر ضوابط وقيم وتقاليد معينة يتم اللجوء إليها عوضاً عن حالات التعصب والتشدد التي تكون مكلفة مادياً وإنسانياً.

وفي بعض المجتمعات، تكون هذه العناصر المساعدة بمثابة خروج من أزمة أو ورطة معينة، ويشترط لنجاحها توافر النوايا الطبيعية،

وتدخل أصحاب النخوة والنشامة، والرموز المحترمة في المجتمع. ويرى بعض الباحثين أن هذه العوامل تمثل عوامل الحكمة والاتزان والصبر، والشهامة، والعفو عند المقدرة. ولا يلجأ الأفراد فقط لهذا النوع من الحوار «السلمي»، وإنما تتبعه أيضاً المنظمات التجارية وغير التجارية في تسوية شؤونها وفض نزاعاتها.

ب- العناصر المعطلة

تعدّ العناصر المعطلة من مبررات التفاوض. فوجود هذه العناصر يعني أن هناك خلافات أو صراعات بين الأطراف، وأن لكل طرف الرغبة في تحقيق أعلى المكاسب على الطرف الآخر. كما أن كل طرف يأتي إلى حلبة التفاوض وفي جعبته أشياء كثيرة يريد الظفر بها. فالمفاوض (A) يريد تحقيق أقصى المنافع لنفسه أو لمن يمثله، بينما المفاوض (B) يريد تحقيق نفس المكاسب أو أكثر منها بكثير. ويعدّ هذا عنصراً معطلاً خالياً من الحلول الوسطية (Compromises). ويمكن القول أن توافر عنصر التعطيل بهذا المعنى والاتجاه هو الذي يبرر اللجوء إلى التفاوض.

فالمفاوض (X) يريد بيع منتجاته إلى المفاوض (Y) بأعلى سعر ممكن لكي يحقق أعلى أرباح ممكنة، بينما المفاوض (Y) يريد شراء المنتجات بأقل سعر ممكن لكي يحقق أرباح من بيعها لاحقاً بأسعار أعلى.... وهكذا.

ما الحل إذن في حالة كهذه؟

دعنا نناقش العناصر الدافعة للإجابة عن هذا السؤال المهم.

تنبع هذه العناصر الدافعة في عملية التفاوض من رغبة كل طرف من أطرافها في الوصول إلى اتفاق يحقق المصلحة المتبادلة لهذه الأطراف، وإلا لن تكون هناك حاجة أو مبرر منطقي للتفاوض. ويرى بعض الباحثين والممارسين في مجال التفاوض أن العناصر الدافعة تتمثل في الرؤى أو المنطلقات التالية:

أ- أن بلوغ المنافع المتبادلة يعدّ بحد ذاته كسباً لجميع أطراف عملية التفاوض.

ب- أن عدم الوصول إلى حلول وسط يعني خسارة لجميع أطراف عملية التفاوض.

ج- أن شمولية الاتفاق الذي يتم التوصل إليه يعني «لا ضرر ولا ضرار»، وهو مبدأ مقبول من قبل كافة أطراف عملية التبادل.

د- أن العناد والعصبية والتمسك الحرفي بالشروط لا يعني ممارسة أعمال فضلى (Best business practice).

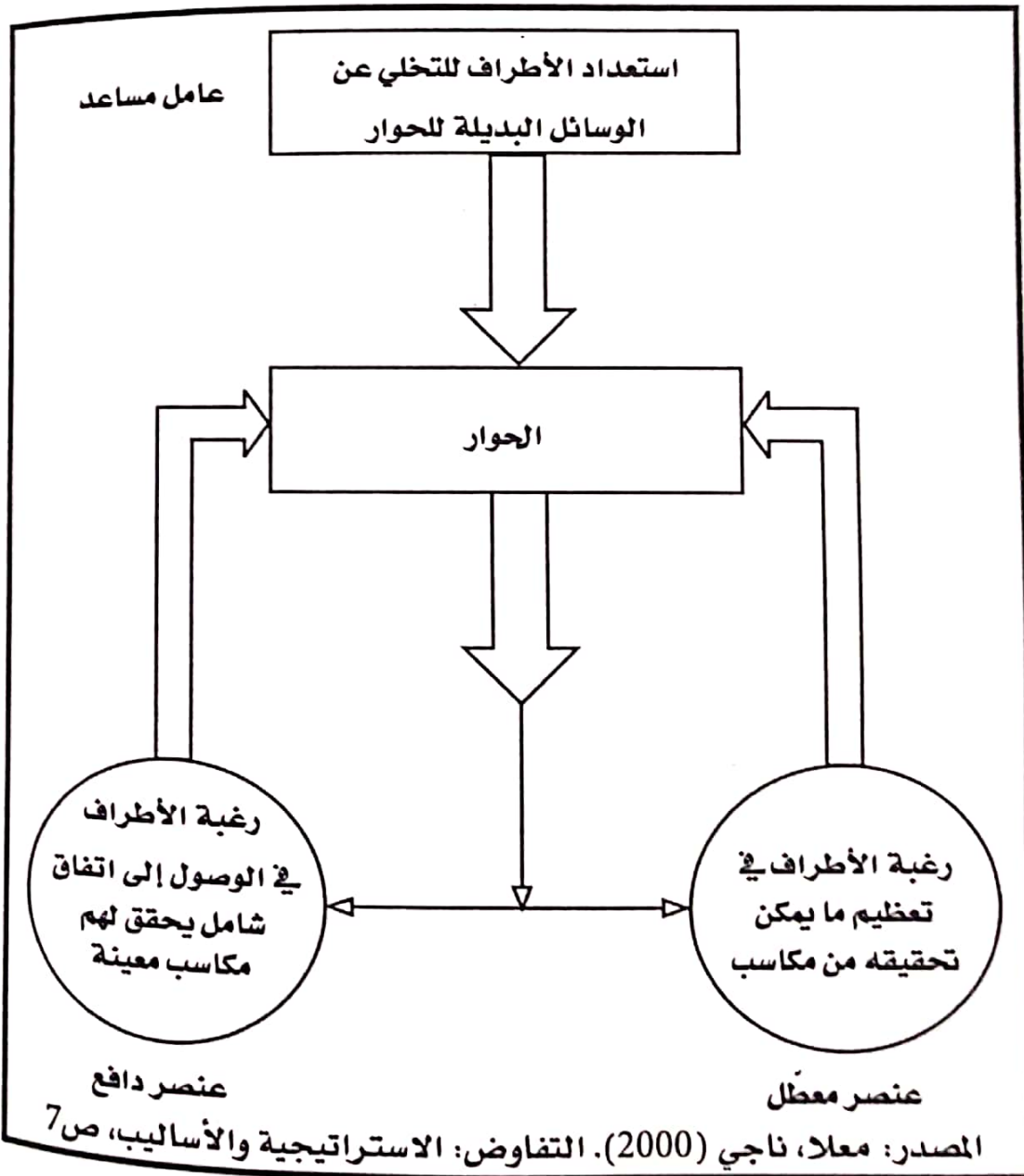
هـ- أن الحلول الوسطية تحفظ للأطراف كافة مصالحها، وغالباً ما تكون «عادلة ومنصفة» من وجهة نظر الطرفين.

و- لا توجد قيمة لعملية التفاوض أساساً ما لم تحكمها شروط اللعبة، وهي أن يكون لكل طرف نقاط قوة يرغب بإبرازها ونقاط ضعف

يتمنى أن لا يكشف عنها الطرف الثاني. وبالتالي فإن نقاط الضعف للطرفين تتلاشى عندما يحققان منافع متبادلة.

والواقع، أن توافر هذه العناصر (المعطلة والدافعة) تمهد الطريق لعملية تفاوض فعّالة، طالما أن الحلول الوسطية ستكون سائدة وفق مبدأ «لا ضرر ولا ضرار».

الشكل التالي يوضح المحددات الرئيسية للتفاوض:



ثانياً، تعريف التفاوض

توجد عدة تعريفات للتفاوض، حيث يعتمد كل تعريف على بيئة التفاوض وطبيعة عملية التفاوض، ونوع المتفاوضين، وطبيعة الأشياء المتفاوض عليها. إلا أن التعريفات التالية تعد الأكثر شيوعاً والأكثر تعبيراً عن آلية التفاوض ومكوناته وتوجهاته وخصائصه.

1- محاولة بين طرفين أو أكثر للوصول إلى:

أ- صيغة تساومية (لا غالب ولا مغلوب).

ب- منافع متبادلة (لا ضرر ولا ضرار).

ج- مكاسب لجميع الأطراف يشعرون بها ويقدرونها.

د- حالة مقبولة من قبل جميع الأطراف كبديل جيد عن الضرر المادي والمعنوي المتمثل بالتشدد والعصبية المفرطة.

2- مناقشات تحكمها أصول وقيم وأعراف اللياقة والكياسة والضيافة والتسامح والهدوء، حيث ينصت المنصتون ويتحدث المتحدثون بالتناوب وفي جو صحي، للوصول إلى صيغة / أو صيغ تكون مقبولة للأطراف كافة. وتمثل هذه المناقشات بالآتي:

أ- قناعة لدى الأطراف كافة بجدوى المناقشات.

ب- لجميع الأطراف الحق بالنقاش المتساوي.

ج- الإنصات المبني على احترام حديث الآخرين.

د- مناقشات تحترم خصوصيات الأطراف الأخرى ومصالحها.

3- خطوات قد تؤدي إلى نزاعات «مدروسة» مبنية على وجود مصالح قد لا تكون متطابقة، لأن كل طرف يرغب بالحصول على أكبر المكاسب. وفي نهاية المطاف يتم حسم النزاعات من خلال القبول بالحلول الوسطية التي تحفظ مصالح الجميع.

4- أسلوب العمل الدبلوماسي (ما يقوم به الدبلوماسيون).

5- نقاشات تتسم بالمرونة والتشدد معاً، والتنافس الضمني والعلني، شريطة أن تكون التضحيات المقدمة مقبولة من قبل المضحي، وأن تكون بحدودها الدنيا (لا ضرر ولا ضرار).

ثالثاً: خصائص التفاوض

للتفاوض خصائص وسمات جوهرية تقتضي الضرورة تسليط الضوء عليها لكي يكون القارئ الكريم على بينة منها لاستيعاب أفضل لهذا العلم والفن الرفيع. ويمكن إيجاز هذه الخصائص والسمات بالآتي:

1- وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية. بمعنى آخر، وجود حالة من الصراع التي لا يمكن فضها إلا من خلال جلوس الأطراف المتنازعة إلى طاولة المفاوضات لحسم الأمور المتصارع عليها.

2- وجود قناعة أو إدراك لدى الأطراف المعنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة، وإلا فإن التفاوض لن يقود إلى أي نتائج. لا بد إذن من وجود هذا النوع من الإدراك الإيجابي المشترك، مهما كانت الأطراف ضعيفة أم قوية.

3- وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح النقاشات أو الأفكار. فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة كاسحة أو ظالمة، فإن التفاوض لن يكون مجدياً. وعليه، فإن صيغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدرًا من المساواة والعدالة في الطروحات. فكل المسائل قابلة للتفاوض حيث أن منهجية الحوار تتيح قدرًا من التبادلية. فالحوار المبني على مبدأ خذ وأعط (Take and Give) يُوثر حقيقة مفادها أن الحلول الوسطية هي أفضل من الاقتتال، وأن المكاسب المتبادلة هي وليدة حوار هادئ وتفاوض متزن، يتسم بقدر من التضحية، دون أن يكون لصالح طرف واحد على حساب أطراف أخرى تكون مدمرة مادياً ونفسياً.

4- تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة، حيث يتعمد كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية والغموض على مداولاته، لكي لا يكشف الكثير عن نقاط ضعفه أو إخفاقاته. ويرى بعض المحللين والباحثين أن الغموض المدروس يعدّ بمثابة مكنة قوة بالنسبة للذين يجيدون استخدامه. والواقع، أن الغموض يعطي المتفاوض مبرراته، وإلا فإن البساطة والوضوح التامين لا يستدعيان التفاوض أصلاً.

5- يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة. فلدى الجميع، كما ذكرنا آنفاً، عوامل معطلة وأخرى دافعة، حيث تسهم هذه الدوافع، إذا ما اختلطت، إلى إضفاء طابع متوتر جداً على المفاوضات. ولهذا نقول أن بعض المفاوضات معقدة جداً أو مستنزفة للوقت والمال والجهد. ولا ننسى حالات اللاتوازن الذهني والنفسي التي تهيمن على مناخ التفاوض عندما تكون المسائل صعبة، أو عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.

6- يعد التفاوض السليم القائم على مبادئ راسخة بمثابة ممارسة أعمال فضلى، ولأنها ممارسة أعمال فضلى فهي تستدعي قدراً من الاستعداد المسبق والتخطيط السليم، والمتابعة الحثيثة، والقدرة على التأثير بالأطراف الأخرى. ولهذا نستخدم مصطلحات مثل المفاوضات الحرّيف، أو المفاوضات القائد، والمفاوض الخبير.... وهكذا.

7- للتفاوض بُعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي بالإضافة إلى كونه وسيلة اتصال إقناعي رفيعة المستوى. ويمكن أن تحسن فاعلية التفاوض بالتعلم والاكتساب. لهذا، فإن المفاوضات البارِع هو شخص يمتلك معارف في مجاله، بالإضافة إلى امتلاكه لخبرات ميدانية عريقة وراسخة.

8- ينطوي مفهوم التفاوض على بُعد بيئي، حيث تلعب القوى السياسية والاقتصادية والثقافية، والقانونية، والتكنولوجية دوراً حاسماً في التأثير في السلوك التفاوضي، وتسهم في توجيهه والتحكم به أحياناً.

وسنناقش ملامح التفاوض وفرادته كممارسة أعمال فضلى في
الفصل الثاني.

رابعاً: نظرة سريعة إلى التفاوض كمفهوم وممارسة

يعتبر التفاوض أحد الأنشطة والفنون الاجتماعية والتطبيقية التي
تزايد الاهتمام به في العقود الثلاثة الأخيرة. وبهذا فإن تعريفه يرتبط
بمجموعة من العناصر التي تسهم في تحديد مفهومه، منها أن هذا الفن
يمر في مرحلة من التطوير والتوسع لأنه أخذ يخضع وبشكل متزايد
للدراستات العلمية وأصبح أحد موضوعاتها، كما بدأ يشمل وبطريقة
منظمة كل ما يتعلق بالحياة الاجتماعية ومؤسساتها وأهدافها ووظائفها
وحاجاتها المختلفة من الفرد وحتى الدولة، ومن الإدارة إلى الاقتصاد
والسياسة والعلاقات الدولية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التعريف يتوقف على وجهة نظر الباحث
والزاوية التي ينظر منها وموضوع التفاوض ووظيفته.

وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

1- التفاوض هو العملية التي تحدث عندما يتباحث طرفان أو أكثر،
ويعتبر كل طرف مسيطراً على بعض الموارد التي يرغب الآخرون
في الحصول عليها للتوصل إلى اتفاق بشأن تبادل هذه الموارد.

2- «المفاوضات»: هي التعامل مع الآخرين وإدارتهم.

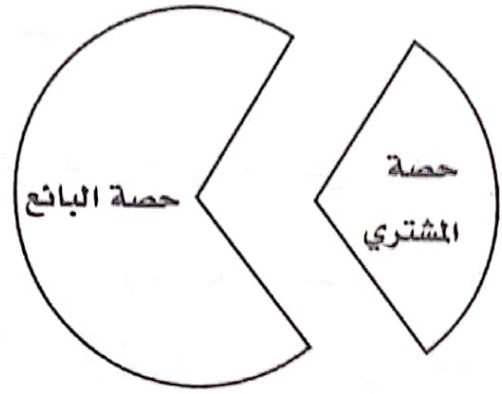
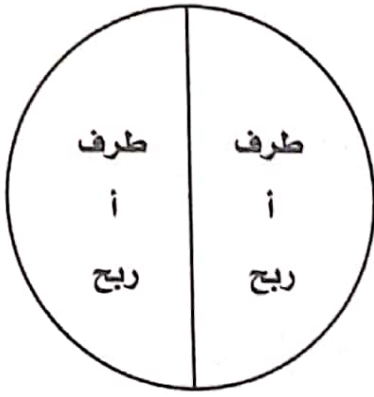
3- هي مباحثات بين الأطراف المعنية للتوصل إلى اتفاق معين حول موضوع البحث.

4- هو اتصال متبادل ومصمم للوصول إلى اتفاق عندما تكون لك وللطرف الآخر اهتمامات مشتركة وأخرى متعارضة.

5- هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية. وهو عمل الرجل الدبلوماسي وفنه.

نستخلص مما سبق أن التفاوض عبارة عن وسيلة منظمة لتبادل الرأي والمعلومات وإثباتها بالأدلة والإقناع لخدمة المصالح والاهتمامات المشتركة بالاتفاق والرضا.

هذا ويستعمل اصطلاح المساومة أحياناً للتعبير عن التفاوض، إلا أن المساومة قد تكون أحد نشاطات المفاوضات غير أنها لا ترقى إلى مكانة وجوهر المفاوضات. كما أن العلاقة التي تظهر في الموقف التساومي تشير إلى درجة من المنافسة والصراع وتكون النتيجة علاقة نفعية بحتة تعكس علاقة اختيارية بين الطرفين وأن ما يربحه طرف يكون على حساب الطرف الآخر (علاقة ربح وخسارة)، بينما تقوم المفاوضات على التعاون وتحقيق الربح للطرفين (علاقة ربح) وتعكس علاقة إجبارية بينهما يوضحها الشكل التالي:



العلاقة بين عمليات البيع والمساومة والتفاوض

البيع والشراء والمساومة:

- تعكس علاقة اختيارية.

- كل طرف يسعى للربح الأكبر ويرتبط ذلك بعوامل السوق.

التفاوض:

- يعكس علاقة إجبارية.

- يتحقق الربح للطرفين ويرتبط ذلك بإدراك نسيج المفاوضات.

الفصل الثاني

التفاوض: الأهمية والملامح والمستويات والأنواع

- ◆ تقديم
- ◆ أهمية التفاوض
- ◆ حالات تاريخية
- ◆ أسئلة للمناقشة

سنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية التفاوض من زوايا مختلفة، ثم ننتقل إلى ملامحه وخصائصه كممارسة أعمال فضلى وليس كعملية عامة أو شاملة. كما سنسلط الضوء على مستويات التفاوض وأنواعه المختلفة. فللتفاوض مستويات ودرجات، وفي ميدانه أنواع كثيرة كل منها يتسم بخصائص معينة، وله سلبياته أيضاً.

أولاً: أهمية التفاوض

تنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته

والثانية: حتميته

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب. فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم وفن التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية، نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

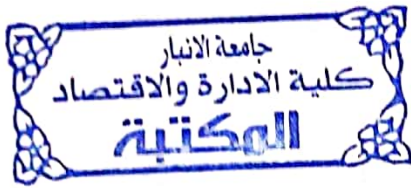
هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يُستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تويجاً كاملاً لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعامل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف. فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تُستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية تقتنع بها الأطراف.

وستتناول الآن الأهمية العامة للتفاوض، وأهمية التفاوض للتنظيم، وملامح التفاوض، ومستوياته وأنواعه تبعاً.

1- الأهمية العامة للتفاوض:

أن تغيير الواقع المستمر بما يشتمل عليه من الأفراد والمنظمات والدول يخلق حالة من الأهداف والمصالح المتغيرة ما يؤدي إلى تفاقم المشاكل والخلافات بين الناس، الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن أفضل الطرق والوسائل لحل الخلافات، ولتحقيق وتنمية المصالح المشتركة وتلبية الحاجات المختلفة بأقل تكلفة ممكنة، حيث يظهر التفاوض كوسيلة فعالة للتوفيق بين هذه المتغيرات ونتائجها.



ويمكن إيجاز أهمية التفاوض بما يلي:

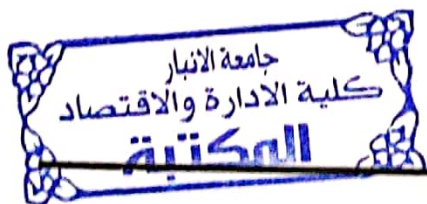
1- أن الصراع للإقناع لصناعة متطورة، والمناسبات التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار.

2- أن المفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته، حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروطه فعلية كانت أم شكلية.

3- أن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد، وسابقة للحاضر والمستقبل.

4- أن المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفض من منطلق مبدئي ومطلق، فهي ترفض أو تقبل الآن أو غداً لهذا السبب أو ذاك، ولكن ليس من حيث المبدأ.

5- أن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.



6- يعدّ التفاوض بمثابة الوسيلة التي تعني تعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين.

7- يعدّ التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر، يهدف إلى القضاء على الخلافات من بدايتها، كما حل محل الوسائل التقليدية في حل الصراعات وبؤر التوتر، وهو وسيلة الضعفاء للحصول على ما يريدون من تحالفات أو تكنولوجيا أو موارد أخرى، وهو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما وهو وسيلة الحصول عليها، ويكاد يكون الطريقة الوحيدة لكسب الوقت في الحالات الطارئة.

8- وأخيراً يسهم التفاوض في إيجاد عالم أكثر أمناً من خلال المفاوضات الجماعية على مستوى المنظمات الدولية والإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية التي تهدف إلى الحد من التسلح أو خفض الأسلحة النووية أو القيام بمشاريع التنمية في الدول الفقيرة من خلال المنظمات الدولية المتخصصة.

2- أهمية التفاوض للتنظيم:

يقترن وجود التعارضات والخلافات مع وجود التنظيم، وبعض هذه التعارضات يتضخم إلى درجة الصراع ويشكل أزمة للتنظيم تؤثر على أهدافه ومستوى خدماته وأحياناً تهدد بقاءه ووجوده للخطر.

ينشأ الصراع عادة عند تعارض أهداف ومصالح كل فريق في المنظمة

مع أهداف ومصالح الفريق الآخر. وقد تكون هذه الفرق العاملون، أو الإدارة أو نقابات العمال. وقد يتطور الصراع ويتعدى المنظمة وينطلق إلى المجتمع ويؤثر فيه حيث تبرزها هنا الأهمية والنتيجة داخل التنظيمات.

فالصراع إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل. كما قد يعطل تنفيذ هذه القرارات، حيث يعمل التفاوض على تبادل الأفكار والمقترحات حيث يتم خلالها بحث وتحديد المشاكل التي أدت إلى الصراع داخل التنظيم أو خارجه. كما قد يتدخل أحد الوسطاء من خارج المنظمة إذا تعثرت المفاوضات بهدف التوصل إلى الاتفاق.

أما الأزمة فهي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار ما يجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ في ظل دائرة مزعجة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.

وتُعالج الأزمة داخل التنظيمات بطرق مختلفة منها الاحتواء والمحاصرة باستعمال ما يلي:

1- إبداء التفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة.

2- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم.

3- مطالبتهم بتشكيل لجنة لبدء الحوار والتفاوض.

4- التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حلول وسط.

ومع تزايد أهمية ومفاهيم الإدارة الحديثة وظهور أسلوب الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة، والمسؤولية المشتركة في جميع مستويات النشاط الإداري يظهر التفاوض كنشاط رئيس في الإدارة الحديثة. ذلك أن تفاوضنا مع من هم أعلى أو أدنى منا ومع الزملاء بشكل جيد له تأثير على حياتنا أعظم من تأثير جميع أشكال البيع أو الشراء التي نقوم بها.

أخيراً تكمن الأهمية للتنظيم في أن التفاوض هو وسيلة لحل الصراعات والأزمات وتحديد الأهداف وتحقيقها في جميع المستويات. كما يسهم في تحويل العناصر السلبية في الصراع أو الأزمة إلى عناصر إيجابية فاعلة تؤدي إلى حماية التنظيم من الآثار المدمرة التي تهدده وترتقي به للسير قدماً على طريق التنمية والتطوير والتفاعل بين أهدافه ومصالحه وأهداف ومصالح العاملين فيه والمتعاملين معه بما ينعكس على البيئة المحيطة ويتفاعل معها ويؤثر فيها.

3- ملامح التفاوض:

يتميز التفاوض بمجموعة من الملامح نذكر منها:

1- يقوم على ظاهرة الصراع والتعاون أو التعاون والصراع بسبب طبيعة وخصائص هذه الظواهر التي تسمح بحد ذاتها للمفاوضين

بالتفاوض على شيء ما، وهي ظاهرة متبادلة ومتحركة وتحكمها عناصر متغيرة.

2- أن المفاوضين يتوصلون إلى قرارات مشتركة حول موضوع التفاوض.

3- أن موضوع التفاوض قد يكون نزاعاً أو مشروعاً لاتفاق أو صفقة تجارية أو تعظيم منفعة وليس بالضرورة أن يكون خلافاً فقط.

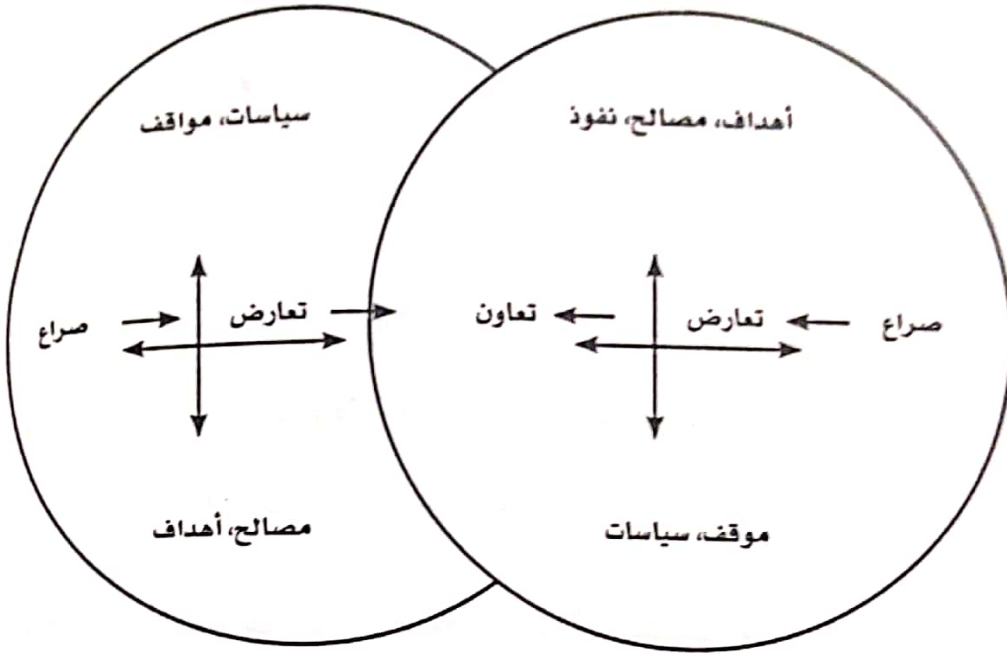
4- تتميز المفاوضات بالضغط والتوتر بسبب وجود عوامل تدفع باتجاه الاتفاق وأخرى باتجاه معاكس.

5- سيطرة عدم التأكد وأحياناً عدم الثقة بسبب الغموض والمفاجآت.

6- يعطي الأطراف فرصاً متساوية لتبادل الأفكار والمعلومات بغض النظر عن النتائج.

7- يمتلك كل طرف عناصر قوة أو حاجات يحتاجها الطرف الآخر.

8- أنها لا تسير دائماً باتجاه صاعد بل تغلب عليها حركة المد والجزر، وهو ما يوضحه الشكل في الصفحة التالية:



4- أنواع ومستويات التفاوض:

ويمكن أن تصنّف من حيث المستوى كما يلي:

أ- فقد يتم بين فردين أو أكثر أو جماعتين أو منظمين أو دولتين أو أكثر ويمكن أن يكون بين مستوى وآخر.

ب- من حيث عدد الأطراف:

قد يعقد بين طرفين فقط أو قد يكون متعدد الأطراف كما في مفاوضات العمال وأصحاب العمل والنقابات، أو كما يجري حالياً في المفاوضات الثنائية والمتعددة بين العديد من دول العالم.

ج- من حيث النشاط أو الموضوع:

تعقد مفاوضات ذات طابع سياسي وأخرى ذات موضوع اجتماعي

أو اقتصادي أو ثقافي أو فني... الخ.

د- من حيث الزاوية التخصصية:

ينبثق هذا مما قبله كالتفاوض لتحقيق التنمية الاجتماعية أو التفاوض الزراعي أو التجاري أو التعليمي.

هـ- من حيث الأهداف:

ويقسم إلى قسمين:

الأول: ما يهدف إلى التوصل إلى اتفاق مشترك لصالح الطرفين ويسوده التعاون والثقة.

الثاني: ما يهدف إلى تحقيق ميزة أو مكسب لأحد الطرفين ويسوده الصراع والشك وعدم الثقة، إذ ينصب الاهتمام في القسم الأول على كيفية بناء الفطيرة بينما في الثاني على كيفية الحصول على الجزء الأكبر منها.

و- التصنيف المقترح (في هـ أعلاه) ويقسم إلى قسمين:

الأول: التفاوض السياسي، وهو ما يختص ببحث الموضوعات السياسية البحتة أو أهداف أو تحالفات ذات آثار سياسية وتعلق بالسيادة والدولة سواء كانت داخلية أو خارجية أو بين مستوى واحد أو عدة أطراف ومستويات بغض النظر عن الأساليب التفاوضية المستعملة.

الثاني: ما يهدف إلى تحقيق ميزة أو مكسب لأحد الطرفين ويسوده الصراع والشك وعدم الثقة، إذ ينصب الاهتمام في القسم الأول على كيفية بناء الفطيرة بينما في الثاني على كيفية الحصول على الجزء الأكبر منها.

والسبب في هذا التصنيف أن التفاوض السياسي له آثار ونتائج عامة اقتصادية واجتماعية وسياسية تنعكس على معظم الأفراد والمنظمات وأحياناً الدول الأخرى، وتؤثر بشكل أو بآخر على سلوكهم وطريقة تفكيرهم وحدود اتفاقياتهم ومفاوضاتهم اللاحقة.

كما تؤثر أحياناً في القيم والأيدولوجيا وعندها تكون نتائجها مدمرة تماماً كمفاوضات الحد من التسلح وحقوق الإنسان بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق والتي أدت في النهاية إلى تغيير مجتمعات كاملة (بالإضافة إلى عناصر أخرى) وخروجها من التزام عقائدي له أنماط اقتصادية واجتماعية وسياسية محددة إلى مستوى آخر تمزقه الصراعات العرقية والدينية، بينما ينحصر أثر التفاوض العام على أطراف التفاوض نفسها بالدرجة الأولى ويكاد تأثيره أن يكون ضعيفاً على البيئة والمجتمع.