محاضرة -2-فـــــــن التفـــــاوض

الهدف التعليمي

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب إستراتيجيات وأساليب التفاوض، لأنها مرتبطة بمجالات عديدة في الحياة عموما والمجال الإعلامي خصوصا، كذلك هي فن يحتاج إلى إتقان الإقناع والتأثير في الآخر، وهي الأمور التي يتطلبها العمل في وسائل الإعلام السمعية البصرية.

تمهيد

يعد التفاوض من أشكال التواصل الإنساني التي تهدف إلى الإقناع والتأثير في الآخر، باستخدام إستراتيجيات وأساليب تختلف حسب الأهداف المرجوة، وفي هذه المحاضرة نتناول خصائص عملية التفاوض والإستراتيجيات والمهارات اللازمة لنجاح المفاوض.

1-تعريف التفاوض

يشير الدكتور أحمد فهمي جلال إلى أن التفاوض له تعريفات متعددة، وذكر منها ما يلي:[1]

- ✓ هو عملية المباحثات بين طرفين أو أكثر ينظر مل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباع الآخر، ويهدفان إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع.
- ✓ أسلوب الاتصال العقلي بين الطرفين يستخدمان فيه مهارات الاتصال اللفظي والحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب معينة.
- ✓ عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساس ية تتم بين طرفين يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من خلافات أو مشكلات أو صراعات، لتحقيق الاهتمامات والمصالح والأهداف.

من خلال هذه التعريفات نجد أن التفاوض هو حديث بين طرفين مبني على استخدام مهارات الاتصال والإقناع لوضع حلول مرضية للطرفين حول المشاكل التي وقعت بينهما.

1-أحمد فهمي جلال: **مهارات التفاوض**، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، 2007، ص3.

2-خصائص عملية التفاوض

تتميز عملية التفاوض عن غيرها من أشكال الاتصال بالخصائص التي يبينها الدكتور أحمد فهمي جلال وهي:[1]

-التفاوض علم وفن.
-تعتبر أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين.
-عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها.
-عملية تتأثر بشخصية المفاوضين.
-يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم.
-يتأثر الناتج المحقق من التفاوض باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
-يركز المفاوض أحيانا في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.

3-إستراتيجيات التفاوض

هناك إستراتيجيات يلجأ إليها المفاوض أثناء عملية التفاوض، وهي التي تحدد نوع السلوك والتكتيكات التي يستخدمها المفاوض لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه ويوضحها "جون هيز"، كما يلي:[2]

3-1-المفاوض التنافسي

هو شخص مدفوع نحو تحقيق أعلى درجات الفائدة لنفسه على حساب الطرف الآخر، والمفاوض الذي يتبنى هذه الإستراتيجية يفضل استخدام التكتيكات التي تحوي سلوكيات تهدف إلى إقناع الطرف الآخر بتقديم تنازلات.

1- أحمد فهمي جلال ، مرجع سابق، ص7.

2-جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعبي: **مهارات التواصل بين الأفراد في العمل**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص ص 380، 381.

3-2-المفاوض التوافقي

هو ذلك المفاوض الذي يؤمن بضرورة أن يستفيد الطرف الآخر، ولو كان ذلك يتطلب أن يقدم بعض التنازلات والتضحيات، وهنا يستخدم استخدام التكتيكات التي تتضمن الانسحاب أو الرضوخ.

3-3-المفاوض المتعاون

هو ذلك المفاوض الذي يريد تحقيق الفائدة لكلى الطرفين، الأشخاص الذين يتبنون هـ ذه الإستراتيجية يفضلون استخدام تكتيكات حل المشكلات، وتلك السلوكيات التي تتضمن أشياء مثل الاستماع التعاطفي، وتوفير معلومات حول الأولويات والمعيقات والتحديات ومحاولة الوصول إلى حل للقضايا العالقة.

3-4-المفاوض السلبي غير النشط

هو المفاوض الذي يهتم بتحقيق الم صلحة له أو لغيره من خلال عدم مبادرته بتقريب وجهات النظر أو محاولة التوفيق وحل الخلافات بين الأطراف.

3-5-المفاوض المضحي

المفاوض الذي يتبنى إستراتيجيات وسيطية معتدلة ويكون مدفوعا نحو تحقيق مستوى مرض من الفوائد لكلى الطرفين من خلال التضحية والتنازل عن الاختلافات أو القضايا موضوع الخلاف.

4-مهارات الاتصال اللازمة للمفاوضين

القدرة على الاتصال بفعالية تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التفاوض، ومنه وجب على المفاوض أن يكتسب عدة مهارات تمكنه من التحكم في انفعالاته وامتصاص حجج الخصم، وإقناعه بما يريد الوصول إليه، ولخص جورج فولر هذه المهارات في ما يلي:[1]

1- جورج فولر: **دليل المفاوض**، ط4، مكتبة جرير، الرياض، ص 2012، ص ص 62-75.

4-1-الاتصال بوضوح لتجنب الأخطاء المكلفة

يجب على المفاوض أن يعرف ما يريد قوله قبل البدء في الكلام، فالإهمال يمكن أن يسبب أخطاء فادحة وخسارة مالية ضخمة أحيانا، والفشل في تصحيح الأخطاء قد يؤدي إلى خلاف حاد في الرأي في نقطة لاحقة من عملية التفاوض.

4-2-ما يمكن أن تعرفه بمجرد الاستماع

هناك خطوات بسيطة يمكن أن تدعم مهارات المفاوض في الاستماع وهي:

-كن منتبها دائما .
-بين أنك تستمع للطرف الآخر من خلال الاتصال بالعين والإيماء والابتسام من وقت لآخر.
-اطرح الأسئلة بأسلوب غير تهديدي والحرص على عدم إيصال أي إحساس بالشك في ما يقوله الآخر.
-انتبه للعلامات غير اللغوية عند الطرف الآخر مثل العصبية.
-لا تقاطع الطرف الآخر حتى يمكنك الحصول على أكبر عدد من المعلومات.
-كن صبورا واحترم الآخر.
-اطلب من الطرف الآخر توضيحا لأي أمر لا تفهمه.

4-3-التعرف على قوة الصمت واستغلالها

قليل من الناس يدركون أن الصمت يمكن أن يكون أداة قيمة في حد ذاته، فإذا ماريت الصمت بشكل لائق فإنه قد يوصل رسالة أبلغ بكثير من الخطاب يدافع على شروطك التفاوضية، ومن الظروف التي يكون فيها الصمت فعالا وهي:

- لدفع الطرف الآخر إلى مواصلة الحديث.
- لتسجيل الاستياء، وعدم الرضا.
- للتأكيد على ما تريد قوله.

4-4-تفسير المفاتيح اللفظية وغير اللفظية

هناك العديد من الرسائل اللفظية وغير اللفظية التي تدل على المصداقية أو عدمها ومن بينها : الوقف، المظهر، تعبيرات الوجه، الإيماءات، طبقة الصوت.

4-5-طرق التغلب على عقبات الاتصال

هناك عدة أدوات يمكن استخدامها حين تشعر بأن رسالتك لا تصل على النحو المرغوب ومنها: روح الدعابة، تحويل بؤرة التركيز، تلخيص النقاط المحيرة، عدم الإغراق في التفاصيل التي لا يفهمها الآخر.

4-6-بناء الثقة لتحطيم المقاومة

بعد بناء الثقة عملية تمتد لفترة من الزمن حين يبدأ الأفراد في التعرف على بعضهم، وعليك أن تستخدم بعض الأساليب التي تسهم في بناء علاقة الثقة.

4-7-كيفية طرح الأسئلة الحوارية

الأساليب الآتية مفيدة في طرح الأسئلة:

- إذا كنت تريد المعلومة فلا تطرح الأسئلة المغلقة.
- اطرح أسئلة تستلزم ذكر الحقائق وليس الآراء.
- كن هادئا واجعل طبقة صوتك محايدة.
- حاول طرح الأسئلة الخفيفة أولا.
- إذا كنت تواجه صعوبة في الحصول على معلومات مفيدة فاطرح سؤالا يتطلب إجابة مفصلة.

5-خطوات التفاوض

حدد هوفر الخطوات التالية:[1]

1-أحمد فهمي جلال، مرجع سابق، ص 6.

-مرحلة جمع المعلومات.

-مرحلة تقديم المعلومات.

-مرحلة تبادل المقترحات.

-مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.

-مرحلة الرفض.

-مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح.

-مرحلة التلخيص.

-مرحلة الاتفاق النهائي.

6-محددات النجاح في التفاوض

يتوقف النجاح في التفاوض على الالتزام بالنقاط الآتية:[1]

- الإعداد الجيد للتفاوض.
- الإستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.
- الاستخدام الذكي للتوقيت.
- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.
- الاستشارة والوساطة والتحكيم.
- خصائص المفاوض ومهاراته.
- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.
- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- الالتزام بمبدأ التفاوض الفعال.

1-أحمد فهمي جلال، مرجع سابق، ص 7.