**مادة إسترشادية**

**مهارات التفاوض وإدارة الازمات**

یعتبر التفاوض أحد الوسائل السـلمیة لحـل الأزمـات، حیـث یسـعى أطـراف الأزمـة إلـى حـل الخلافـات التــي تطــرأ علــى علاقــاتهم المتبادلــة عــن طریــق الحجــة والإقنــاع بهدف التوصــل إلــى حــل مقبــول لكــل الأطـراف، كمــا أنــه یعكــس رغبــة الأطــراف بالتوصــل إلــى اتفــاق مــن خــلال تبــادل وجهــات النظــر، فــي الوقـت الـذي یبقـى كـل طـرف مـن الأطـراف محتفظـاً بحـق اتخـاذ القـرار النهـائي، سـواء كـان تـم اتفـاق مـع الطرف الآخر أو لم یتم الاتفاق.

وبداية يجب معرفة ما هو التفاوض؟ وما هى العوامل التى تؤثر على نجاح عملية التفاوض وما هى المهارات التى يجب أن يمتلكها المفاوض؟ ثم معرفة ما هى الازمة وكيف يمكن للتفاوض أن يسهم في تجاوز الازمات؟

**مفهوم التفاوض :** للتفاوض تعريفات عديدة منها:هو عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو اكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف وهو عملية صنع قرار مشترك بين طرفين أو اكثر –والتى من خلالها-تتحول المصالح والمواقف المتصارعة إلى ناتج (عام) يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة بينما لا يتحقق ذلك فى حالة عدم الاتفاق.

**المهارات التى يجب ان يمتلكها الشخص المفاوض الفعال:**

1. **مهارة الاستماع الفعّال:**على المفاوض التمتع بمهارة الاستماع بفعالية للطرف الآخر أثناء النقاش، والمقصود بالفعالية هنا ملاحظة لغة الجسد والتواصل اللفظي بهف الوصول إلى حلول ومكاسب، ومن الطبيعي أن يكون المفاوض الأكثر مهارة هو الذي يقضي الوقت الأطول في الاستماع للطرف الآخر.
2. **مهارة التحكم في الذات:**يجب أن يتحكم المفاوض في عواطفه ويبقي انفعالاته تحت السيطرة أثناء المفاوضات، فالشعور بالإحباط أثناء النقاش حول القضايا الخلافية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها على الإطلاق.
3. **مهارة الذكاء اللغوي:** يجب أن يكون المفاوض قادراً على التواصل مع طرف أو أطراف المناقشة لفظيًا بصورة واضحة ودقيقة، ويجب أن تكون تلك المهارة حاضرة لتجنب إساءة فهم شرح قضية أو تفصيلة ما على سبيل المثال.
4. **مهارة حل المشكلات:** الهدف النهائي من التفاوض هو الوصول إلى حلول ومكاسب، لذا يجب أن يقف المفاوضون على أرضية العمل على حل المشكلات وليس فقط المكسب من المفاوضات، كما أنّ الابتعاد عن التعاون وعدم نية الخروج بحلول مفيدة يمكن أن يؤدي إلى انهيار التواصل بين أطراف التفاوض وفشل العملية بأكملها.
5. **مهارة اتخاذ القرار الرشيد :**  في مرحلة ما من مراحل التفاوض قد يكون على المفاوض اتخاذ قرار لحظي لإنهاء حالة جمود ما أو إجراء ترتيبات مساومة، في الحالات التي لا يسمح فيها الوقت لفريق التفاوض بالمناقشة يجب أن تكون تلك الصفة موجودة في القيادات على الأقل.
6. **مهارة التواصل:** المفاوض الناجح يجب أن يكون قادرًا على إقامة علاقات جيدة مع أطراف التفاوض، واستخدام تلك العلاقات والمهارات الشخصية في إقناع الآخرين بقضيته، ويجب أن يعزز ذلك حالة من الثقة في شخص المفاوض من جميع الأطراف من ناحية كونه ملتزمًا بتنفيذ الوعود والاتفاقات.

**العوامل التى تؤثر في عملية التفاوض:**

یتوقف النجاح في التفاوض على عدة عوامل أهمها:

1. الإعــداد والتخطيط الجیــد للتفـــاوض( تحدیــد الهــدف، الظـــروف المحیطــة، القضــایا المطروحـــة، المعلومات
2. الإستراتیجیة المستخدمة والتكتیكات المصاحبة
3. الإستخدام الذكي للوقت من قبل المفاوض
4. توظیف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال ومن وظائف الاسئلة الحصول على معلومات
5. خصائص المفاوض ومهاراته في حد ذاته، أو الفریق المفاوض المرافق له .
6. العنایة بصیاغة الاتفاقات والعقود صیاغة سلیمة لتفادي الأخطاء عند التنفیذ
7. الالتزام بمبادئ التفاوض الفعـال وهـي : مبـدأ المنفعـة مـن اسـتمرار التفـاوض - مبـدأ الالتـزام- مبـدأ العلاقات المتبادلة - مبدأ قدرة المفاوض على القیادة والتأثیر والاقناع.

وللوصـول إلـى الهـدف المنشـود الـذي یـتم التفـاوض مـن أجلـه، یجـب علـى المفـاوض أن یستعد للتفاوض من ناحیة المعلومات التي جمعها عن الجهـة التـي یتفـاوض معهـا وعـن الامـور التـي سـتطرح للنقـاش و التـي ینـوي التفـاوض علیهـا، كمـا أن فهم شخصية الخصم مهم جدا ، فعلــى المفــاوض أن یكــون علــى علــم مســبق بمــن یتعامــل معــه، فهــل الطــرف الآخــر لديه نقاط قوة وضعف مثلا؟ كـل هـذه المعلومـات التـي تـم جمعهـا عنـه تجنب المفـاوض مـن الوقـوع بأخطـاء لا یستطیع التراجع عنها فیما بعد كما أن على المفاوض أن یحضـر الـى طاولـة التفـاوض، وهـو مسـتعداً تمامـاً مـن كافـة النـواحي لمواجهـة الخصم وإتمام المفاوضات بنجاح بدون أي خسائر، وإ ذا حدث عكس ذلك، فتكون الخسائر طفیفة ومحتملة.

**وكل ما سبق مهارات تساعد الشخص المفاوض على الدخول والخروج فى المفاوضات بشكل يرضى عنه بالاضافة الى مجموعة من الصفات والمهارات الاخرى التى يتعين ان تتوافر في المفاوض وهي:**

اولا: ان يتقن اللغة التي يتم التفاوض بها ،

ثانيا: ان يتمتع بقدر مناسب من الذكاء حتى يستطيع ان يفهم توجهات الطرف الاخر،

ثالثا: ان يتمتع بسرعة البديهة والقدرة على التكيف والتصرف مع المواقف التفاوضية المختلفة،

رابعا: ان يكون لبقا في الحديث ودبلوماسيا في التعبير ويجيد استخدام العبارات المناسبة التي تمكنه من ايجاد حلول طيبة في جميع المواقف،

خامسا، ان يتمتع بصبر وجلد حتى يستطيع كسب افضل واكثر الممكن خلال العملية التفاوضية ، ولا يفقد امكانية الاتفاق قدر الامكان،

سادسا، ان يكون سريع الملاحظة ازاء تعبيرات وسلوك المفاوض الاخر، حتى يستطيع ان يتبين مدى حرصه على التوصل الى اتفاق من عدمه،

سابعا، ان يكسب ثقة واحترام المفاوض الاخر بابتعاده عن الغرور .

ثامنا، القدرة على التحكم في انفعالاته.

تاسعا: ان يكون موضوعيا في تفكيره وفي دراسته للعروض والمقترحات ، وهذا يقتضي منه التركيز على الموضوعات وليس على الاشخاص وان يتعامل مع المفاوضين الاخرين كشركاء -وليس كخصوم – يسعون معا للوصول الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.

**وكذلك مهم ان يكون لدى المفاوض مهارة التحدث ، مهارة الاستماع ، مهارة الاقناع مهارة استخدام الوقت ‘ مهارة استخدام المعلومات المتاحة.**

**محددات النجاح في عملية التفاوض :**

* الإعداد الجيد للتفاوض
* الإستراتجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها
* الاستخدام الجيد والذكي للوقت
* خصائص المفاوض ومهاراته
* العلاقة بين الأطراف المتفاوضة
* مركز القوة النسبية للمتفاوضين

**شروط إنجاح العملیة التفاوضیة**

* التخلص من روح العصبیة والتصلب والالتزام الشدید بالمواقف
* تحدیـد أهــداف المؤسسة أو المكان الذى يعمل فيه المفاوض، مــع الأخــذ بعــین الاعتبار ما يساندها من قوة.
* مراعاة المصالح والاتجاهات العامة في سیاق بيئة المؤسسة أو بيئة العمل
* الرغبة في الوصول إلي الحل الوسیط "تسویة" في جمیع الموضوعات محل التفاوض.
* توافر الرغبة في الوصول إلي اتفاق یرضي الأطراف.
* ضرورة وجود تعاون مع وجود التنافس
* الاقتناع بعدم جدوى فرض الشروط والإملاءات، مما قد یترتب علي ذلك العناد ونشوب النزاع
* العمل علي تعزیز ثقافة الحوار والتفاوض، لتوفیر فرص المساعدة في حل المعضلات

استراتيجيات وأساليب التفاوض الفعال:

* استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة
* التسويف او الصمت المؤقت : وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تاجيل الاجابه عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث او الرد بسؤال اخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال واهدافه وتقرير ما يجب عملة  المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الي طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الاخير لا يتوقف عن طلب المزيد
- المفاجاة :تتضمن التغيير المفاجئ في الاسلوب او طريقة الحديث او التفاوض علي الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما او الحصول علي تنازلات من الخصم
* الأمر الواقع : وتتضمن دفع الطرف الاخر لقبول تصرفك بوضعة امام الامر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من اهمها : أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا و  ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع
* الانسحاب الهادي :وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رايه للطرف الاخر بعد ان يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن انقاذه .
* الانسحاب الظاهري :وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه
* الكر والفر او التحول :تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الامام الي الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته
* التقييد :وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لاجبار الطرف الاخر علي الوصول الي قرار سريع او للنزول علي رغبة معينة في التفاوض.
* تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية ( التفتيت ) تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسة الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الاقل اهمية.
* ادعاء العجز :أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية .
* مفترق الطرق :أي ان يتبع المفاوض اسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي اقصي ما يمكن الحصول علية من تنازلات في القضايا الاكثر اهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الاخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق.
* التدرج او الخطوة خطوة :حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الي ان تصل الاطراف المتفاوضة الي الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض او خبراتهم في التعامل محدودة او لا يوجد ثقة بينهم .

وهكذا هناك أكثر من أسلوب للتفاوض وهناك أكثر من صورة .

**نأتى الى تعريف الازمة وخصائصها التى نتعامل معها ثم علاقة التفاوض الفعال بإدارة الازمة.**

**اولا: الازمة هى** خلل مفاجئ ,نتيجة لأوضاع غير مستقرة ,غالبا ما تكون بفعل الانسان , تحدث حالة من التوتر والقلق , تضع الفرد والمؤسسة أمام لحظة حاسمة تحتاج الى قرار –موقف ادارى- ينتج عنه مواقف جديدة, ايجابية كانت أو سلبية , ولكنها مصيرية ,يتحول معها المؤسسة الى الافضل أو الاسوأ .

**خصائص الأزمة:**

1. عنصر المفاجأة حيث لا يمكن التنبؤ بالأزمة وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أي حدوث أمر غير متوقع
2. استقطابها للاهتمام والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد
3. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار
4. فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية
5. حالة الذعر: تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة
6. غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل الى حل جذري، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الفرد أو غيرها
7. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، وضغط الوقت المتاح لمعالجة الأزمة.
8. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة
9. نقطة تحول تتطلب قرارات سريعة
10. أهمیة اتخاذ قرار سریع وحاسم ومبدع

**مفهوم ادارة الازمة :** يعنى كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فإدارة الأزمة هو مفهوم مرن حيث أن أسـالیب إدراة الأزمـة تتعدد ولا يوجد آليات واحدة ، لأن لكل أزمة معالجتها الخاصة والمختلفة عن الأزمات الأخرى، فلیس هنـاك معالجـة عامـة تصلح لجمیع الأزمات.

كما يمكن تعريفها بأنها سلسلة الاجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات ، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية الى نشوب مزيد من الخسائر.

وعلينا أن نتذكر بـأن إدارة الأزمـات تـتم عـن طریـق اتخـاذ الخطـوات والإجـراءات اللازمـة للتغلـب علـى هـذه الأزمـة. والإجـراءات هـذه لا تـتم إلا بواسـطة القـرارات التـي تصـدر عـن صـناع ومتخـذي القـرار فـي المؤسسات والشركات أو حتى على مستوى الافراد .

ویمكـن أن تـدار الأزمـات بالمفاوضـات المتكافئـة، حیـث إن الطرفـان یتوصـلا إلـى تسـویة أو حـل متــوازن یرضــى كلیهمـا، ویمكــن أن تــدار الأزمــة أیضــاً بالمفاوضــات الغیــر متكافئــة، بحیــث یــتم ضــغط الطــــرف الأقــــوى علــــى الطــــرف الأضــــعف فیهمــــا حتــــى یتنــــازل ویقــــدم الحــــل المطلــــوب للطــــرف الاخر.

كمـا تشـمل إدارة الأزمـة علـى سـعي صـناع القـرار لـدى الأطـراف لممارسـة الضـغط بشـكل مـرن وحكـیم ووفـق متطلبـات الموقـف، أو سـعیهم لتسـویة الأزمـة عـن طریـق التوافـق دون تحمـل تكـالیف أو خسـائر عالیــة .

و إسـتراتیجیة التفـاوض لهـا تـأثیرا كبیـرا فـي إدارة الازمـات وحـل المنازعـات بـالطرق السلمیة ومن ثم اتخاذ القرار الرشيد، و سلوك المفاوض یؤثر تأثیراُ مباشراً على عملیة التفاوض وادارة الازمة بكشل يحقق مكاسب.

وبتطبيق التفاوض الفعال وقت الأزمات: فاننا يجب التركيز على خطوات يجب اتباعها وهى إعداد كل الأدوات المساندة قبل عملية التفاوض واقناء عملية التفاوض مع مراعاة ضيق وقت الازمة وسرعة اتخاذ قرار بأقل خسائر ممكنة.

نقاط استرشادية هامة:

 التفاوض يستخدم كأداة لإدارة الازمات لذلك فإنه يجب الاخذ في الاعتبار العوامل التى ترتبط بوجود الازمة وتؤثر في التفاوض وهى:

1. الحاجة الى الاتصال في ظروف الأزمة أكبر بسبب غموض الأزمات وشدة التوتر فيها
2. الحاجة الى المهارات الدبلوماسية تكون أكبر في ظل التفاوض في ظروف الأزمة
3. في حالات تفاوض الأزمات نحتاج إلى شريك يضمن ما يتم الإتفاق عليه أكثر مما نحتاج إلى وسيط لتقريب وجهات النظر فقط.
4. بالنظر إلى الصعوبات المحيطة بالتفاوض يجب العمل على قدر المستطاع في مجال التنبؤ بالأزمات الخارجية والداخلية مما يحتاج إلى زيادة الوقت المتاح أمام صانع القرار لإدارتها على نحو رشيد .

مثال تطبيقي
المفاوضات المصرية في إدارة أزمة سد النهضة

أبعاد الأزمة :
أزمة سد النهضة هي أزمة بين مصر ودول الحوض على ادارة وتقاسم مياه النيل فقد طالبت بعض دول حوض النيل بإعادة النظر في اتفاقيتي 1929 التي وقعت إبان الاستعمار البريطاني للمنطقة، واتفاقية 1959التي وقعت بين مصر والسودان لتنظيم الاستفادة من موارد النهر، حيث ترى هذه الدول أنها غير ملزمة بهذه الاتفاقيات لأنها تمت في الحقبة الاستعمارية. تعطي اتفاقيات عام 1929 مصر حق النقض على أي مشروعات مائية من شأنها التأثير على منسوب مياه النيل التي تصل إليها، واستكملت اتفاقيات عام 1929م باتفاقية مصرية سودانية عام 1959م تعطي لمصر حق استغلال 55 مليار متر مكعب من مياه النيل من أصل 83 مليار متر مكعب تصل إلى السودان، لتكون بذلك حصة هذا البلد 18 مليار متر مكعب من مياه النيل. ويبلغ عدد الدول المشاركة في حوض نهر النيل عشرا، وهي من المنبع إلى المصب كما يلي: بوروندي، رواندا، تنزانيا، كينيا، جمهورية الكونغو الديمقراطية، أوغندا، إثيوبيا، إريتريا، السودان، ومصر.
**الإستراتيجية المصرية في إدارة ملف سد النهضة:**من الواضح أن أبعاد الأزمة السياسية والاقتصادية في تداخل مستمر خاصة في ظل عدم وجود إطار قانوني واضح يتيح للأطراف المتنازعة فرصة للاحتكام لمبادئ القانون الدولي ومن ثم ترتب على ذلك أن ازدادت خطورة هذه الأزمة
ومن ثم فان التعرض لكيفية مواجهتها لابد أن يأخذ في الاعتبار عاملين أساسين هما :
- أن إستراتيجية المواجهة تتوقف على طبيعة الموقف المحتمل لازمة
- أن لهذه الإستراتيجية عناصر وركائز أساسية سواء على المستوى المؤسسي أو على مستوى التعامل
ويمكن أن نلخص الإستراتيجية المصرية في إدارة ملف سد النهضة فيما يلي :
1. الموازنة بين أساليب العمل والتفاوض الجماعي متعدد الأطراف من ناحية والتركيز على العمل الثنائي مع كل دولة على حدي من ناحية أخرى

2. من الناحية السياسية والدبلوماسية قامت بتطوير مجموعة من السياسات تتناسب وظروف كل دولة ومواقفها فعملت مصر على تشجيع ول حوض النيل المعتدلة على مواصلة تمسكها بمواقفها
3. تحديد الأهمية النسبية للمصالح المائية لكل دولة من دول حوض النيل بين مجمل المصالح الوطنية الإستراتيجية لهذه الدولة .

 فبينما تمثل المصالح المائية لمصر والسودان مصلحة حيوية قصوى فان الأمر ليس كذلك لباقي دول الحوض الأقل اعتمادا على مياه النيل .. لذا فان مصر اتخذت من السياسات ما يسمح لها بمبادلة المصالح الأكثر حيوية لكل دولة مع مصالحها الأقل أهمية في مياه النيل
4. كذلك تقوم الإستراتجية المصرية على بناء التحالفات الإقليمية وتوثيق التحالف مع السودان والعمل معا كجبهة واحدة بحكم المصلحة المشتركة بين البلدين باعتبارهما بلدي المصب الرئيسيين وهو المكون الأهم لتحالفات مصر الإقليمية في حوض النيل
5. تستند مصر في إستراتجيتها تجاه حوض النيل على مكون دولي فالموقف المصري من النواحي القانونية والسياسية والتنموية يحظى بدعم الأطراف الدولية
6. كذلك تقوم الإستراتجية المصرية على تحقيق التعاون المائي فهناك أطروحات لمشروعات مشتركة بين مصر وأثيوبيا والسودان حيث تمثل السودان جانبا مهما في هذه المشروعات وهناك احتمالات كبيرة لتوليد الكهرباء بين هذه الدول

**فى النهاية عليكى بعد كل مفاوضة لادارة أزمة أن تسألى نفسك:**

1-ماذا كانت أهدافي عند بداية التفاوض؟ هل استطعتى ادارة الازمة أم لا؟

2-ما هى النتائج التى حققتيها عند التفاوض؟.

3-هل تغير محتوى مناقشة التفاوض عن الهدف من ادارة الآزمة والموضوع المحدد أم لا؟ ولماذا؟.

4-ما هى العوامل الأساسية التى أدت إلى النتيجة التى توصلتى إليها فى المفاوضات؟