محاضرة ٤ : تابع السلوك التفاوضي والإعداد للتفاوض

اتجاهات سلبية في التفاوض :

من تلك الامثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض :

- يصعب عل معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.
- يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ، و يطغى الاندفاع الى تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد.
- لا تتوفر لدى معظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض ، وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب.
- يحتج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم.

ميادين العملية التفاوضية :

ذكرنا سابقا بأن التفاوض أصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي:

- **أولاً : المفاوضات التجارية والاقتصادية :**

التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشارا حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات ، والشركات والمنظمات.

- **ثانياً : المفاوضات السياسية :**

تتعلق المفاوضات السياسة بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من أشكال التهدئة دون اللجوء إلى العنف.

- **ثالثاً : المفاوضات العسكرية :**

وتتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والإنتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري.

- **رابعاً : المفاوضات الاجتماعية :**

وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع.

الضوابط التفاوضية :

- **الضوابط المنهجية.**

أولاً : المناهج التفاوضية :

هو مجموعة من القواعد أو المعا يير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه حيث أن التفاوض بدون منهج علم موضوع يتحول إلى نقاش وجدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى نوعين :

١- منهج المصلحة المشتركة : الذي يمتاز بعلاقة إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين أطراف التفاوض.

٢- منهج الصراع : ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض.

بالإضافة إلى المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن أهمها :

٣- منهج التحليل الكمي : وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء والرياضة.

٤- المنهج السلوكي : وهو تشخيص أطراف التفاوض ومعرفتهن.

٥- منهج حد الأمانة أو حافة الخطر : وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر.

٦- المنهج المتكامل للتفاوض : يقوم على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى.

ثانياً : القواعد الذهبية للعملية التفاوضية :

وهي اتباع عدة قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان وهذه القواعد هي :

١- لا تنفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد.

٢- لا تجادل بل اخطو إلى جانبه.

٣- لا ترفض وابتعد عن السلبية.

٤- لا تضغط بل افتح بابا للخروج.

٥- لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلبا.

- **الضوابط البشرية.**

- إن من أهم أركان عملية التفاوض هو الإنسان وهو القادرعلى أدارة عملية التفاوض بنجاح ومن المعلوم أن الناس متفاوتة في الصفات حيث أن بعضها مكتسب وبعضها موروث وتكمن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين.
- لذا إن عملية إعداد المفاوض من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين :

أولاً : تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية :

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي :

١- حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي.
٢- حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي.
٣- حالة التفاوض بخبرة ووعي.
٤- حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي.

ثانياً : المهارات المطلوبة :

حيث هناك عديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض :

١- اللباقة في الحديث والتصرف.

٢- البعد عن الشخصانية "الأنانية" والغرور.
٣- التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية.
٤- ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات.
٥- التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث.
٦- قوة الشخصية واتساع النفوذ.
٧- توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية.
٨- مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية.
٩- التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء.
١٠- مراعاة متطلبات الآخرين.
١١- تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة.
١٢- التدريب على أسلوب الإقناع.
١٣- القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه.

اهمية عملية الإعداد للتفاوض و اهدافها :

مقدمة :

يعتبر التخطيط السليم هو الاساس الضروري لاي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، الا اننا كثيرا ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامة الخطأ المتمثل في هذا التجاهل ، في ظُهر شكوى المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات ، ان عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض ، ان المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر او على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه لاحتمالات غير مضمونة العواقب . يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض ، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة على ادارة المفاوضات بنجاح.

طبيعية عملية الإعداد للتفاوض :

تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساإلات التالية :
- ما الاطار العام الذي ستتم من خلاله عمل ةٌ التفاوض ؟
- ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا ؟
- ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض ؟
- من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟
- ما الوقت اللائم ؟ هل يحتاج لجولة ام عدة جولات ؟
- ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدى أحد الاطراف أم في مكان محايد ؟
- ما جدول الاعمال ؟
- ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض ؟
- ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟
- ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة ؟

من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات ، وأن يكسب طرف من شيء ويتنازل عن شيء آخر هو من أهم العوامل الداعمة لتهيئة جو ملائم للتفاوض.

خصائص عملية الإعداد التفاوض :

فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض :
- الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت اوالمقومات أو المراحل او الجهة القائمة أو الاهمية أو المرونة.
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعل فقط ، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل.
- يستند الإعداد للتفاوض الى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوض سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل.
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الاول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها.
- لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض ، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة اخرى في المنظمة حسب الحاجة.
- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثل الادوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض.

التحضير الجيد للمفاوضات :

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الاجابة عليها يمكن الاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة.
- هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية ؟
- كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية؟ والى اي مدى يمكن التنازل عن بعض ما نريده؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن الاستجابة له ؟
- ما هي الأولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الاهمية النسبية للاهداف ؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والاهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟
- هل تم تحديد الحد الادنى الذي يقبل به مطلب – هدف – نتيجة ؟
- كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الاقناع ؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت ؟

- ماذا يريد الطرف الآخر ؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر واهدافه ؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها ؟

من خلال التساؤلات السابقة يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي :

المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض.
- قائمة بالموضوعات التي ستناقش.
- الأسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر.
- ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها.
- الأهمية النسبية لكل منفعة.
- تصنيف الأهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها.
- النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمانع من انجازها اذا تيسرت.
- تقديراتك لقوتك في بدء الحوار وانهائه في ضوء تقديراتك لاوجه القوة والضعف للطرف الآخر.
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات.

بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض :

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة.
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية.
- عدم اعطاء وقت كافي للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة.
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر.
- عدم الموضوعية في تقدير اهداف الطرف الآخر.
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها.

الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد التفاوض :

❖ **تحديد الأهداف.**

- **أهمية تحديد الأهداف.**

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاول في الإعداد للمفاوضات على اختلاف انواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض او القائم بالتفاوض أو عدد المفاوضين او مكان التفاوض او لغته ، وتختلف الاهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فإن الاهداف تسعى لتلبية حاجة او أكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة.

- **معايير تحديد الاهداف**

أ- موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي :
مراعاة اهداف الطرف الآخر ، مراجعة اهدافك في التفاوض ، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها.

ب- دقة الاهداف ووضوحها

يؤدي وضوح الاهداف وتحديدها بشكل دقيق الى تيسير الاتفاق عليها بشكل قطعي بين اطراف التفاوض لا يحتمل غموضا.

ت- مرونة الاهداف

المرونة : أن يحدد الهدف باسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات.

ث- واقعية الأهداف

لا شك أن أي تحديد غير واقع للأهداف يعني تضاؤل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوض مستقبلا.

ج- اقتناع المفاوض بالاهداف

لا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها المفاوض لأنه لن يخلص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بها.

ح- قابلية الأهداف للقياس

حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم أداء المفاوضين ، ولترشيد عملية تغيير الاهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه.

خ- المحافظة على السرية

يعني لا يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفاده من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او لاخفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك اذا اضطررت للتنازل.

د- قابلية الأهداف للمراجعة

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف ، فالاهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود و يتعين تغييرها عند الضرورة.

❖ **تحديد الفرص والقيود.**

لا يستطيع المفاوض تعظيم انجازاته في التفاوض الا اذا كان على وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي ، أما القيود فهي تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنة والبدائل غير الممكنة، ومصادر هذه القيود متعددة وأنواعها هي قيود مالية، قانونية ، زمنية، بشرية، إستراتيجية.

❖ **تحديد موضوعات وقضايا التفاوض.**

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها :
- تحديد أهداف الاطراف ذات العلاقة بعملية التفاوض.
- تقدير أطراف التفاوض لنقاط القوة والضعف لديها.
- تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي من الملائم أن تدور حولها عملية التفاوض.

- تحديد الموضوعات التي يجب أن تتناولها عملية التفاوض وتحديد أولويات عرضها.
- تحديد النقاط والعناصر التي يجب أن يشملها كل موضوع ووضع أوزان نسبية لها.

وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي :

أ- نطاق القضية.

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لاطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد ، فالاجور مثلا قضية محددة اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير ، والسعر قضية محددة واكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد.

ب- مدى فصل او ربط القضايا.

يؤدي النظر الى كل قضية على حده الى معاملتها بشكل مستقل عن القضايا الاخرى ، في حين يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحدة مترابطة.

ت- مدى المرونة في القضايا.

من المهم توفر قدر من المرونة من جميع الاطراف بشرط اظهار تلك المرونة في الوقت المناسب ، وفي حالة وجود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتزم به احد الاطراف في كافة تعاقداته ، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام.

ث- تسلسل خطوات تحديد القضايا.

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشؤنها ، حيث يبدأ أي قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف ثم تتحول الافتراضات الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه تجاه كل قضية ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينه وعدم الاتفاق على أخرى والغاء ثالثة وتعديل رابعة وهكذا.

ج- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق.

١- أهمية توفر البيانات والمعلومات.

تتوقف قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة على ما لدى فريق التفاوض من بيانات ومعلومات وتتضح اهمية البيانات من خلال تدبر الحقائق التالية :

- تعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه.
- اذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه.
- يعد سلاح المعرفة والمعلومات اكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية.
- الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوض.

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي :

- منطقة العمى المعرفي : يعني انك لا تعرف شيئا عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوض.
- منطقة الجهل المشترك : يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الاخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض.
- منطقة القناع على الوجه : تعني معرفتك بالطرف الاخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه ، بما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما.
- منطقة المعرفة المتبادلة : تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة.

٢- مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض ان يحدد المجالات التي يجب ان تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والمعلومات في : معلومات عنك انت ، معلومات عن الاطراف الاخرى في التفاوض ، معلومات عن الموقف التفاوض والبيئة العماة والخاصة به.

❖ **تحديد وقت التفاوض.**

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديرا لأزمنة عملية التفاوض وتحديدا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم.

❖ **تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف.**

سيتأثر تقويم المركز التفاوضي باعتبارات عده في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراك للموارد المتاحة لك واستخدامك لها ، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها ، ودرجة اعتمادك على الطرف الاخر في ذلك التحقيق وادراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام.

❖ **تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها.**

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساس للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الاجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الاساسية ولا يوجد استارتيجية مثلى للتفاوض وانما تتحدد تبعا لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافة واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن اهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف ، الاستجابة للتغيرات الطارئة ، التجاوب مع حركة الخصم ، استثمار الفرص السانحة ، المرونة في تحديد الموقف.

أبرار الدوسري.