

الوحدة الأولى: الجزء الثاني- السلوك التفاوضي والإعداد للتفاوض

المحاضرة الرابعة

14-4 اتجاهات سلبية في التفاوض:

- من تلك الأمثلة على الاتجاهات السلبية في التفاوض:
- يصعب على معظم أطراف التفاوض أن يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.
- يسعى كل طرف للفوز ويرى أنه هو الأحق دائماً بالفوز ويطغى الاندفاع إلى تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد.
- لا تتوفر لدى معظم أطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق كل المكاسب.
- يحتاج كل طرف إذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم إلا أن الحظ لم يحالفهم.

❖ مبادئ العمل التفاوضية:

ذكرنا سابقاً أن التفاوض أصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول العديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي:

أولاً: المفاوضات التجارية والاقتصادية:

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

ثانياً: المفاوضات السياسية:

تتعلق المفاوضات السياسية 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 وإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع

❖ الضوابط التفاوضية:

وهو الأخذ بمسببات النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي إلى فشل عملية التفاوض وتستند الضوابط إلى دعامتين أساسيتين الأولى تتعلق بالعملية المنهجية والثانية تتعلق بالعنصر البشري.

❖ الضوابط المنهجية:

أولاً: المناهج التفاوضية

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

- 1 - منهج المصلحة المشتركة الذي يمتاز بعلاقة إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين أطراف التفاوض
- 2 - منهج الصراع ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض بالإضافة إلى المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن أهمها:
 - منهج التحليل الكمي وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء والرياضة
 - المنهج السلوكي وهو تشخيص أطراف التفاوض ومعرفتهن
 - منهج حد الأمانة أو حافة الخطر وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر
- المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى

ثانياً: القواعد الذهبية للعملية التفاوضية

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

- 1 - لا تتفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد
- 2 - لا تجادل بل اخطو إلى جانبه
- 3 - لا ترفض وابتعد عن السلبية
- 4 - لا تضغط بل افتح باباً للخروج
- 5 - لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلباً

❖ الضوابط البشرية:

إن من أهم أركان عملية التفاوض هو الإنسان وهو القادر على إدارة عملية التفاوض بنجاح و من المعلوم أن الناس متفاوتة في الصفات حيث أن بعضها مكتسب وبعضها موروث وتكمن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين، لذا إن عملية إعداد المفاوضات من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين: تحديد الحالة الذهنية وتزويده بالمهارات العملية المطلوبة

أولاً: تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي:

- 1 - حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي
- 2 - حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي
- 3 - حالة التفاوض بخبرة ووعي
- 4 - حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي

ثانياً: المهارات المطلوبة

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

- 1 - اللياقة في الحديث والتصرف
 - 2 - البعد عن الشخصانية "الأناية" والغرور
 - 3 - التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية
 - 4 - ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات
 - 5 - التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث
 - 6 - قوة الشخصية واتساع النفوذ
 - 7 - توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية
 - 8 - مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية
 - 9 - التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء
- 1 1 - مراعاة متطلبات الآخرين
 - 1 2 - تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة
 - 1 3 - التدريب على أسلوب الإقناع
 - 1 4 - القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه

❖ أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها:

مقدمة:

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيرا ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل، فيظهر شكوى المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات، ان عدم التخطيط ترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض، ان المفاوض الذي يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات 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

❖ طبيعة عملية الإعداد للتفاوض:

تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثاره التساؤلات التالية:

- ما الإطار العام الذي ستنتم من خلاله عملية التفاوض؟
- ما القضايا التي سيشملها التفاوض؟ وما العلاقة بينهما؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضائي؟
- ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض؟
- من سيقوم بالتفاوض؟ فرد ام فريق؟
- ما الوقت الملائم؟ هل يحتاج لجولة أم عدة جولات؟
- ما المكان الملائم للتفاوض؟ لدى أحد الأطراف أم في مكان محايد؟
- ما جدول الأعمال؟
- 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 للتفاوض:

فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

- الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومات أو المراحل او الجهة القائمة أو الأهمية أو المرونة
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل
- يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها
- لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة أخرى في المنظمة حسب الحاجة
- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الأساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الأدوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما رفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض

❖ التحضير الجيد للمفاوضات:

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الإجابة عليها يمكن الاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة:

- هل تم تحديد الأهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية؟
- هل كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية؟ والي أي مدى يمكن التنازل عن بعض ما نريده؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن الاستجابة له؟

- ما هي الأولويات؟ وكيف يتم ترتيب الأهداف؟ وما الأهمية النسبية للأهداف؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والأهداف؟ والنتائج مرتبة حسب أولوياتها؟
- هل تم تحديد الحد الأدنى الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة؟
- كيف ستعرض مطالبك؟ وما وسائلك في الإقناع؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت؟
- ماذا يريد الطرف الآخر؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر وأهدافه؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها؟

من خلال التساؤلات السابقة يفترض أن 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 أجلها
- النقاط الحاسمة والنقاط التي تمنع من إنجازها إذا تيسرت
- تقدير اتك لقوتك في بدء الحوار وانهاؤه في ضوء تقديراتك وجه القوة والضعف للطرف الآخر
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات

❖ بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض:

- من الأخطاء الشائعة في عملية التفاوض:
- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة
- تحديد الأهداف دون ترتيبها حسب الأولوية
- عدم اعطاء وقت كافٍ للتحضير بحجة ان الأمور 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 أجلها

❖ الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض:

1-6 تحديد الأهداف

1-1-6 أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الأهداف الخطوة الأساسية الأولية في الإعداد للمفاوضات على اختلاف أنواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض أو القائم بالتفاوض أو عدد المفاوضين أو مكان التفاوض أو لغته، وتختلف الأهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الأحوال فإن الأهداف تسعى لتلبية حاجة أو أكثر من حاجات الأطراف المتفاوضة

2-1-6 معايير تحديد الأهداف

موضوعية الأهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي: مراعاة اهداف الطرف الآخر، مراجعة اهدافك في التفاوض، توصيف الأهداف وتصنيفها حسب أولوياتها

1 - دقة الأهداف ووضوحها: يؤدي وضوح الأهداف وتحديدها بشكل دقيق إلى تيسر الاتفاق بشكل قطعي بشكل بين أطراف التفاوض لا يحتمل غموضاً.

2 - مرونة الأهداف: المقصود بالمرونة هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى يكون التحديد الجامد معوقاً لنجاح المفاوضات

3 - واقعية الأهداف: شك أن أي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضالاً فرص تحقيقها وهو يؤدي إلى فشل

- المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلاً
- 4 - اقتناع المفاوض بالأهداف: 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
- 5 - قابلية الأهداف للقياس: حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم اداء المفاوضين، ولترشيد عملية تغيير الأهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه
- 6 - المحافظة على السرية: يعني يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفادة من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او خفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك إذا اضطررت للتنازل
- 7 - قابلية الأهداف للمراجعة: في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف، فالأهداف إنما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لإرشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عند الضرورة

6-2 تحديد الفرص والقيود:

لا يستطيع المفاوض تعظم إنجازاته في التفاوض الا إذا كان على وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي، أما القيود فيه 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، استراتيجية

6-3 تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- تحديد أهداف الأطراف 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 تحدد قضايا التفاوض هي:

6/3/1 نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لأطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد، فالأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير، والسعر قضية محددة وأكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد

6/3/2 مدى فصل أو ربط القضايا

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

6/3/3 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 أحد الاطراف في كافة تعاقداته، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام

6/3/4 تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها، 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

4-6 الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق 6/4/1 أهمية توافر البيانات والمعلومات

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

- يتعذر السيطرة على شيء نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه
 - إذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه
 - يعد سلاح المعرفة والمعلومات أكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية
 - الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوضي
- ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي:
- منطقة العمى المعرفي: يعني أنك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الآخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك الشخصي
 - منطقة الجهل المشترك: يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الآخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض
 - منطقة القناع على الوجه: تعني معرفتك بالطرف الآخر 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

6/4/2 مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض أن يحدد المجالات التي يجب أن تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والمعلومات في: معلومات عنك أنت، معلومات عن الأطراف الأخرى في التفاوض، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العامة والخاصة به

5-6 تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقدير لأزمة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف أطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم

6-6 تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

سيتأثر تقويم المركز التفاوضي باعتباراته عده في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراكك للموارد المتاحة لك واستخدامك لها، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها، ودرجة اعتمادك على الطرف الآخر في ذلك التحقيق وإدراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام

6-7 تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الأساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الأجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وإنما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الأهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافه 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