

## المحاضرة ١٧

### مهارات متقدمة ومتنوعة في التفاوض

#### أولاً: مهارات جمع وتحليل واستخدام المعلومات:

بدءً لا بد من الإشارة إلى أهمية ومكانة المعلومات في الحياة المعاصرة بشكل عام.

#### أجمل الأوصاف للمعلومات:

- ١- قياس حضارة أي أمة من الأمم هو بما تمتلكه من المعلومات.
  - ٢- المعلومات هي السلطة.
  - ٣- تبنى القرارات على المعلومات بل وتعتمد دقة القرارات في تسعين بالمانعة منها على المعلومات.
  - ٤- بدون المعلومات يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائماً على الاجتهاد والتصور الشخصي وعلى التخمين.
- تستند المفاوضات بجوانبها المتعددة وبصورة قوية على المعلومات ذلك أن طبيعة هذه العملية تعتمد وبدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة إلى المتفاوضين.
  - لا مفاوضات بدون معلومات وإن المتفاوض الذي يجلس إلى مائدة المفاوضات دون أن يتزود بالمعلومات المطلوبة كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وهو أعزل.
  - أن تمييز جودة الكثير من الإجراءات التي يتخذها المتفاوض يعزى في الغالب إلى جودة المعلومات ذات الصلة بموضوع التفاوض.

- تعتبر المعلومات وتنظيمها من أولى المهام الرئيسية في التفاوض بحيث يتم تجميع البيانات الإحصائية والمعلومات وتصنيفها بالأسلوب الذي يسهل عملية الاستفادة الكفوءة منها.
- غني عن القول ضرورة التأكد من دقة وأمانة مصادر المعلومات وإخضاعها إلى عملية تحديث مستمرة في ضوء المستجدات إضافة إلى ضرورة التمييز بين المعلومات الرسمية وغير الرسمية ومن أطراف ثالثة.
- يستفاد من تعدد مصادر المعلومات إضافة إلى الفوائد الأخرى في جانب التأكيد أو التحقق من صحة المعلومات ودقتها

• إن أسلوب طرح الأسئلة والاستفسارات خلال المفاوضات يعبر مصدراً هاماً آخر لهذه الأغراض، وعلى المتفاوض الماهر أن يدرك فائدة تحضير الأسئلة الرئيسية ويعرف ماهية المعلومات التي يريدها والطريق الأفضل في السؤال عنها والأسئلة البديلة للحصول على هذه المعلومات.

- الحركات والإجراءات التي يقدم عليها المتفاوضون عند الافتتاح تخلق في أحد جوانبها المناخ اللاحق للعلاقة بين الأطراف وفي جوانبها الأخرى تقدم المعلومات الخاصة بشخصية ومواقف ونوايا كل طرف تجاه الآخر.
- تعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الافتتاح على قصر أمدها، مصدر بناء للمعلومات، ينبغي فيها على المتفاوض أن يستشرف ويسرعه عالية أيه إشارات يمكن رصدها لدى الطرف الآخر اعتماداً على خبرته ومهاراته وأسلوبه التفاوضي لتكوين انطباعات محددة قد يكون لها تأثير كبير على المراحل اللاحقة.
- يعتبر الإصغاء من إحدى طرق الحصول على المعلومات المضافة خلال المفاوضات والتي تزيد من قوة التفاوض والتي ينبغي أن تتقن بصورة صحيحة وإيجابية كالنظر إلى عيني المتحدث وتشجيعه بالحديث وقد قيل (أن المرء مخبأ تحت لسانه)

#### ثانياً: مهارات الاتصال تبادل المعلومات

- أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال .
- تعتبر المفاوضات بجد ذاتها عملية تنطوي على تبادل الآراء والرغبات والاهتمامات وأنه لا يمكن لهذا التبادل أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الأفراد.
- يعتبر الاتصال فناً من فنون التفاوض.
- الاتصال هو أكثر العناصر أهمية في فنون التفاوض ذلك أن المفاوضات تهدف إلى إقناع الطرف المقابل بوجهة نظرك والوصول إلى اتفاق.
- الاتصال هو مهارة تفاوضية تعتمد على الأسلوب الذي يطور فيه المتفاوض من حيث الاستخدام والتأثير قدرته على الاتصال الفعال.
- هناك ضرورة بأن يطور المتفاوض مهارته الخاصة في ملاحظته إلى اختلاف وجهات النظر في الاتصال والعقبات التي تعترضه وأثر الأشخاص.
- الأفراد يختلفون بطبيعتهم ولكل أسلوبه الخاص وكذلك تختلف أساليب الاتصال بدورها باختلاف الحالات التفاوضية والظروف السائدة.

• لغرض تحسين الاتصال بين الأطراف هناك عدداً من الخطوات العملية من بين أهمها:

- ١- خلق المناخ الودي.
  - ٢- عرض المعلومات بصورة مبسطة.
  - ٣- الاستفادة من وسائل الاتصال غير الشفاهية.
  - ٤- الإنصات بصورة جيدة والتركيز وتسجيل الملاحظات وطلب التوضيح والتحقق.
- يتأثر التفاوض بأنماط الاتصال الشفاهي ويستغل المتفاوضون أنماطاً متنوعة منها:
- ١- التماس وإعطاء المعلومات أو تقديم المقترحات.
  - ٢- الاتفاق أو الاختلاف.
- إن أنظمة الاتصال في المفاوضات أكثر سعة كونها مجرد مجابهة بين فرقاء على مائدة التفاوض.
- من بين أساسيات الاتصال التي يؤكد عليها خبراء المهارات القدرة على الإصغاء (Listening) وفهم لغة الجسد (Body Language).

• كما أن الإصغاء من أصعب المهارات سيما للمتفاوض المبتدئ فالإصغاء الجيد يتطلب من المستمع القيام بعدة عمليات في أن واحد:

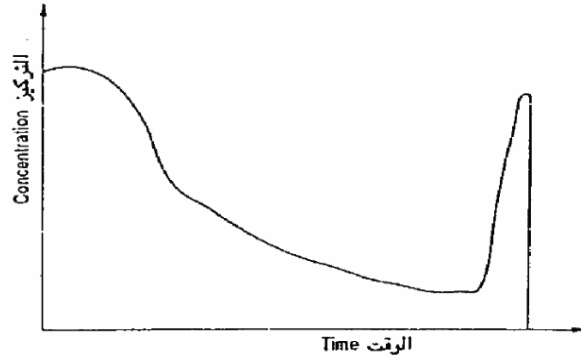
- \* تقييم ما يقوله المتحدث وراجع وبتنبأ بما سيقوله لاحقاً وإضافة إلى إعادة ربط واستذكار هذه العمليات بكاملها.
- \* يتطلب الإصغاء من المتفاوض التركيز على ما يقوله المتحدث وليس على ما يرغب هو قوله لاحقاً.
- هنا تبرز أهمية تدريب المتفاوض على الإصغاء وفهم وإعادة صياغة العبارات والكلمات التي يتحدث بها المقابل، وبنفس الأهمية أيضاً فهم ما وراء الحديث وبين طياته والمعنى المقصود من وراء المعنى الحرفي لما يقوله.
- إن اعتماد أسلوب التساؤل وطرح الأسئلة خلال التفاوض له وظائف خمس هي؟

- ١- إثارة الانتباه.
- ٢- تقديم المعلومات.
- ٣- الحصول عليها.
- ٤- استحثاث التفكير لدى الطرف المقابل.
- ٥- استخلاص النتائج.
- ٦- اتخاذ القرار.

ثالثاً: مهارات اليقظة والتركيز خلال التفاوض

- تعني مدى استطاعة المتفاوض في أن يركز على سير المفاوضات ويلخص نقاط الاتفاق وأوجه الاختلاف، سيما في المفاوضات الطويلة.
- اليقظة: هي انعكاس لمدى قدرة المتفاوض على الاستمرار في إمساكه بخيوط وجوهر موضوع التفاوض قيد النقاش ولفترة طويلة ومتعبة في غالب الأحيان.
- إن هذه المهارة كقدرة تنعكس في طريقة تفكير المتفاوض تجاه الحالة التي قد تنشأ، وفي اختياره للأساليب العملية لمعالجتها بحيث تتم هذه العملية خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً على مائدة التفاوض.
- إن اليقظة مهارة أساسية يكتسبها المتفاوض من خلال المران وضبط النفس ورياضتها.
- فاليقظة والتركيز مهارة معرفية وإدراكية، معرفية في كونها قابلة للخلق والتطوير والتدريب واستجابته لعوامل توافرها واستشعارها عند الحاجة.
- اليقظة عند المتفاوض أداة لتحقيق حالة إيجابية خلال عملية التفاوض تنعكس في الفعل الإداري البديهي والفراسة وحسن التبصر في إخراج الاستجابة بالشكل الموضوعي لصيغة الحالة المطلوبة مع الطرق المقابل.
- إن العلاج الناجح لتعزيز حالة اليقظة هو التحضير والتهيؤ للمفاوضات لأنه يشد من الحالة الإبداعية لدى المتفاوض قبل أن يبدأ فعل التوتر في المفاوضات.
- التيقظ، تكون عالية في بداية المفاوضات، ولكن سرعان ما يبدأ مستوى هذا التركيز بالهبوط ويستمر كذلك حتى يدرك الأفراد أنهم وصلوا أو تشارفوا على نهاية التفاوض، عندها تكون هناك أشبه بالصحة المفاجئة في هذه الطاقة ولكن فقط لفترة قصيرة.

## العلاقة بين الوقت والتركيز



- تتصل اليقظة والتركيز بالحالة النفسية ومدى السيطرة على الانفعالات فالمتفاوض الذي يسهل أمر إثارته وغضبه ويصبح سهل الانقياد نحو التسوية وهي ليست لصالحه.
- عندما يشعر المتفاوض بأن الطرف الآخر قد بدأ ممارسة الضغط والإغراء مثلاً، عليه أن يحتاط منه من خلال استخدام واحداً من أساليب التحكم الأربعة التالية:
- ١- التحكم بجدول الأعمال.
- ٢- السوابق.
- ٣- الحدود.
- ٤- الوقت.

### مهارات الإمام بالمعارف المتنوعة ذات الصلة بالتفاوض

- ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية باعتبارها جوانب أساسية مكملة لعملية التفاوض واستحضرها بصورة دائمة على مائدة المفاوضات. من هذه المكونات:
- ١- الجانب السياسي: ويبرز تأثير هذا الجانب على الدوام في جميع أشكال المفاوضات.
- ٢- الجانب الاقتصادي: ويعتبر هذا الجانب من أهم الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند التفاوض.
- ٣- الجانب القانوني: يستند المتفاوض في كل إجراء يقدم عليه إلى سند قانوني يعينه على تنفيذ هذا الإجراء.
- ٤- الجانب الحضاري: إن لطباع الشعوب وتاريخها وأجناسها وثقافتها انعكاساً واضحاً على سمات أفرادها وما لهذه السمات من تأثير على مواقفهم التفاوضية.
- ٥- الجانب الإداري: غالباً ما يعتمد نجاح أو فشل العديد من المفاوضات على جوانب إدارية وتنظيمية لا يرى المتفاوض أهميتها باعتبارها جوانب شكلية.

### مهارات اعتماد الاستراتيجية المناسبة والتكتيك والمناورة

- يعتبر موضوع الاستراتيجية من أهم الخصائص التي تميز طبيعة المفاوضات وتحديد أهدافها.
- أصبح اختيار الاستراتيجية المناسبة والتكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة مهارة أساسية تهدف إلى تسليح المتفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قادراً على مقابلة الطرف المقابل.
- إن الاستراتيجية والتكتيك في المفاوضات التجارية هي ذاتها في العديد من جوانبها لتلك المستخدمة في المفاوضات الأخرى.
- إن الاستراتيجية هي خطة العمل الأساسية المختارة لإنجاز هدف ما وإن التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ هذه الخطة.
- إن الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات والأساليب لتحقيقها، أما الوسيلة فهي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- إن الاستراتيجية ما هي إلا عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف أما التكتيكات فتتصل بالحركات والمناورات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية.

هناك العديد من الاعتبارات المهمة التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية الملائمة من بينها ما يلي:

١- مدى احتمالية تكرار الصفقة.

٢- قوتنا وقوة الطرف المقابل.

٣- أهمية الصفقة.

٤- الوقت.

٥- الخبرة التفاوضية.

### مهارات اتخاذ القرار التفاوضي

• إن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد، ولكنها تشمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمترابطة إزاء جميع الإجراءات والخطوات التي يقدم المتفاوض عليها خلال المراحل المختلفة لعملية التفاوض.

• المفاوضات هي نظام لاتخاذ القرار يتصف بمزيج من المصالح المشتركة والمتعارضة للأطراف المعينة باتخاذ القرار. لم تلق عملية صنع القرار في المفاوضات اهتماماً مناسباً، إذ غالباً ما يكون إهمال هذه المهارة لحساب جوانب أكثر إثارة في المفاوضات.

مقترحات لتطوير إدراك المتفاوض لعملية صنع القرار في المفاوضات وذلك من خلال التركيز على أربعة مجالات رئيسية.

### النماذج الاقتصادية.

- وتركز هذه النماذج على كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية في حالة من العقلانية التامة.
- تنطلق هذه النماذج من تفسير مفاده أن الإنسان يتصرف برشد وعقلانية عند تعامله مع الأفراد أو المنظمات وذلك للنزعة الاقتصادية المثالية في أسلوب تفكيره وطبيعته.
- هدف مثل هذا الإنسان هو تحقيق أكبر منفعة من المعطيات البيئية.

### النماذج الإدارية.

- توضح هذه النماذج كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية وفي حالة من العقلانية التي تتدفع لتحقيق قدر مطلوب من الرضا.
- تنطوي هذه النماذج على أمر مفاده أن السلوك الرشيد للفرد أو المنظمة يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، وأن اختيار البديل الأفضل والأنسب من بين البدائل المتاحة. بعد تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة في المفاضلة واختيار البديل السليم.

\* أن هذه النماذج ميزت بين نوعين من الرشد:

- النوع الأول الرشد الموضوعي (Objective Rationality) ويتمثل السلوك العقلاني في اتخاذ القرار لتحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفرها البدائل.
- النوع الثاني هو الرشد الذاتي (Subjective Rationality). وهو الرشد الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة وبحكم محدوديتها
- ٣- المحددات الهيكلية أو الموقفية لنتائج المفاوضات كالمعلومات المختلفة والتوقعات أو تأثير الخصائص الأخرى المحيطة، مثل صيغ تدخل أطراف ثالثة في حالة وصول المفاوضات إلى طريق مسدود.
- ٤- الفروقات الشخصية: فيما بين المتفاوضين مثل الميل إلى التنافس التعاون إثارة المشاكل الجدال الثثرة حب الذات وما إلى ذلك من فروقات مألوفة.

مهارة الاقتناع		
↓	↓	↓
القدرة الإبداعية Creativity	القدرة النقدية Cash Ability	القدرة الإدراكية Perceptual Ability
↓	↓	↓
• الابتكار	• التحليل	• الإدراك الجيد
• المرونة	• اتركيب	• الفهم
• الطلاقة	• الاستدلال	• الذاكرة النشطة
• دقة التعبير	• الحكم	• اليقظة العقلية
		• الانصات الجيد