

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل وجامعة الدمام
جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل - التعليم عن بعد
إدارة أعمال - مستوى خامس

مقرر

إدارة التفاوض وحل النزاعات

د. أحمد الباز

تلخيص/
فواز الصاعدي
Huda Hasan

www.ckfu.org

مفهوم المفاوضات

(نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه)

- ≡ تتضمن كلمة مفاوضات باللغة العربية جانبي الأخذ و العطاء.
- ≡ وتعني باللغة الانجليزية العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما.
- ≡ في المصطلح لها تعريفات كثيرة منها:
- ≡ تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما.
- ≡ عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتواصل إلى اتفاق.
- ≡ عملية تقوم على اشتراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة بهدف النهوض بالمصالح المشتركة و تضييق شقة الخلاف بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.
- ≡ حوار ومناقشة بين طرفين حول موضع محدد للوصول إلى اتفاق.
- ≡ مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق.
- ≡ محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة بقصد التوصل إلى اتفاق.
- ≡ مناقشات وحوار من أجل تسوية مشروع معين أو التوصل إلى اتفاق.
- ≡ حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
- ≡ عملية تجري بين متفاوضين أو أكثر وتأخذ شكلاً رسمياً بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع.

التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:

قد يخلط البعض بين التفاوض ومصطلحات أخرى كالإقناع والتسوية، والتنازل والمساومة والتحكيم.

- ≡ عملية الإقناع: هي فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالاته كي يسلم بالشرط والتي يفرضها عليه الطرف الآخر ولذلك فهي جزء من عملية التفاوض وليست بديلاً عنها.
- ≡ التسوية: هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.
- ≡ التنازل: وهو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكرياً فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل.
- والتنازل محصلة أو نتيجة لجهد تفاوضي تتم ممارسته على الطرف المتنازل أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه ومن ثم يتم تحديد حجم و طبيعة و مقدار هذا الحق بناء على القدرة و الجهد التفاوضي للطرفين أي للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له.

≡ المساومة: هي تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما وقد تتم المساومة بخصوص الأسعار أو شروط التسليم أو التأمين أو غيرها، وتعد المساومة أسلوبًا من أساليب تخفيض الثمن و تقوم على المحادثة بين البائع والمشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه لقاء الحصول على سلعة أو خدمة يريد الحصول عليها، ومن ثم؛ فإن التفاوض عملية أكثر شمولًا من المساومة بحيث يمكن اعتبار الأخيرة جزءًا من التفاوض وتكتيكيًا من تكتياته.

التفاوض والتحكيم

≡ يختلف التفاوض عن التحكم في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك، وإن كان يتضمن دخول طرف آخر في النزاع بين أطراف التفاوض على عكس التفاوض الذي يفترض المواجهة بين أطراف التفاوض.

≡ التحكيم أحد الأشكال القانونية لفض النزاع وخصوصًا في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار، وهو وسيلة شائعة الاستخدام نظرًا لما يتيحه من السرعة والاقتصاد في التكاليف للوصول إلى حكم تقبله الأطراف المتنازعة وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه عندها يتم اللجوء إلى طرف ثالث يرتضي الطرفان حكمه بشأن هذه النقطة وحتى لا يتم تفويض العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين.

≡ ويلاحظ مما سبق أن للتفاوض تعريفات عديدة وهو كغيره من العلوم الاجتماعية تتعدد وجهات النظر فيه بتعدد واختلاف خبرات و خلفيات المعرفين له ومجالات تركيزهم إذ ينظر عدد من الفقهاء إلى التفاوض من منظور خطوات العملية التفاوضية وينظر عدد آخر إليه من منظور الأهداف أو الوسائل أو الوظيفة.

ويمكننا تعريف التفاوض بأنه: عملية إرادية اختيارية تقوم على الحوار أو المناقشة أو تبادل المقترحات، وقد يتم من خلال المواجهة المباشرة أو غير المباشرة، وقد يكون بالكلمة أو بالإشارة أو بكتيبيهما معًا، ويجري عادةً بين طرفين (أو أكثر) يتمتعان بالأهلية القانونية ويرتبطان معًا بحاجات أو مصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق بهدف التوصل إلى اتفاق شفوي أو مكتوب، تتم فيه تسوية الخلافات و النزاعات أو تنمية العلاقات وتقوية أواصر التعاون وتحقيق المصالح المشتركة، التي ليست بالضرورة متساوية ولكنها تؤدي بجميع الأطراف إلى الرضا و القبول بما يتم التوصل إليه.

خصائص المفاوضات

- | | |
|---|--|
| <p>يستخدم التفاوض في مجالات عدة.
وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف.
التفاوض أنواع متعددة.
تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد.</p> | <p>عملية تتكون من عدة مراحل.
عملية تبادلية.
علاقة اختيارية إرادية.
عملية تحيط بها القيود والمحفزات.
وجود قضية.</p> |
|---|--|

١- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدّها: أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح لتكون بمنزلة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية.
■ و عادة تساعد المفاوضات أو المباحثات أو اللقاءات التمهيدية في التعرف على نوايا الأطراف المتنازعة وفي تغيير اتجاهات وآراء أطراف التفاوض.
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.
- ج- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن -أو الأفضل- لحل النزاع.
- د- بدء عمليات التفاوض وتعني هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية و اختيار الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة و إجراء المفاوضات.
- هـ- التوصل إلى اتفاق وقد يأخذ ذلك شكل اتفاق مكتوب توقع عليه أطراف التفاوض وقد يكون غير مكتوب.
- و- تقويم و متابعة نتائج عملية التفاوض وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

٢- المفاوضات عملية تبادلية على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف

التفاوض: حيث تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم ويحاولان من خلال ذلك التوصل إلى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها فيأمل المفاوض أن يتحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الآخر والعكس صحيح وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات وقد يتضمن تعديلاً أو تغييراً في أهدافه.

ووفقاً لمنهج ربح/ربح - وهو أحد مناهج التفاوض (سيأتي الحديث عنه لاحقاً) يتم تركيز الاهتمام على القضية موضوع التفاوض وقد تكون القضية كمية مثل مقدار الخدمة المراد تقديمها أو عدد العناصر أو السعر أو التكلفة، وقد تكون كيفية لها صلة بوضع الشركة أو بممارساتها الصناعية، والشيء الذي ينبغي التركيز عليه في مفاوضات ربح/ربح هو شخصيات الأطراف المتفاوضة.

ولو افترضنا أن لدى أحد المفاوضين قضيتين للتفاوض: تتعلق الأولى بتسوية مطالبة قيمتها مليون دينار لأحد المقاولين وتتعلق الأخرى بتسوية مطالبة ذات قيمة أقل و ذات تأثير أقل على نتائج الشركة فإن المفاوض ولا شك سيبذل جهداً ووقتاً أكبر لتسوية القضية الأولى مما يبذله من جهد ووقت للقضية الأخرى الأمر الذي يدفع إلى القول أن المفاوض الماهر يجب أن يفوض بما يتناسب و مستوى القضية ويعرف المستوى بأهمية القضية فالمسائل الكبرى تتطلب مزيداً من الجهد والوقت إذ يجب ألا تعامل كل مسألة كالأخرى.

٣- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية: موقف التفاوض لا ينشأ ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها و دون إرغام بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى كسب لكل منهما و يجري النشاط التفاوضي على مراحل إذ يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته يلي ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات ومن ثم قبولها أو رفضها أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة.

٤- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات وتحتل الاحتكاك ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض:

تعني كلمة مفاوضات عدم الراحة فأطراف التفاوض يكونون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق.

■ وهناك قيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل ويتم التعبير عنها عموماً من خلال أسئلة مثل: ما الذي سأكسبه أو سأخسره؟ وهل الطرف الآخر موضع ثقة؟ وما تأثير هذا الاتفاق؟ ولكن الرغبة في التعاون مع الآخرين والرغبة في التأثير في الآخرين و التفاوض المحيط بالقضية كلها تعمل على التقدم نحو الحل.

٥- أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التفاوض

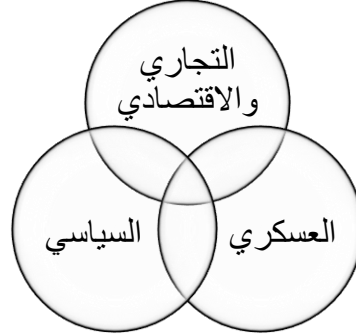
و التفاعل و الاقتناع إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة:

■ حيث أن التفاوض أيًا كان نوعه لا بد من أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وقد تكون القضية شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات و التكتيكات التفاوضية.

■ ويتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد تتفق عليه الأطراف لتفاوضية أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

- وعلى المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة كذلك يجب أن يجرى القضية المتنازع عليها إلى قضايا أو بنود صغيرة ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب مع أهميتها و يقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض أو ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

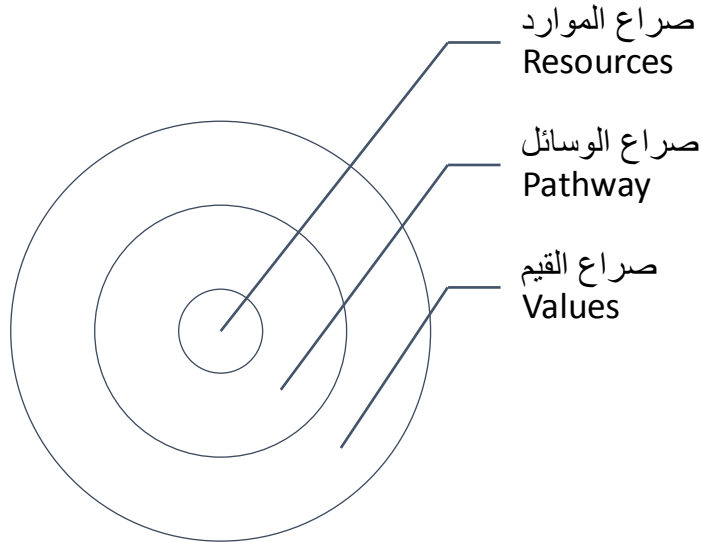
مجالات التفاوض



- أ- المجال التجاري والاقتصادي: إذ يستخدم التفاوض في نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.
- ب- المجال العسكري: يأتي التفاوض في المجالات العسكرية لالتقاط الأنفاس وإشاعة حالة الاسترخاء العسكري أو لتفادي النتائج التدميرية للحرب.
- ≡ السرية وعدم الإعلان عما دار في جلسات التفاوض أو النتائج التي تم التوصل إليها.
- ≡ الترابط: إذ من الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى كالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ≡ امتداد المفاوضات العسكرية لتطال عمليات التعويضات العسكرية وتبادل الأسرى وغيرها من المسائل ذات العلاقة.
- ج- المجال السياسي: ويعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض و مثال ذلك المفاوضات بين السلطة الحاكمة و الأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبني برامجها وأهدافها ومنها أيضاً المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال وكذا المفاوضات بين الدول لحل النزاعات.

٦- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:

- حيث يكون هناك صراع بين مواقف الطرفين المتفاوضين، وهو مقوم رئيسي من مقومات التفاوض؛ إذ بدون وجود صراع تقل الدافعية للعمل الجاد في التوصل إلى حل.
- أشكال الصراع هي:



أولاً: صراع الموارد:

- لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر بسبب القيود المفروضة على الموارد، وإذا كان المدخل المتبع في صراع الموارد هو مدخل الربح مقابل الربح فإن كل طرف سيسعى إلى إحراز النصر على حساب الآخر، ويعتمد النصر عادة على ظروف كل طرف.
- وإذا ما أحرز أحد الطرفين نصراً على الآخر باتباع مدخل الربح مقابل الربح فإن الطرف الآخر لن يلحقه العار؛ لأن النصر قد يطال نقطة واحدة من نقاط عدة وقد لا يكون اتباع مدخل الربح مقابل الربح إيجابياً أو مرضياً لكلاً من الطرفين، لكن كلاهما سيؤيد الحل ما دام الصراع قد انتهى دون إساءة شخصية أو إكراه.

ثانياً: صراع الوسائل:

- وفيه يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه، ومثال ذلك إذا كان الهدف زيادة الربح في الشركة، فإن مدير التسويق قد يرى أن تخفيض النفقات الإدارية يوصل إلى ذلك الهدف، في حين قد يرى مدير التصنيع أن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقات إعداد الآلات، وكلتا الطريقتين صحيحة من وجهة نظر كل فرد، فإذا كانت الطريقتان تتساويان في أهميتها لتعظيم الربح فإن الحل المختار يجب أن يأتي نتيجة للتفاوض.

ثالثاً: صراع القيم:

وهو أكثرها صعوبة؛ وعلى أطراف التفاوض أن تتعرف على هذا الشكل من الصراع وأن تعالجه بطريقة مختلفة عن طريقة معالجة الشكليات الأخرى وإلا تعرضت الأطراف لخطر التورط في مفاوضات مطولة لمسائل ليست جوهرية أو مسائل يصعب تعريفها.

مثال ذلك إذا ما اشتمل عرض أحد المقاولين على توفير تذاكر سفر من الدرجة الأولى وعلى مسكن فاخر لموظفيه وكان صاحب العمل يرغب في تقديم تذاكر سفر من الدرجة السياحية ومسكن اقتصادي، فمن وجهة نظر المقاول يعمل السفر بالدرجة الأولى والمسكن الفاخر على زيادة رضا العاملين ومن ثم الحصول على إنتاجية أعلى، ومن ثم كيف يمكن النظر إلى المشكلة أي مشكلة المقاول أم مشكلة العميل؟! إن هذا الصراع يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر مما يتعلق بالحقائق.

وعندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات الآتية للتعامل معها:

- أ. ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية وعدم تحدي تلك المشاعر.
 - ب. ترك الخصم يعبر عن مشاعره ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض أو أخذ استراحة من أجل تهدئة مشاعر الخصم ثم استئناف المفاوضات.
 - ج. طرح قضية مشابهة وذات جاذبية وفي الوقت المناسب بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
 - د. عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم إذ إن ذلك يؤدي عادةً إلى مطالب كبيرة كما أنه من الأفضل إجهاد المفاوضات بدلاً من الانصياع أو الاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالب غير المعقولة وغير الواقعية.
- وبقيت نقطة أخرى جديرة بالذكر وهي أنه كلما طال أمد الصراع ازداد احتمال تصاعد أهميته كما أن الصراعات غير المحلولة تزيد من حدة الصراعات المستقبلية.

٧- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد Uncertainty:

(أقامت ضفدعتان في بركة ماء وعندما أقبل الصيف بحره جف ماء البركة فخرجتا للبحث عن مكان آخر فوجدتا بئراً عميقة بها ماء فقالت إحداهما للأخرى: لنهبط إلى هذه البئر للعيش فيها، فأجابت الأخرى: ولكن كيف لنا أن نخرج لو خذلنا ماء البئر)

لجميع المفاوضات نتائج وقد تكون هذه النتائج إيجابية، وقد تكون سلبية وستوقف ذلك على الأساليب المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج.

- **النتائج الإيجابية:** وتتمثل في الوصول إلى الحل أو التكيف وذلك عندما يحصل كل من المفاوض وخصمه على جميع ما يريدان وفي حالات كهذه تكتسب المفاوضات أهمية كبيرة بسبب ضرورتها أو الحاجة إليها ونمثل على ذلك برغبة أحد العملاء في شراء جهاز فني من شركة محتكرة لإنتاجه وتحدد سعره مثلاً بعشرة آلاف دينار فالعميل هنا قد يجد نفسه مضطراً للشراء لأن الجهاز لا يتوفر في مكان آخر، ولذا فإن كل طرف منهما سيواجه بعض الصعوبات في تحقيق هدفه الأساسي المختلف عن هدف الآخر لذا لا بد لكل منهما أن يعمل مع الآخر للتوصل إلى اتفاق وما يتم التوصل إليه من اتفاق يتم إعادة تنفيذه.

■ أما النتائج السلبية فتتمثل في:

1. **فرض الحل Imposition:** حيث قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه، ويعد استخدام تكتيك التهديد والإكراه ضرباً من ضروب القوة ونمّثل على ذلك بلجوء المفاوض إلى التهديد بالقانون بشأن قضية متنازع عليها إذا لم يستجب الطرف الآخر لمطالبه ورغم أن الطرف الآخر يشعر بعدم منطقية المطالب المطروحة فإنه يراها أقل تكلفة من اللجوء إلى القانون فيقرر الاستجابة لها.
- وهنا فإن الاستجابة تحت هذا الطرف (ظرف القوة) لا تعني أن القضية قد سويت فقد دلت التجارب على أن الطرف المكره يستمر في البحث عن الطرق والوسائل لتعطيل تنفيذ الاتفاقية التي تم التوصل إليها كما أنه سيحاول ترتيب أوضاعه ومواقفه لرد الجميل إذا جاز التعبير ومن ثم فإن تحقيق الأهداف بالقوة طريقة تفاوضية قصيرة النظر.
- وقد يتم فرض الحل من خلال إطالة الوقت لإنهاء الطرف الآخر فيضطر إلى الاستسلام لأنه يدرك استحالة الأخذ بوجهة نظره وهنا لا تحل القضية بطريقة عادلة إذ بمجرد أن يزول ضغط الوقت فإن الطرف المستسلم ربما يصبح قادراً على الإصرار على مطالبه.
- وباختصار إن فرض الحل يؤدي إلى نتيجة ربح مقابل خسارة مما يؤدي في النهاية إلى عدم الرضا عن الاتفاق ومن ثم إلحاق الضرر بالعلاقة المستقبلية بين الطرفين.
2. **الاستسلام Surrender:** ويحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريده يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.
- فالنجاح أو الإصرار على المطالب له تكلفة عالية فعلى سبيل المثال قد يستطيع أحد الباعة أن يمضي في إصراره على زيادة ثابتة غير مبررة في السعر لسبعة معينة بالرغم من اعتراضات العميل على ذلك الأمر الذي يدفع العميل مستقبلاً إلى البحث عن مصادر أخرى لتأمين احتياجاته من تلك السلعة.
- ويؤدي الاستسلام عموماً إلى تسوية غير مضمونة للقضية كما هو الحال في فرض الحل فالاستسلام عموماً يترك موضوع القضية معلقاً ودون حل وإن كان يختلف عن فرض الحل في أنه يتحاشى الإضرار بالعلاقات المستقبلية وقد تنشأ ظروف في أثناء تنفيذ الاتفاقية تعيد طرح القضية بشكل أو بآخر، والخلاصة أن المفاوضات الناجمة عن فرض الحل وعن الاستسلام لا تحل النزاع بصفة نهائية.
3. **الحل الوسط Compromise:** وتعني تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى وربما عن بعض أهدافه الكبرى وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى فإذا ما كان أحد الطرفين معطيًا فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.
- وتتمثل نتيجة الحل الوسط عادة في أن يتقاسم الطرفين الكسب ولكن ليس من الضروري أن تكون حصص الكسب متساوية، وتعتبر فرص نجاح المفاوضات التي تتوصل إلى اتفاق من خلال الحل الوسط كبيرة، ولكنها تتطلب متابعة أكبر مما يتطلبه الاتفاق الناجم عن فرض الحل أو التسوية.
4. **التصحيح Correction:** ويحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لتدعيم موقفه وهذا شيء مربك للمفاوض إذا أثبت الطرف الآخر استخدامه لبيانات خاطئة أو فاقدة لمصداقيتها أو توصل إلى استنتاجات لا يمكن إثباتها وعادة ما يكون سبب ذلك عدم التحضير الجيد أو التسرع وعدم دراسة القضية بشكل جيد، ويؤدي التصحيح غالباً إلى فوز الطرف الآخر ويمثل ذلك نتيجة إيجابية له.

■ الإجراءات المتبعة في التصحيح فيما يأتي:

- ≡ الاعتراف بالخطأ حتى لا يضيع وقت الجميع بمحاولة نفي ما هو واضح وجلي.
- ≡ اقتصار التصحيح على القضية التي يجري النقاش بشأنها وعدم السماح له بأن يمتد إلى قضايا أخرى فإذا كانت معلومات المفاوض غير دقيقة عن قضية محددة فلا يجوز أن ينظر إلى جميع المعلومات التي بحوزته على أنها غير صحيحة.
- ≡ أخذ عطله حتى لا يضعف موقف المفاوض في القضية التالية وحتى لا يتيح فرصة الكسب للخصم.

٥. المأزق Stalemate: وينشأ المأزق عندما يأبى كلاً من الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو عندما يتخذ كلاهما موقفاً دفاعياً عنيداً أو عندما لا يرى كلاً من الطرفين أية فائدة من الاستمرار في التفاوض تسمح بالتقدم في اتجاه التسوية، ويمكن أن ينشأ المأزق أيضاً إذا اعتقد كلاً منهم أنه قادر على انتظار تغير موقف الطرف الآخر ويستخدم هذا التكتيك أحياناً لتحويل المفاوضات إلى المستوى التالي الأعلى في السلطة.

- وهناك عدد من البدائل يمكن للمفاوض الذي يواجه مأزقاً أن يختار ما هو مناسب منها اعتماداً على احتمالية نجاح كل بديل من هذه البدائل:

- ≡ إعادة توضيح القضية أو النقطة النقاشية والغاية من ذلك التأكد من أن الطرف الآخر بات يدركها كما ينبغي لها أن تدرك، ومن ثم إتاحة الفرصة للمفاوضات أن تتقدم بعد أن تم توضيح النقطة التي سببت المأزق.

- ≡ أخذ عطله لتستأنف المفاوضات بعد ذلك إذ ربما أصبح الجميع منهكين وتتوقف مدة العطله على الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية (هل يتطلب الأمر السفر؟ هل هناك قاعات تمكن كل طرف من أطراف التفاوض من عقد مؤتمر مثلاً أو أن يجعل منها مكاناً للراحة؟).

- ≡ تقديم معلومات جديدة وتغيير هدف أو صيغة القضية المسببة للمأزق إذ قد يمكن تغيير أهميتها من خلال ربطها بقضية أخرى يحتمل طرحها في وقت لاحق.

- ≡ طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة ثم إعادة إثارتها بحيث يتفق الطرفان على ذلك حتى إذا ما أعيدت مناقشة القضية فلن يكون هناك خلاف على محتواها.

- ≡ استبدال الأشخاص بغيرهم وهذا ينبغي أن يتم باتفاق مشترك حيث أن استبدال الأشخاص بغيرهم قد يحاصر استمرار انتقال ردود الفعل السلبية بين أطراف التفاوض التي أصبحت مزعجة لكلا الطرفين وقد لا تكون ردود الأفعال هذه ناتجة عن خطأ من أحد بل ربما تكون مجرد رد فعل سلبي من شخص آخر.

○ ويرفض البعض اقتراح تغيير الأشخاص لسببين:

○ الأول: أن اقتراح التغيير سينظر له الخصم كعلامة ضعف للطرف الآخر.

○ الثاني: فهو احتمال أن يؤدي التغيير إلى خسارة الموقف فالاختلافات الدقيقة بين المفاوض الأصلي والبديل قد تنعكس سلبيًا على القضية ولهذا ينبغي تقدير حجم المخاطرة عند اختيار هذا البديل.

- ≡ الكف عن التفاوض والانتقال إلى الوساطة أو التحكيم: حيث أن اشتراك طرف ثالث قد يتيح فرصاً للتقدم ما دام الطرفان متمسكين بموقفيهما كما أن وجود أطراف ثلاثة يقدم نوعاً مختلفاً من المناقشة فإذا كان تقادي الانهيار الكامل مهماً ولا يتم من طرف بعينه فإن استخدام الطرف

الثالث مفيد إلا أن ذلك يجب أن يكون الخطوة الأخيرة فنجاح الوسيط والمحكمين ممكن إذا تساوت حالة عدم الرضا بين أطراف المفاوضات فقط.

٨- التفاوض أنواع متعددة:

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر معيار، وسنورد هنا معياري الاستراتيجية والهدف:
أولاً: وفقاً لمعيار الاستراتيجية هناك تفاوض:

أ- ربح/ربح: وفيه يلجأ المتفاوضون إلى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة وتوسيعها.

ب- ربح/خسارة: ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض ويتبنى المتفاوضون هنا استراتيجيات تصارعية تقوم على استنزاف إمكانات الطرف الآخر وإحكام السيطرة عليه.

ج- التفاوض التسكيني: وهو الذي يستهدف تسكين الأوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تصبح فيها الظروف أكثر ملاءمة لأحد أو لجميع الأطراف التفاوضية ويتبنى المتفاوضون وفق هذا النوع استراتيجية الاسترخاء أو استراتيجية كسب الوقت اعتقاداً منهم بأن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير المفاوضات.

ثانياً: وفقاً للهدف التفاوضي:

أ- تفاوض من أجل مد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف التفاوضية ويكون المحرك الأول في هذا النوع من التفاوض هو أن انتهاء الاتفاق أو التعهدات سيؤدي إلى تأثير سلبي لأحد أطراف التفاوض أو لجميع الأطراف.

ب- تفاوض من أجل تطبيع العلاقات ويقصد به إعادة علاقة دبلوماسية أو إنهاء موقف خلافي بين الطرفين.
ج- تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر ويقوم هذا التفاوض على التهديد والقهر والإجبار ومثل ذلك إجبار ألمانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس (١٩٣٩) على تسليم بقية بلاده للألمان.

د- التفاوض الابتكاري: ويقصد به إيجاد علاقة وتغيير العلاقات بين الأطراف التفاوضية ومثل ذلك مفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة.

يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية، مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وسماتها، وبالتالي على السلوك الذي ينتجه خلال جلسات التفاوض المختلفة.

التمييز بين السمة والنمط:

≡ تعبر كلمة سمة عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد، وتبني هذه المفاهيم يعبر عن اتجاهه أو نزعاته للفعل وطريقة الاستجابة لمؤثر معين، فهي صفة للشخص ذاته، وتشير إلى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات أو الأفعال والتعبيرات اللفظية.

≡ وتعبر كلمة النمط عن الصفات العامة التي يتصف بها مجموعة من البشر وبناءً على ذلك يتجه النمط إلى مجموعة معينة من البشر يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً، في حين تتجه السمة إلى فرد أو إلى شخص بعينه.

≡ والشخصية هي كل العناصر والصفات المتداخلة مع بعضها البعض، كما أن شخصية الفرد تعكس اهتمامات الفرد ورغباته وكذلك قيمه، كما أن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأفراد تظهر جوانب شخصيته.

≡ وترتكز نظرية السمات على تحديد صفات معينة للشخص يمكن قياسها للتعرف على نوعية شخصيته، فقد يتصف الفرد بأنه ذو شخصية اجتماعية أو قلقة، أو اندفاعية... الخ، ووفقاً لهذه النظرية تتكون الشخصية من مجموعة من السمات، ويختلف الفرد في شخصيته عن الآخر بقدر اختلافه في كل سمة من هذه السمات.

≡ يختلف الباحثون في تقسيمهم لسمات شخصية المفاوض فبعضهم يصفها وفقاً للدافع، وبعضهم وفقاً للقدرات التي تشير إلى المهارات العامة والخاصة للمفاوض، وبعضهم وفقاً للحالة المزاجية للفرد كميوله نحو التفاؤل أو الاكتئاب أو النشاط... الخ.

نماذج الشخصية

النماذج الشخصية وفقاً لدافع الأخذ والعطاء:

- 1- النموذج المعطي: لدى هذا النموذج ميل كبير للعطاء والتعاون مع الآخرين ويميل إلى مساعدة الناس، ويرى العار في مساعدة الناس له، لأن مساعدة الناس دليل التفوق والعلو، ولكن تلقي المساعدات دليل التبعية، ويميل هذا النموذج إلى العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية والخيرية.
- 2- النموذج الأخذ: ميل الشخصية إلى الأخذ أكثر من العطاء، وهو متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية، وخاصة في المدى القصير، ويستغل النموذج المعطي بسهولة.
- 3- النموذج المعطي الأخذ: شخصيته رغبة في العطاء والأخذ ولديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

نماذج الشخصية وفقاً لمدى التساهل والتشدد:

- 1- النموذج المتساهل: يميل عادةً إلى تجنب النزاع الشخصي، يقدم تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق، فهو يسعى إلى حل ودي لمشكلاته ولكنه كثيراً ما يجد نفسه قد تم استغلاله فيشعر بخيبة الأمل.
- 2- النموذج المتشدد: يرى أن التفاوض صراع إرادات فيأخذ موقفاً متطرفاً، فهو يريد الربح، ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.

٣- النموذج المبدئي: يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض، ويتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

نماذج الشخصية وفقاً لدافع الإنجاز:

١- النموذج الطموح: هذا النموذج عادةً:

- ≡ يمتلك رغبة كبيرة في الإنجاز ولديه طموح واضح وميل للسيطرة.
- ≡ يضع لنفسه أهدافاً واضحة وينظر إلى مهمته بوصفها كل شيء بالنسبة له.
- ≡ لا يضيع وقتاً للاسترخاء ولا يسعى للتمتع بالإجازات.
- ≡ لا يضيع وقته ويلتزم بالمواعيد المحددة.
- ≡ لا يتقبل الفشل بسهولة وإذا ما اضطر للانتظار فهو صبور.

٢- النموذج الهادئ: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ ليس من السهل إثارته ولا يميل إلى السيطرة.
- ≡ لا يضع لنفسه أهدافاً مغالى فيها.
- ≡ يراجع إنجازاته السابقة ويقدر خبرات الآخرين.
- ≡ يوازن بين واجبات وظيفته ومسؤولياتها وبين راحته والترفيه عن نفسه.

٣- النموذج الواعي: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ يسعى إلى الوصول لاتفاق ويمكن الاعتماد عليه.
- ≡ يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل، ويتمسك بالسلطة والتقاليد.
- ≡ يحترم رئيسه ويتوقع ممن يرأسهم مثل ذلك.
- ≡ يتبع روتيناً معيناً.

٤- النموذج غير الواثق بنفسه: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ غير موجه ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه.
- ≡ هدفه أن يجعل الآخرين مسرورين منه، ومشغول بأشباع حاجاتهم.
- ≡ يتجنب الإفصاح عن رغباته.

٥- النموذج الحيوي: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ يسعى إلى حياة متنوعة وممتعة.
- ≡ لديه رغبة في تحمل المخاطر والقيام بالأعمال التي تتصف بالتحدي.
- ≡ يتمتع بعلاقات قوية مع الآخرين.

٦- النموذج القلق: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ يجد صعوبة في الاسترخاء، ويعجز عن التفكير المنظم بسبب قلقه الزائد.
- ≡ يركز على المستقبل لخوفه منه.
- ≡ لا يثق بنفسه ولديه ميل للشك في الآخرين.

أنماط الشخصية وفقاً للوظائف السيكلوجية:

يستقبل الإنسان المعلومات من العالم المحيط به من خلال الحواس والتخييلات المختلفة، فعند مواجهة الموقف باستخدام الحواس يحاول أن يكون واقعياً، ومحايلاً ودقيقاً قدر الإمكان، وهنا يتم التركيز على الحقائق المختلفة، وعندما يستخدم المرء الخيال لملاحظة ما يجري فإنه يستهدف الوصول إلى ما وراء الحقائق. وفقاً لذلك فإن للشخص عدة طرق لمعالجة الأمور:

≡ معالجة الأمور بطريقة تتسم بالمنطقية والحيادية والموضوعية، وبأسلوب تحليلي منظم، كما قد تتم معالجة الأمور من منظور قيمي، أي من خلال القيم التي يؤمن بها الفرد لتحديد ما هو جيد وما هو رديء، وما هو صحيح وما هو خطأ.

استناداً لما سبق، يوجد أربعة أنماط تفاوضية:

١- النمط الواقعي: يتصف بالهدوء والصبر والواقعية والدقة والتركيز الحاضر، على إقامة الدليل، وهذا النمط يعتمد على تجاربه الماضية ويتصف بعدم الخيال، كما أنه يرى الصورة الكلية للموضوع.

≡ والتفاوض مع شخص ذو نمط واقعي يفرض عليك أن تكون دقيقاً في عرض المعلومات، وأن تستخدم صيغة الفعل الماضي في حديثك، كقول ما ثبتت صلاحيته، كما يفترض عليك أن تكون استنتاجياً، وأن تكون على دراية بالمعلومات المرتبطة بالموضوع.

٢- النمط الابتكاري: يتصف الأفراد في هذا النمط بقدر كبير من التخيل، وقدرة على الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة، كما أنه ليس دقيقاً في عرض المعلومات وتنقصه بالواقعية.

≡ والتفاوض مع شخص ذو نمط ابتكاري يفرض عليك أن تركز على المواقف بصورة كلية، وعلى المستقبل والفرص المتاحة، وأن تكون سريعاً في ردود أفعالك بحيث تنتقل بسرعة من فكرة إلى أخرى.

٣- النمط المقوم: يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام وتقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها، وعادة يحاول استمالة مشاعر الآخرين، ويقدم عروض مغرية بهدف الامتثال لآرائه. ويحاول التوصل إلى الحلول الوسطى، ويقبل بعض الأفكار الجديدة دون التحقق من صحتها، وتنقصه القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية.

≡ إن التفاوض مع شخص ذو نمط مقوم يفرض عليك أن تخاطب المشاعر، وأن تعمل على بناء علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض مباشرة، وأن تبدي اهتمامك بما يقوله، وأن تحاول التعرف على القيم التي يؤمن بها.

٤- النمط التحليلي: يتصف هذا النمط باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية، وهو في العادة غير عاطفي، ويتمتع بقدرة على المواجهة، ويواجه مشكلة في علاقته مع الآخرين.

≡ إن التفاوض مع شخص ذي نمط تحليلي، يفرض عليك أن تكون صبوراً وأن تستخدم المنطق في نقاشك، وأن تبحث عن الأسباب والنتائج، وأن تحلل العلاقة بين العناصر المختلفة للموقف أو المشكلة المعروضة، وأن تعمل على تحليل البدائل المتاحة.

تابع/ نماذج الشخصية

نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين:

- ١- نموذج أنا بخير وأنت بخير: يشعر الشخص الذي يتبنى هذا النموذج بالثقة في نفسه، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم، كما يعتقد بأنه كالأخرين، ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين.
- ٢- نموذج أنا بخير وأنت لست بخير: من يتبنى هذا الافتراض يشعر بأنه بخير والآخرين ليسوا بخير، فهو يعاني من اضطراب في الشخصية إذ تولدت في نفسه منذ الصغر أحاسيس الاضطهاد وعدم الثقة، فهو يشك في الناس لأنه يعتقد أنهم ضده وهو مغرور، ويفترض سوء النية.
- ٣- نموذج أنا لست بخير وأنت بخير: يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكتئاب، وبأنه ولد خاسراً في مجتمع الراحين في الحياة، يحس دائماً بالإنهماكية، والضالة، ويبدو بمثابة الظل للشخصيات السلطوية، ويفضل أن ينزوي بعيداً من الناس خوفاً منهم، ويشعر بالتردد والتوتر إذا اضطر للعمل.
- ٤- نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير: يتبنى هذا الافتراض الأفراد الذين يشعرون بانعدام قيمة الحياة، ومن ثم يفتقدون الاهتمام بها، وينعكس هذا الشعور على سلوكهم الذي يتميز بالقلق والاكتئاب والتخبط، ويعتقدون أنه ليس هنالك أناس راحون في الحياة، ويشعرون بأنهم يدورون في حلقة مفرغة، قد تنقذهم منها أحلام اليقظة.

نماذج الشخصيات وفقاً لمدى التركيز:

- ١- النمط المركز على أهدافه: يركز هذا النمط من سلوك الأفراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون أخذ حقوق وأهداف الآخرين بعين الاعتبار، وقد يتخذ أحد الأسلوبين:
 - ≡ الأسلوب الحازم: الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، والتمسك بما يؤمن به دون إنهاك أو إنكار لحقوق الآخرين.
 - ≡ الأسلوب العدواني: الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين مع إنكار حقوقهم والإقلال من شأنهم.

وفيما يلي تجري مقارنة بين الأسلوب الحازم والأسلوب العدواني:

أبعاد المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب العدواني
مجالات التركيز	الأهداف دون إحباط الآخرين	الأهداف وإحباط الآخرين
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أفوز وأنت تخسر وأنا دائماً على حق
آليات التعامل	<ul style="list-style-type: none"> - الشرح وتوضيح الأهداف، والتوقعات وتبادل الآراء والأفكار. - إنكفاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه يستطيع الاعتراض أو الاختلاف دون اعتباره عدو. 	<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة وتوجيه الاتهامات واحتقار الطرف الآخر. - إنكفاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه لن يستطيع الاعتراض. - إنكفاء الشعور لدى الطرف الآخر بالدونية والذل والخوف والدفاع عن نفسه.

٢- النموذج المركز على أهداف الآخرين وحقوقهم: ويركز هذا النمط من الأفراد على الآخرين، وماذا يريدون وما هي طرق التعامل مع طلباتهم وأفكارهم ومواردهم. ويتخذ أسلوبين الإيجابي والسلبي:

≡ فالأسلوب الإيجابي: يقوم على البحث عن احتياجات وأهداف وموارد الآخرين والتعامل معها، وإبداء الاهتمام دون إنكار لحقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم.

≡ أما الأسلوب السلبي: يقوم على إنكار حقوقه وموارده واحتياجاته وأهدافه وعجزه عن الدفاع عن نفسه، مستخدماً في ذلك المجاملة والاعتذار وتأنيب النفس وتحقير الذات وإلقاء اللوم عليها.

وفيما يلي تجري مقارنة بين الأسلوب الإيجابي والسلبي

أبعاد المقارنة	الأسلوب الإيجابي	الأسلوب السلبي
مجال التركيز (التأثير)	التأثير على الذات مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول إلى الصواب	التأثير على ذات الآخرين وعلى رضاهم، مع إنكار لاحتياجاتهم الشخصية واهتماماتهم ومواردهم.
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أخسر وأنت تفوز، وذلك باعتماد مدخل المتساهل
الآليات	- التجاوب والاستماع والفهم والمشاركة والرغبة في التغيير. - إذكاء شعور الآخرين بالتقدير، وأن لديهم الفرصة للتأثير في النتائج.	- الاعتذار والشعور بالدونية و الانزواء وتحقير الذات. - إذكاء شعور الآخرين بالقلق والضيق وعدم القدرة على الاعتراض أو الاختلاف، خوفاً من التسبب في إيذاء الآخرين.

نماذج الشخصية وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

- ١- توجه منخفض نحو المهمة والناس: ولا يتوقع أن يصل أصحاب هذا التوجه إلى منزلة المفاوضين المهرة بسهولة.
- ٢- توجه متوسط نحو المهمة والناس: ويتسم أصحاب هذا التوجه بسعيهم المستمر إلى الحلول الوسطى.
- ٣- توجه عال نحو المهمة و الناس: ويتخذ هذا النمط أشكالاً سلوكية يمتدحها علماء النفس، ففيه انفتاح كبير وثقة عالية، وفيه قسط كبير من التروي، ويتميز باتخاذ قرارات خلاقة وإبداعية بعد أن يتم استكشاف آراء الطرف الآخر وأفكاره واتجاهاته.

بناءً على ذلك هنالك ثلاث أنماط من المفاوضين:

- المقاتل: وهو شديد التوجه نحو المهمة.
- المتعاون: يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.
- المسوي: ويسعى دائماً إلى الحل الوسط، بهدف تسوية القضايا والنزاعات.

ما هو انعكاس الأنماط الثلاث السابقة للتفاوض على طريقة عمل المفاوض؟

تقتضي الإجابة الإشارة إلى نقطتين:

الأولى: ليس من السهل أن يتحلل المرء من نمطه السلوكي، فهو يميل أساساً إلى اتباع طريقته في العمل، ولن يتكيف بسهولة مع النمط التفاوضي الآخر، وبالتالي فإن المهارة ضرورية لكي تجعل الطرف الآخر يعمل وفق طريقته، لا وفق طريقته، وهذه المهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتغذية الراجعة من الزملاء في مواقف تفاوضية معينة.

الثانية: لا بد في مرحلة التخطيط للمفاوضات أن يؤخذ في عين الاعتبار النمط التفاوضي للطرف الآخر، فلو كان التفاوض وفق منهج (نحو التوصل إلى اتفاق) أو وفق منهج (نحو تحقيق المكاسب) لكان المفاوض يتوقع مواجهة مفاوضين مهرة. وأن عليه أن يعد دفاعاته التي يجب أن تشمل علي تكتيكات توفر مجالات واسعة للمناورة.

وثمة نظريات أخرى تميز بين نمطين من المفاوضين:

النمط الطبيعي: شخص قوي يحسن اغتنام الفرص وتحقيق الأرباح وهو شخصية مسيطرة وذو صفات بطولية، ويكون المفاوض من هذا النمط ملحاً وضاعطاً وجاهزاً بسرعة لاتخاذ القرارات والتوصل إلى اتفاق.

■ ويتمتع النمط الطبيعي بشخصية قوية، ولذا لا بد من وجود شخصية بنفس المستوى من القوة للتفاوض معه.

وإذا ما توافرت معلومات كافية مسبقاً لدى الطرف الآخر بأنه سيواجه مفاوضاً طبيعياً، فإنه لا بد أن يستعد بالتالي:

- اختيار رئيس فريق ذو شخصية مماثلة لشخصية المفاوض الطبيعي.
- تزويد الرئيس بقدر كبير من المعلومات، لأن الرئيس الطبيعي يعرف كثير من التفاصيل بما يفوق الرئيس الذي يعمل على تفويض سلطاته.
- التركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق.
- قيام أحد أعضاء الفريق بدور تنمية إجراءات المفاوضات، بحيث يكون داعماً مؤازراً للرئيس، بهدف الرقابة على خطة المفاوضات.
- وجود فترات راحة.

نمط المفاوض البيروقراطي: فهو النمط السائد غالباً في المنظمات الكبرى، فطريقة عمله منظمه، يمارس كثيراً من الرقابة ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، فمثلاً عند التفاوض على صفقة ما سيتذكر أهداف الرئيس البيروقراطي على مخصصات الميزانية، وإذا ما توقع المفاوض التفاوض مع هذا النمط من المفاوضين فلا بد أن يتبع منهج (نحو تحقيق المكاسب لنا) لا منهج (نحو التوصل إلى اتفاق).

سؤال: أي من الأنماط السابقة يكسب الجولة أو الجولات التفاوضية؟

تلك الأنماط تجني أنواعًا مختلفة من المكاسب (يعني يختلف الهدف في العملية التفاوضية باختلاف نوع المفاوض وشخصيته) فالمفاوض النرويحي مثلاً سيسعى إلى إيجاد كعكة (الحصول على مكسب) أكبر ما يمكن أن تكون، فإذا ما تفاوض نرويحيان فإن كلاً منهما سيحاول إيجاد كعكة (مكسب) ممكنة، وستكون النتيجة في مصلحة كلا الطرفين بحيث يمكن أن يقال أن كلاً منهما قد كسب، أما إذا تفاوض أمريكيان سيكون أحدهما هو الفائز، بالرغم من أنه سيتترك انطباع لدى الطرف الآخر بأنه لم يخسر، وإذا ما تقابل مفاوض ماهر مع مفاوض تنافسي ولكنه غير ماهر، فالتعاون سيسود في المفاوضات، أما إذا تقابل مفاوض تنافسي ماهر مع مفاوض متعاون ولكنه غير ماهر فسيسيطر المفاوض التنافسي الماهر في هذه الحالة.

اختلاف الثقافات

يجب على المفاوض تبني أسلوب تفاوضي يتناسب مع قوته الذاتية بما فيها قوة حضارته، ولا يسعى إلى تبني أسلوب حضارة مختلفة فيكون بذلك قد كشف نقاط ضعفه بدلاً من الكشف عن نقاط قوته.

مثال: خطاب رئيس الاتحاد السوفيتي في الأمم المتحدة عام ١٩٦٠م.

وكذلك العرب مثلاً يستخدمون اتصالات غير لفظية (كتشابك الأيدي وتعبيرات الوجه... إلخ) هذه الإيماءات تختلف عما يجري في دول أوروبا الغربية.

بعض أساليب التفاوض في العالم:

١- الأمريكيون: الشخصية الأمريكية شخصية منفتحة تعبر عن الإخلاص وهي شخصية واثقة وإيجابية،

وتندمج بسرعة في المفاوضات، وتبدأ التفاوض بحماس وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية، ويحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض، ويحترم من يتمسك بقواعد اللعبة، وهو ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، وينصب اهتمامه على الصفقات الشاملة، ومن خصائص المفاوض الأمريكي النشاط والمرح والمهنية والاحترافية والقدرة على المساومة.

٢- الألماني: الألماني يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض

واضحة ومعقولة وي طرحها بحزم، ويكره الحلول الوسطية ولا يتمتع بالمرونة.

٣- الفرنسيون: يتميز الفرنسيون بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات،

ويفضلون التوصل إلى اتفاق بالخطوط العريضة، ثم إلى اتفاق من حيث المبدأ، ولديهم قدره عالية على الكسب.

٤- الإنجليز: ينظر إليهم على أنهم هواة وليسوا محترفين للتفاوض، كما أنهم لا يقيمون وزناً كبيراً

للتخطيط للمفاوضات وهم لطفاء ووديون واجتماعيون، ولديهم استعداد للتوصل إلى اتفاق، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

٥- الأوروبيون الشماليون: يتمتع الأوروبيون الشماليون بالصراحة والمبادرة في مساعدة الطرف الآخر

بهدف الحصول على معلومات عن موقفه، وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية، وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين والسويديين.

٦- شعوب البحر المتوسط: يحتاج إتمام المفاوضات في دول هذه المنطقة إلى تشحيم (إضفاء المرونة

على المفاوضات ورفض الرشوة بقوة) وهو عرف سائد عند تلك الشعوب، بعض الدول الغربية كانت لا ترغب بأن تقترن سمعتها بذلك فإنها لجأت إلى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور.

٧- الأسلوب الشيوعي: الأسلوب الشيوعي بيروقراطي ذو نكهة سياسية، وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات، وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية والأهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة، وفي بعض البلدان الشيوعية يضم فريق التفاوض ممثلًا سياسيًا يراقب التزام الأعضاء، ويهتم المفاوض عادة بإشباع حاجة الأمان ويتوقف بقاؤه في وظيفته على نجاحه في المفاوضات.

٨- الشرق الأوسط: يتبع المفاوض في الشرق الأوسط تقليد الصحراء، فهو تقليد قبلي، يقوم على أن الكرم قوة والوقت لا قيمة له، والأخذ بالتأثر مقدم على التسوية أو الحل الوسط، وتعتمد نتائج المفاوضات على المرحلة الأولى منها، وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتًا طويلاً، وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات حيث أنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كلياً.

٩- الهنود: الهندي محب للمساومة، وسرعان ما يشعر بعدم الراحة إذا خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة.

١٠- الصينيون: يتميز المفاوض الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، وحفظ ماء الوجه والتخصص، والشك في الغربيين.

العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض

١- هدف التفاوض: يختلف هدف التفاوض من ثقافة إلى أخرى، يتمثل لدى الأمريكيين في الوصول إلى عقد موقع عليه يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين، أما اليابانيين يستهدفون إيجاد علاقة مع الطرف الآخر، وينظر إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة لا نهاية لها كما يستهدف الأمريكيان.

٢- الموقف التفاوضي: تمثل المفاوضات عملية يستطيع كلا الطرفين أن يحقق فوز/فوز أو عملية يفوز بها طرف ويخسر الآخر، إنه من المهم معرفة أي من هذين النوعين يكون المفاوض، فمفاوضو فوز/فوز يعتبرون التوصل إلى اتفاق عملية تعاونية وحل للمشكلات، في حين يرى مفاوضو فوز/خسارة أنها عملية مواجهة.

٣- أسلوب التفاوض: يصر المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب الرسمي في التفاوض على مخاطبة أعضاء الفريق بألقابهم ويتجنب توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية، أما المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب غير الرسمي يحاول أن يبدأ النقاش باستخدام الاسم الأول للخصم، ويسعى بسرعة إلى إقامة علاقات ودية شخصية.

٤- الاتصال: تختلف طرق الاتصال بين الثقافات، فثمة ثقافة كالألمانية تؤكد على طرق الاتصال المباشرة والسريعة، وثقافات أخرى تعتمد على وسائل اتصال غير مباشرة ومعقدة، فإن الثقافة التي تعتمد الأسلوب المباشر تقدم ردًا واضحًا ومحددًا على الأسئلة والمقترحات، وعكس ذلك بالنسبة للثقافة التي تعتمد الأسلوب غير المباشر.

٥- الوقت: ثمة فروق بين الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) الذي يعتر نظامًا دوليًا حيث يختلف من ثقافة لأخرى، فالتعبيرات مثلًا (حاليًا، غدًا) قد تكون لها معانٍ متباينة المدى في الثقافات المختلفة، كذلك ما يسمى الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) مختلف أيضًا، فأحدى شركات السيارات التي لها فروع في كل من بريطانيا وألمانيا، وجدت أن الإنجليز يحتاجون إلى ضعف الوقت الذي يحتاجه الألمان لإنتاج سيارة، وكذلك فالتأخر عن الوقت المحدد للمفاوضات دون عذر في دولة كالولايات المتحدة الأمريكية يعتبر تجاوزًا كبيرًا لأصول الشرف وقوانين الأخلاق في حين أن الأمر ليس كذلك في دول أمريكا اللاتينية ودول الشرق الأوسط مثلًا.

٦- شكل الاتفاق وبنائه: تؤثر العوامل الثقافية على شكل الاتفاق وبنائه الذي تحاول الأطراف التفاوضية التوصل إليه، فالأمريكيون يفضلون بوجه عام عقود مفصلة تحاول التنبؤ بكل الظروف، في حين يفضل الصينيون أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة، ويتمسك الروس بحرفية الاتفاق دائمًا، ولديهم ميل إلى تجاهل الاتفاقيات الشفهية التي ربما يكونون قد وافقوا عليها أثناء المفاوضات.

٧- تنظيم الفريق: الثقافة عامل مهم يؤثر في الطريقة التي ينظم بها الفريق، حيث يميل الأمريكيون إلى اتباع منهج وجود فريق تفاوضي صغير، له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل، ويؤكد اليابانيون على تفاوض الفريق وصنع القرار بالإجماع، ويكون فريق التفاوض الياباني عادة ذو حجم كبير.

■ وعند التفاوض مع الحكومات يستحسن التركيز على الوزير أو على المسؤول الأعلى الذي يملك الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرار.

٨- لغة التفاوض: تختلف اللغات اختلافًا بيّنًا في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات، اللغة الفرنسية لغة مناسبة للمفاوضات نظرًا لدقتها ووضوح تعبيراتها، أما اللغة اليابانية أقل ملاءمة للاستخدام في التفاوض نظرًا لغموضها، أما مشكلة اللغة الإنجليزية في التفاوض تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة.

٩- نظم التعليم: للتعليم تأثير في التفكير حيث أن الأنظمة التعليمية تختلف اختلافًا بيّنًا في تأثيرها، ففي فرنسا يركز التعليم على التفكير المنطقي وعلى المبادئ أكثر مما يفعله التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

١٠- القانون والأخلاق: الثقافة المحلية هي التي تحدد ما هو الأسلوب المناسب وغير المناسب، وهي التي تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي، فالفرق بين الهدية والرشوة مثلاً ليس هنالك اتفاق عالمي عليه، وكذلك الاختلاف بين الأنظمة القانونية يؤثر أيضاً في المفاوضات، وكذلك في بعض الدول تكون الاتفاقيات الشفهية مفضلة على المكتوبة، ويكون الإصرار على الاتفاقيات المكتوبة من قبيل الإهانة.

١١- تحمل المخاطر (المسؤولية): هنالك اتفاقات تنفادي مخاطر عدم تنفيذها أكثر من غيرها، فمثلاً اليابانيون في المفاوضات يؤكدون على طلب كميات كبيرة من المعلومات بهدف محاصرة المخاطر ووضع الاتفاق التفاوضي موضع التنفيذ.

يعتمد النجاح في المفاوضات إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من أن يلتزم بأهدافه وأن يكون هادئاً ومسيطرًا على نفسه ومخفيًا لمشاعره.

وليتذكر دائما أنه عارض للأفكار و مروج لها. ولا بد له كذلك من أن يستثمر وقته استثمارًا جيدًا وأن يحترم الآخرين وألا يستخف بهم، فكما أن التعالي صفة مذمومة للإفراط في التواضع مصدر خطر.

أولاً: المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يأتي:

١- **فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها** و يكون همهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.

٢- **ضع أهدافًا كبيرة وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى** إذا ما تطلب الأمر ذلك وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.

٣- **لا تركز على الأهداف قصيرة المدى** وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى.

٤- **كن هادئًا واضبط أعصابك ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين**، وكن واثقًا من نفسك وقادرًا على فرض احترامك على الآخرين وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق أهدافك. وعليك كذلك أن لا تبدو قلقًا وأن تكون دائم الابتسام فالابتسام يؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر وتعمل كذلك على إجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية. إن الاسترخاء؛ لا التوتر والاضطراب هو خير سبيل لتعلم المفاوض كيف يفوض.

يقول توماس جيفرسون: عندما تغضب حاول أن تعد من واحد حتى عشرة قبل أن تتكلم وإن كنت غاضبًا جدًا عد حتى المئة.

٥- **كن متفائلًا**، فالتفاؤل أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم و انشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من أن تكون بعيدًا عن الانفعال لكي تظل في حالة التوافق النفسي والاتزان العاطفي وأن لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يدفع اليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.

٦- **لا تروج لنفسك**، وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساسًا ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.

٧- **تفهم حاجات الطرف الآخر** وتعامل معه من مصدر قوة فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية.

و لا تستخف بالآخرين لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لأن تجعلهم في وضع يقدرين فيه على إلحاق الضرر بك ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية.

٨- **استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك** وتعلم كيف تستفيد من ردود أفعال الآخرين ولا تفاوض مالم تكن مستعدًا. فإذا لم تكن مستعدًا للجلوس على مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك، بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك على مائدة المفاوضات وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدم تكتيكات كسب الوقت والتسويق التي تكفل لك تحقيق الأهداف.

٩- **لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه**، أجل قرارك لوقت آخر و لا تستسلم لأي ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قرارًا متسرعًا إذ يجب إخضاع أي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة التحليلية حتى يكون القرار المتخذ قرارًا سليمًا.

١٠- **تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفًا قويًا ولكن من الممكن التغلب عليه**، إذ كثيرًا ما يعتمد الطرف الآخر إلى استخدام (استراتيجية الضعيف) بهدف استدرار العطف وخداع الطرف الآخر. وقد يظهر الطرف الآخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني.

١١- **راع مبدأ السرية و احرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة** وكن غامضًا إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر فذلك يشنت جهدهم بين اكتشاف المجهول و التفاوض معه. و يقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراقك عند الجلوس على مائدة المفاوضات. و كلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميًا كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك إلى السير بخطوات تجاه مصالحك دون أن يدري.

وكذلك لا تستخدم الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية فذلك سينعكس على سلوك الطرف الآخر ويجعله أكثر تشددًا كذلك فإن حسن الاستقبال و الترحيب ولطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود و الصداقة للبدء في التفاوض.

استيقظ ذات يوم أسد من نومه لأن فأرًا سار فوق وجهه فأمسك الأسد به و هم بقتله لو لا توصل الفأر إليه بأن لو أخلى سبيله سيرد إليه جميله يومًا ما، فابتسم الأسد و أخلى سبيله إشفاقًا عليه. وحدث ذات يوم أن قبض أحد الصيادين على الأسد و ربطه إلى جذع شجرة فأخذ الأسد يزار و يستغيث، فسمعه الفأر و جاءه مستجيبًا مسرعًا وأخذ يقضم الحبل بأسنانه حتى استطاع الأسد الفرار.

١٢- قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيًا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه، وجميل أن تلجأ إلى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في أثناء الحديث معه، وأن تشعره بأهميته وأهمية آرائه وأن تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتمه وأن تتجنب توجيه النقد إليه وأن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه.

١٣- كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر فساعات من المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في أساليب التفاوض. ومن شأن هذا المبدأ أن يجعل القضية ساخنة وعملية التفاوض متجددة.

١٤- اختتم الجلسة التفاوضية بملحوظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة، إذ أن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها. ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير فامنح التقدير بحرية لمن يستحقه.

١٥- لا ترسل أحدًا نيابة عنك حيث أمكن فأنت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق وتثير الاهتمام الحقيقي بشأنها، و(ماحك جلدك مثل ظفرك).

١٦- شكل فريقًا تفاوضيًا مناسبًا وتأكد من انسجام أعضاء الفريق فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تغدو مهددة بالفشل. واحرص على أن تعقد المفاوضات وجهًا لوجه للاستفادة من ردود أفعال الطرف الآخر. وتجنب ما أمكن المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات وتعرف على صاحب السلطة في الطرف الآخر فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

١٧- استمع لتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر، فذلك يكسبك بصيرة إضافية. واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات إذ نادرًا ما يكون لديك كل الحقائق وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدر جيدًا للمعلومات. **ويختلف الاستماع عن الصمت** في أن الاستماع يعني الاندماج مع الطرف الآخر، بينما الصمت هو الانشغال بأمور أخرى وعدم الرغبة في الدخول في الحوار.

١٨- لا تنبهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك إذا ما اقتضى الأمر ذلك. وتحقق مما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه إلى أعباءه فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل.

١٩- اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء ويمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية فغياب أحد أعضاء فريقك عن أي جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك خصوصًا إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب.

٢٠- لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي وعندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة فإنه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.

ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي تتمثل هذه المبادئ فيما يأتي:

- ٢١- **كن كما أنت، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك** في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية فيغض النظر عما تطرحه من آراء وأفكار فإن الطرف الآخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك.
- ٢٢- **كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين** إنهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة تسببت فيها إذ ينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشددًا بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات و اللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي.
- جاء في أسطورة: اتخذ ثعبان بيتًا له جحرًا في مدخل كوخ يسكنه أحدهم، فخرج الابن الرضيع لصاحب الكوخ فلدغه الثعبان فأماته، فقرر الأب أن يقتل الثعبان ثارًا لابنه، فأخذ فأسًا و ترقب الثعبان حتى خرج من الكوخ، فرماه بها فأخطاه حين أصاب ذيله. وعندها أدرك صاحب الكوخ أنه لن يستطيع قتل الثعبان، لحذر الأخير الشديد منه، فقرر أن يتصالح معه، وبات يضع الطعام في حجره. ولما رأى الثعبان ما يصنعه صاحب الكوخ قال له: من الآن فصاعدًا لا سلام بيننا، إذا أنني سأتذكر كلما رأيتك فقدي لذيلي و ستتذكر أنت كلما رأيتني مصرع ابنك.
- ٢٣- **لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا** وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل إلى نقطة أخرى فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائمًا وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك.
- ٢٤- **احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع** فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية ولن يقابلها الآخرون بارتياح وستخسر أكثر مما تكسب. إن النصيحة العظيمة للمفاوضين أن يكونوا اقتصاديين في الكلمات لأن ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل ويعمل على توفير الوقت كذلك.
- ٢٥- **لا تكن فظًا كريهًا** فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين فإذا لم يكن هناك منفضات للسجائر مثلًا فامتنع عن التدخين. وكن صبورًا فعند نهاية الاجتماع و لدى التوصل إلى الاتفاق قد تجد أن هناك نقاطًا تم إغفالها ومن ثم لا بد من أن تكون مستعدًا لمناقشتها.

- ٢٦- **أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محبة:** إن نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزايا لحديث قد تجد فيه بداية موفقة. وكن حساساً تجاه أمزجة الآخرين فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. و من ثم يجب أن تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص ينفرد عن غيره فإن المزاج كذلك يختلف من وقت لآخر.
- ٢٧- **لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر** وكن حساساً تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم ولا تطلب الكثير، إن الجشع غالباً ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.
- ٢٨- **فكر قبل أن تتكلم واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين** فكثير من المفاوضات الناجحة تعطلت بسبب ملاحظات شخصية حادة.
- ٢٩- **كن متفهماً للأحاسيس الشخصية** ودع الآخرين يعرفون أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها، قدر إسهاماتهم وعبر عن وعيك وإدراكك لها فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم و منجزاتهم و تذكر أن المفاوضات – شأنهم شأن جميع الناس – حساسون وأنهم يقدرون تفهمك لهم و أنهم لا يحبون أن يهاجمهم أحد.
- ٣٠- **احترم الهوية الشخصية** فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس و يعود بالنفع الكبير عليك ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها. أظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية وكن مدركاً لما يحبونه ويكرهونه وخطط كيف يمكن الإفادة من ذلك.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

إن اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصاً لا حاجة للفريق به أو شخصاً قد يعمل على عرقلة الاجتماعات و تجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب وتدوين الملحوظات والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات. وإنه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بأن الانسان أسمى من أن يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك الاعتقاد. فكن حذراً من الأشخاص الذين تتعامل معهم فلا تدل بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. وإذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم أن عدم توفير الطرف الآخر الإمكانيات المريحة لفريقك التفاوضي يعني أنكم أشخاص غير مرغوب بكم.

ويحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ أهمها

- ١- **لا تتراجع** واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخرًا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.
- ٢- **كن عضوًا في فريق** فعندما يعمل أعضاء الفريق معًا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي. إن السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.
- ٣- **احرص على أن تكون إجابتك صحيحة** خصوصًا مع بداية الجلسة التفاوضية وإذا لم تكن متأكدًا فأرجئ الإجابة واعلم أن العودة لتصحيح ما سبق إن أجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير.
- ٤- **احرص على مظهرك و سلوكك** في أثناء جلسات التفاوض ولا تكن مترهلًا في جلستك فوضع القدم على المائدة أو على الكرسي أمر غير مقبول ويعكس شيئًا من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. إن كثرة الضحك والفكاهة والصياح والضجيج تقلل من احترام الطرف الآخر لك.
- ٥- **لا تكن على عجلة من أمرك** وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضًا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
- ٦- **لا تتكبر أو تتفاخر** فإذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعديك يفعل ذلك. ولا تكن متصيدًا للأخطاء ولا تعرض نجاح المفاوضات للخطر بتركيزك على توافه الأمور. ولا تقل (لقد قلت لك ذلك) إذا ما ثبتت صحة ما قلته احتفظ به لنفسك لأن الآخرين يدركون ذلك دون أن تقول لهم شيئًا.
- ٧- **كن صادقًا** إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك وعن المؤسسة التي تمثلها وعما يتوقع منك وفي غير ذلك فإن مصداقيتك تضعف أمام الطرف الآخر.
- ٨- **لا تتأخر عن الوقت المحدد** وإذا اضطررت للتأخر فاتصل بنوي العلاقة في المفاوضات ودعهم يعرفوا أسباب ذلك، إن التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ.
- ٩- **اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به** وكن مستعدًا بشكل جيد فذلك يزيد من ثققتك بنفسك ويجعل الآخرين أكثر تهيئًا لك. إن عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شيء آخر. ولا تبتد متوترًا فعدم تناولك وجبة طعام مثلاً في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي إنطباعًا لهم بأنك في حالة من التوتر. وتجنب إيماءات التدخين فلا تعبر عن التوتر بالتدخين الكثير خصوصًا لدى مناقشة بعض النقاط المهمة. وعندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون، إنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك هذا المبدأ.

١٠- حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويًا لعدد أعضاء الفريق الآخر واختر أعضاء فريقك بعناية ولا تختَر شخصًا لا تدعو الحاجة إليه. وأبقِ الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعدًا لتقديم المشورة لك وفاوض في مكانك إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك.

١١- تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها واختر الوقت المناسب للمفاوضات وتحين الطرف المناسب لها فلا تتفاوض في أثناء وجبات الطعام إذ أنه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام.

١٢- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة. و لا حظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يعتمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجهًا للشمس أو لضوء ساطع.

≡ وكن على علم بأنك لن تحصل من الطرف الآخر على المعلومات التي تريد فلا تتوقع منه أن يخبرك بكل شيء. وكن مدركًا أن الطرف الآخر يحاول إضعافك و لا تتوقع دائمًا ممن يخطئ أن يبادر إلى الاعتراف بذلك.

١٣- كن حذرًا من الشخص المداهن فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقة تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص واحذر من المسوف فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل أن تنسى. واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تمويهية بهدف خداعك. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر ولا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير، ولا تتخدد بظاهر الأمور فبعض التقارير الثقيلة شكلاً خفيفة من حيث المحتوى، ولا تتخدد بالتملق فمعظم الناس فيهم ضعف خاص ويستهوهم الحديث في موضوع معين ومن ثم فمن المناورات الشائعة لجعلك لينًا للتحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

١٤- لا تقع في شرك من يفتعل الغضب فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لملك على فقدان توازنك. تحكم في أعصابك و لا تسرع في الرد لكي تكون متأكدًا مما ترغب في التلفظ به، حاول أن تفهم دوافع الطرف الآخر فأحدى المناورات التي يمكن أن تواجهها أن يدخل الآخرون معك في مناقشات ليعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك.

١٥- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها خصوصًا إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر فحتى لو حققت نتائج جيدة في أثناء الجلسات التفاوضية فإن الأمر سيتغير إذا لم تقم بذلك. واحرص على الطباعة الجيدة لأن المفاجآت في الطباعة الجيدة غالبًا ما تكون قليلة. وسجل ملحوظاتك على بنود الاتفاقية وأعد قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضروريًا لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها. وتنبه إلى أن الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الآخر فدعه يدرك بأن هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء.

رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية :

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يأتي :

- ١- اطرح اسئلة للحصول على إجابات إيجابية، ودع الآخرين يقولون نعم. تذكر معي ما يأتي:
(ضرب الحجاج أعناق أسرى جيء بهم إليه، فلما جاء إليه أحدهم ليضرب عنقه قال للحجاج: والله لئن كنا أسأنا في الذنب فما أحسنت في العفو. فقال الحجاج : أفٍ لهذه الجيف أما كان فيها أحد يحسن مثل هذا) وأمسك عن القتل.
- ٢- كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقتي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادراً لعقد اجتماع ما فابذل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.
- ٣- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له، لأنه عادة ما يبذل المحاولة. وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في أثناء المفاوضات فاذكره لأن في إرجائه إضعافاً لموقفك.
- ٤- أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.
- ٥- كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح وكن يقظاً لدى محاولة شخص ما أن ينأى بالاجتماع عن مساره المحدد وتذكر دائماً هدف الاجتماع.
- ٦- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة فلا تتوقع أن تكسب شيئاً من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. ولا تنتهي الاجتماع بملحوظة سلبية لأنها ستستقر في أذهان الآخرين حتى إذا ما أغفلوها في حينها فإنها ستعود إلى أذهانهم في وقت لاحق. وإذا كان لابد من اجتماع تالي فليحدد زمانه ومكانه.
- ٧- ابرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة، إنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل إلى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.
- ٨- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب وأجل مناقشة النقاط الحساسة وإذا كنت حساساً إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلاً من أن تضع نفسك أمام تحديات مبكرة.
- ٩- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة توتر فاقترح وقتاً للراحة.
- ١٠- لا تكن معقداً للأمر فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية ولا تركز على أخطاء الآخرين عند عدم موافقتهم على ملحوظة إيجابية طرحتها بل ركز على المكاسب التي يمكن أن تعود عليهم منها.
- ١١- اجلس عند رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهرًا للنافذة ومقابلاً الباب ووجه عملية الجلوس واقترح خطط الغداء وكن البادئ في العمل.
- ١٢- اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل واعلم أن لكل يوم لعبة جديدة فإذا ما امتدت المفاوضات لجلسات عدة فلا تتفاجأ إذا ما أعيدت مناقشة بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها مع الطرف الآخر.
- ١٣- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلاً كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.

- ١٤- قدم تنازلاتك بحذر حيث إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما ولكن من السهل أيضاً أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.
- ١٥- لاتضع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار وسوف تجدهم جميعاً مقدرين لذلك ومتعاونين معك.
- ١٦- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.
- ١٧- اطلب استراحة قصيرة وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك أن تقطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة **(لقد كان من أعراف أحد المفاوضين أن يحتفظ دائماً في جيبه ببعض الصور الشخصية كلما تأزمت الأمور في أثناء التفاوض وكان الجميع يجدون في ذلك فرصة للحديث عن مغامراتهم الشخصية لبعض الوقت مما يساعد على تخفيف حدة التوتر ويعود بعدها لاستكمال الحوار).**

الدافعية والتفاوض تشمل

- ١- نظرية ماسلو في الحاجات.
- ٢- نظرية الحاجات المكتسبة.

تعريف منهج المساومة:

وفيه يمكن لكل طرف من أطراف التفاوض أن يساوم من أجل الحصول على حصة أكبر من قيمة ثابتة محددة.

تعريف منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

ويتم في هذا المنهج إيجاد حل للمشكلة المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض.

أولاً: العوامل التي تحدد أي من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض :

- ١- طبيعة القضايا المتنازع عليها:

إذا كانت الصفقة تقوم على ربح/خسارة، فهي تستند إلى منهج المساومة لا إلى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، وكذلك فإن القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد تشجع على تبني منهج المساومة، في حين تشجع القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

أولاً: العوامل التي تحدد أي من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض :

٢- طبيعة القضايا المتنازع عليها:

إذا كانت الصفقة تقوم على ربح/خسارة، فهي تستند إلى منهج المساومة لا إلى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، وكذلك فإن القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد تشجع على تبني منهج المساومة، في حين تشجع القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

- **مثال** إذا أردت أن تبيع سيارة مستعملة مثلاً فأنت كبائع تريد الحصول على أعلى سعر ممكن، بينما المشتري في نفس الوقت يريد الحصول على أقل سعر ممكن، وكلا الطرفين يريد إنهاء الصفقة لأن لهم مصلحة مشتركة في ذلك، ولكن رغبة أحدهما في الحصول على سعر أعلى تتعارض مع رغبة الآخر. وإذا ما أريد لهذه الصفقة أن تتم فإن أحد الطرفين مضطر لتخفيض السعر والآخر مضطر لزيادته، وكلما ربح أحد الطرفين ازدادت خسارة الطرف الآخر.
- وبناء على المثال السابق فإنه إذا كانت طبيعة الصفقة ربح/خسارة، فهي تستند إلى منهج المساومة لا إلى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. كما أن القضايا المتنازع ذات البعد الواحد تشجع على تبني منهج المساومة، في حين تشجع القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

٣- العلاقة بين أطراف التفاوض:

- فمثلاً إذا أعلنت عن بيع سيارتك في إحدى الصحف، فالاحتمال الكبير أن يجلب هذا الإعلان مشتريين لم ترهم من قبل، فإذا ما تمت الصفقة فلن تراهم ثانية على الأرجح، فأطراف التفاوض هنا لديهم استقلالية عالية عن بعضهم البعض، وبالتالي المنهج المتبع سيكون المساومة، بينما لو أرادت شركة ما أن تعين موزع جديد لها، وكانت تتطلع لمزيد من العلاقات الطويلة معه مستقبلاً، بدلاً من تعيين موزع جديد كل فترة، هنا يكون لكل طرف اعتمادية كبيرة وتعاون مع الطرف الآخر.
- إذن فإنه في منهج المساومة تكون أطراف التفاوض لديها درجة عالية من الاستقلالية، أما في الجهد المشترك يكون لكل طرف درجة عالية من الاعتمادية والرغبة في التعاون ولا بد لمصالح كلا الطرفين أن تبقى متوازنة سواء في الأجل القصير والطويل.

٤- نماذج شخصية أطراف التفاوض:

- حيث يشكل العنصر الإنساني والطبيعة الإنسانية عاملاً مهماً ورئيسياً في المفاوضات. كما أن اختلاف الشخصيات و الاتجاهات والقيم والمعتقدات كلها عوامل ذات دور مؤثر في عملية التفاوض، فما يعتبره المفاوض عرضاً جيداً ومقبولاً قد يعتبره الطرف الآخر غير ذلك.

٥- الوقت المتوافر في التفاوض:

- حيث نجد أن منهج الجهد المشترك لحل المشكلات يتطلب وقتاً طويلاً لحل المشكلات بطريقة بناءة وهادفة، وذلك بعكس منهج المساومة الذي يتطلب وقتاً قصيراً وغالباً ما يستغل المساومون الوقت القصير لإجبار الآخرين على التوصل إلى اتفاق، كقولهم مثلاً إذا لم تقبلوا شروطنا حتى يوم الخميس فسنضطر إلى مخاطبة شركة كذا وهي ترغب جداً في العمل معنا.

٦- ميزان القوة

■ حيث أنه إذا امتلك أحد الطرفين قوة فعلية أو توقع ان تكون له قوة أكبر من الطرف الآخر في المفاوضات، فإن هذا الطرف ستكون لديه رغبة في استخدام منهج المساومة. حيث سيكون من السهل استخدام قوته في التفاوض للمساومة على ما يريد بدلاً من الاهتمام بالتعاون مع الطرف الآخر، أما في منهج الجهد المشترك فإن الطرفين يتمتعان بقوة متساوية فكلاهما يشعر أنه بنفس قوة الطرف الآخر.

≡ **ملحوظة** الشكل ص ١٢١ يوضح أثر هذه العوامل المختلفة في تبني كل من منهج المساومة والجهد المشترك لحل المشكلات .

المنهج المناسب		الذي يحدد المنهج الذي يتبعه المفاوض
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	
ذات أبعاد متعددة	ذات بعد واحد	طبيعة القضايا المتنازع عليها
مبلغ قليل قابل للزيادة	مبلغ ثابت	العلاقة بين أطراف التفاوض
اعتمادية	مستقلة	نماذج شخصية أطراف التفاوض
معطون/آخذون	آخذون	الوقت المتاح
طويل	قصير	ميزان القوة
متوازن	في جهة واحدة	

ثانيًا: منهج المساومة

إن منهج المساومة أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. ويستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد، ويتمثل الهدف من هذا المنهج في الحصول على حصة أكبر من الكسب مما سيحصل عليه الطرف الآخر. وهناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدامها بالموقف والقواعد الأخلاقية لدى المفاوض. فاستبعاد بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض والتركيز على بعضها الآخر يعتبر سلوكًا أخلاقيًا مقبولًا في المفاوضات. أما المحاولة المعتمدة لتزويد الآخرين بمعلومات كاذبة بهدف تضليلهم فإنها لا تعتبر سلوكًا أخلاقيًا، وإن أدت إلى تحقيق بعض المكاسب في منهج المساومة.

ثالثًا: منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

حيث أن الهدف الأساسي من اتباع هذا المنهج هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة وتكون النتيجة ربح/ربح للطرفين. ويعتبر هذا المنهج أكثر ملاءمة ونفعًا من المساومة إذا ما كانت القضية المتنازع عليها ذات أبعاد متعددة، وذات نتائج بعيدة المدى على العلاقة بين أطراف التفاوض، كما أن استخدام هذا المنهج يتطلب مهارة عالية في التفاوض وخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيها الموقف وينقلب إلى موقف مساومة. ولاشك أن تبني هذا المنهج يتطلب المزيد من الثقة بين الطرفين ويتطلب الاستماع لكافة الآراء وتوفير جو ومناخ مشجع على التعاون من أجل الحصول على اتفاق مرضي للطرفين وتقوية أواصر الصلة بينهما مستقبلاً.

رابعًا: المفاوضون والأرضية المشتركة

قال سيناتور أمريكي يومًا ما لفريقه، لا تتجادلوا مع الناخبين حتى لو كانوا مخطئين، لأن ذلك سيؤدي إلى فقدان تأييدهم لي، حاولوا أن تتعاملوا بعكس ما تعلمتموه في الجامعة حيث كنتم تركزون على نقاط الخلاف حتى لو كانت فقط ١%، أما هنا فتعاملوا بالعكس فإذا كنت تختلف مع أحد الناخبين بنسبة ٩٩% فقل له أنا أتفق معك تمامًا، ثم ركز على ما تتفقان عليه ولو كان ١%.

حيث يؤكد المفاوضون المهرة على المصالح المشتركة بينهما بعدة طرق منها :

- ١- بأساليب مباشرة وصريحة ومكشوفة كالقول (إننا يجب ألا ننسى ما اتفقنا عليه).
 - ٢- بأساليب غير مباشرة كالقول (لقد وافق كل منا على ضرورة تحسين نوعية هذا المنتج).
 - ٣- باستذكار النجاحات المتبادلة بينهما كالقول (ان ما توصلنا اليه في المفاوضات السابقة كان جيداً).
- كما أن استعمال اللغة والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة بين الطرفين.

خامساً: المفاوضون ومواجهة الاختلاف

- يتجه المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة بينهم نحو تقليص الاختلافات الصغرى قبل معالجة الاختلافات الكبرى. كما أن المفاوضون المهرة يعتمدون تركيز انتباههم مبكراً على القضايا ذات الاهتمام المشترك، أما المفاوضون قليلي الخبرة فيركزون على النقاط الخلافية ويواجهون صعوبة في حلها أو التحول عنها.
- ويلاحظ أنه حتى لو تم تجاهل هؤلاء قليلي الخبرة لهذه الخلافات في الوقت الراهن بهدف الوصول إلى حل للمشكلة، فإنها لن تختفي بل ستظهر في وقت ما وتشكل عقبة في المفاوضات.

سادساً: تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات

يستطيع المفاوض تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات. فنجد المفاوضون المهرة يركزون على المكافأة والتشجيع أكثر من تركيزهم على العقوبة (التفاوض بأسلوب عنيف) بمعنى أنهم يستخدمون الكلمات التي تشجع على الحوار الهادئ البناء وجذب الطرف الآخر لذلك، وكذلك مساعدة الطرف الآخر في حل إحدى مشكلاته كأن تقول (عندما واجهتنا هذه المشكلة العام الماضي وجدنا من المفيد حلها كالتالي...)، ولا يلجأ المفاوضون المهرة إلى أسلوب العقوبة (الأسلوب العنيف في التفاوض) إلا فقط عندما لا تجدي المكافأة أو عندما تفقد تأثيرها.

الدافعية والتفاوض

أولاً: نظرية ماسلو

- تعد نظرية ماسلو من أولى النظريات الخاصة بدوافع العمل، وطبقاً للنظرية فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب الإشباع، وأن هذه الحاجات هي التي توجه سلوك الفرد نحو هدف معين وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجته.
- وطبقاً لذلك فإن الفرد سيشبع الحاجة الأكثر إلحاحاً وأهمية بالنسبة له ثم الحاجة التي تليها في الأهمية وهكذا...

ووفقاً لنظرية ماسلو في الحاجات: تنقسم الحاجات إلى خمسة مجموعات وهي:

- ١- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة...، وهي أهم الحاجات بالنسبة للإنسان.
- ٢- حاجات الأمان والسلامة: وهي المتعلقة برغبة الفرد في الحماية ضد الأخطار المختلفة مثل الحريق والحوادث والتهديد والرغبة في حياة آمنة ومستقرة.

- ٣- الحاجات الاجتماعية: حيث أنه عندما يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان سيبحث عن الحاجات الاجتماعية المتعلقة برغبته في أن يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخرين له.
- ٤- حاجات المركز والمكانة: وهذا النوع من الحاجات له شقان
- أ- يتعلق بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها والاستقلال والحرية.
- ب- يتعلق باعتراف الآخرين للفرد واحترامهم وتقديرهم له.
- ٥- حاجات تحقيق الذات: وتتمثل في رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره ومبدعاً وخلاقاً في حياته.

علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية:

- ١) لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى. وبالتالي يضمن إشباع حاجات البقاء (المكان والتجهيزات المناسبة وغيرها)، وأن يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد ووجود حرية في المفاوضات وإيجاد جو ودي اجتماعي مع أطراف العملية التفاوضية.
- ٢) هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات، وذلك يكون من خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يحوز على:
- ✓ احترام زملائه (بأن يكون هناك أهداف واضحة للمفاوضات).
 - ✓ احترام الطرف الآخر (احترام الآخرين لميوله واتجاهاته وسلوكه التفاوضي).
 - ✓ احترامه لنفسه (وذلك بنجاحه في السعي إلى إيجاد حل للمشكلة والحصول على مكاسب).

ثانيًا: نظرية الحاجات المكتسبة

تنقسم هذه النظرية إلى ثلاث أنواع :

١- الحاجة إلى الإنجاز:

حيث يظهر المفاوضون المحترفون اندفاعاً قوياً للإنجاز وإبرام اتفاقات ذات أثر فعال، ويهتمون بالنتائج ويميلون إلى تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. أما المفاوضون الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل حماسة في التوصل إلى اتفاق وأقل اهتماماً بالنتائج.

٢- الحاجة إلى الانتماء إلى الآخرين:

إذا كانت حاجة المفاوض إلى الانتماء قوية فإنه يفضل العلاقات قصيرة المدى على الطويلة، وهذا النمط من المفاوضين وبحكم حاجاته القوية إلى الانتماء إلى الآخرين - يواجه صعوبات في إدارة النقاش في أثناء المفاوضات، وبسبب ميولهم إلى وسائل تهدئة الأوضاع في أثناء إجراء المفاوضات فإن المفاوض الخصم يقوم بتصعيد طلباته ويرغب في الحصول على مزيد من التنازلات منهم .

٣- الحاجة إلى القوة:

حيث أن المفاوضين الذين لديهم حاجة ورغبة قوية في السلطة، يميلون دائماً إلى ممارسة التأثير، ويستخدمون علاقات النفوذ، ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يفعلونه.

الاتحاد قوة التفرق ضعف

كان لأحد الآباء عدد من الأبناء يتشاجرون، ولما عجز الوالد عن إيقاف خلافاتهم بالنصح والإرشاد، لجأ إلى إعطائهم درسًا عمليًا عن مخاطر التفرقة، فطلب منهم أن يحضروا له حزمة من العصي، ثم طلب من كل واحد منهم أن يضع الحزمة في يديه ويحاول أن يكسرها، فعجزوا جميعًا عن كسرها، فأخذ الحزمة وأعطى لأولاده عصي تلو الأخرى فكسروها بسهولة، وهنا خاطبهم وقال لهم: يا أبنائي إنكم مثل هذه العصي، فإذا كنتم على قلب رجل واحد فلن ينل منكم أعدائكم، أما إذا تفرقتم فستفشلون وتذهب ريحكم، وستكسرون كما كسرت هذه العصي.

استخدام الفريق التفاوضي

المقصود بالفريق التفاوضي: يقصد بالفريق التفاوضي تلك المجموعة المكونة من عدد محدود نسبيًا من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة منتظمة للقيام بالعمل التفاوضي وإنجاز الأهداف المخطط لها.

أسباب استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلاً من المفاوض الفرد

- 1- أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدًا.
- 2- كما أن توافر المزيد من المعارف في كل مجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد.
- 3- كما أن استخدام الفريق التفاوضي يحد من الظنون الذي تلحق بالمفاوضين من أشخاص لم يشاركوا فيها.

أهمية استخدام الفريق التفاوضي:

إن المفاوضات غالباً ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي:

- دور المتحدث.
- دور المقرر أو المسجل.
- دور الموجه.

- 1- **دور المتحدث:** حيث لا تحتاج العملية التفاوضية إلى أكثر من متحدث واحد، ويعتبر دوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية، فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة. ويشترط في المتحدث القدرة على التفكير السريع وعلى التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة وفهم الآخرين، وأن يكون مقدراً لقيمة الوقت، وبقدرة عالية على الحكم و التقدير.
- 2- **دور المقرر:** وينبغي أن يتمتع المقرر بالحكم السليم وأن يعرف تدوين الملاحظات جيداً، وأن يتصف بالدقة في الكتابة، وأن يكون قادراً على التسجيل ويحتفظ به لفترة، وأن يتمتع بذاكرة جيدة، وأن يتمتع بالإصغاء الجيد للمناقشات.
- 3- **دور الموجه:** وهو الشخص الذي يراقب ويتابع سير المفاوضات، وهو الذي يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر، ومن المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها، الإحساس بالوعي بما سيحدث، وأن يكون منظماً وأن ينسق الموجه مسبقاً مع المتحدث من خلال بعض الإيماءات التي من خلالها يفهم المتحدث ضرورة إيقاف المفاوضات أو عقد اجتماع للتشاور.

حدود (قيود) استخدام الفريق التفاوضي

- 1- القيد الاقتصادي (حيث أن استخدام عدد من المفاوضين أكثر تكلفة من واحد).
- 2- الوقت (من حيث تقسيم الوقت لأعضاء الفريق بين التفاوض وواجباتهم العادية الأخرى).
- 3- التنسيق (حيث من الصعب جعل الفريق يعملون معاً ضمن أدوار محددة).

- ٤- التعاون (أي التعاون من حيث تحديد الأدوار في عملية التفاوض فمثلاً قد لا يكون ذو المستوى التنظيمي العالي مؤهلاً للقيام بدور المتحدث، ومع ذلك يقوم بهذا الدور فينعكس ذلك سلباً على الفريق).
- ٥- العدد (يفضل أن لا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الخصم).

ومن العوامل لتقويم فعالية الفريق التفاوضي

- ١- مدى وضوح الأهداف.
- ٢- مدى المشاركة في التخطيط.
- ٣- مدى الثقة في أثناء حل المشكلات.
- ٤- مدى الانضباط في أثناء المفاوضات.
- ≡ والشكل التالي (ص ١٤٧) يوضح عوامل تقويم فاعلية الفريق التفاوضي

العوامل	الفريق التفاوضي (جيد)	الفريق التفاوضي (ضعيف)
مدى وضوح الأهداف	واضحة للجميع، إذ شاركوا جميعاً في وضعها، وشعروا بالمسؤولية تجاهها	مضطربون ومختلفون
مدى المشاركة في التخطيط	تم الإصغاء إلى جميع الآراء	- سيطرة شخص واحد - سلبية، مقاطعات
مدى الثقة في أثناء حل المشكلات	احترام إجابات الآخرين	- سلوك دفاعي، حذر - إحجام عن التصرف
مدى الانضباط في أثناء المفاوضات	- تطبيق الإرشادات - مناقشة التصرفات قبل القيام بها	- عدم الانضباط في التصرف - تعاطف مع الخصم

تكوين الفريق التفاوضي وخصائصه:

- عند تكوين الفريق التفاوضي لا بد من النظر إلى المهارات الفنية، وإلى أنماط شخصيات الفريق، وإلى طريقة عملهم.
- ويجب أن يتضمن الفريق أعضاء لديهم المهارة الفنية للعمل بفاعلية، ويكون بينهم توافق في الطابع والأمزجة مع بعضهم البعض، ومع من يمثل الطرف الآخر حتى يسود جو من التعاون المثمر في العملية التفاوضية.

حجم الفريق التفاوضي:

ينبغي ألا يزيد الفريق التفاوضي على أربعة أشخاص وذلك بحكم العوامل التالية:

- ١- الرقابة على الفريق: حيث أن عدد ٤ أفراد يسهل مهمة الرقابة على الفريق التفاوضي، وتحقيق التنسيق بين أعضاءه، على عكس فريق مكون عدد كبير.
- ٢- مدى الخبرة: فإذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات إذ يجب عليهم التواجد خلف أعضاء الفريق المفاوض. وقد تحتاج بعض المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضو من كل فريق وعدد قليل من الاختصاصيين الذين يطرحون وجهات نظرهم في هذا الشأن. (وهناك فرق بين

المفاوض و الاختصاصي من حيث تحمل المخاطر واتخاذ القرار حيث يتخذ المفاوض القرار ويتحمل نتائجه).

٣- **تغيير العضوية:** فليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طوال فترة إجراء المفاوضات. وكلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى أشكال معينة من الخبرات، كمشاركة القانونيين لوضع مسودة الاتفاق فهو أمر لا بد منه، وإذا كانت هناك حاجة إلى المزيد من الاختصاصيين والخبراء فيجب أن تكون مشاركتهم كمراقبين ومستشارين للأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، كما أن هؤلاء الخبراء والاختصاصيين بحاجة إلى التدريب بقدر حاجة المفاوضين إليه.

٤- **مجالات التفاوض:** تشمل أربعة مجالات:

٢- المجال الفني: المواصفات، الجودة.

١- المجال التجاري: السعر، التسليم.

٤- المجال المالي: شروط الدفع، الضمانات.

٣- المجال القانوني: العقد وشروطه.

- ولذلك يجب أن يضم الفريق التفاوضي مفاوضاً مؤهلاً في كل مجال من المجالات السابقة. وفي هذه الحالة يشكل الأشخاص الأربعة فريق المفاوضات، كما يمكن دعمهم بعدد من الخبراء والاختصاصيين، إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.
- وفي المفاوضات التي تناقش مسائل بسيطة وغير معقدة قد يغطي مفاوض واحد مجالين مما سبق، مثلاً المفاوضات القانوني قد يغطي الجانب المالي والمفاوض التجاري قد يغطي الناحية الهندسية إذا كانت له خبرة في ذلك.
- ووجود أكثر من أربعة أشخاص في المفاوضات يحقق المزايا الآتية:
 - ١- القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.
 - ٢- استخدام أساليب متعددة في النقاش.
 - ٣- عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض والإرهاق خاصة إذا كانت تجري خارج البلاد.
 - ٤- مواجهة الشكوك و الشبهات.

اختيار رئيس الفريق التفاوضي

من هو رئيس الفريق التفاوضي؟

- يجب أن يتمتع رئيس الفريق بمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم، وأن يعمل الفريق من خلاله بفعالية وتعتمد فعالية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب الذي اعتادوه وأن يتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في أثناء المفاوضات (ويتم اختياره في الغالب حسب موقعة وخبرته في المؤسسة).
- ويجب ألا يتم اختياره لأنه ليس له أي عمل مثلاً بالمؤسسة أو لأنه الخبير الفني في السلعة أو لأنه يعرف أعضاء الفريق الآخر، بل يجب اختياره بناءً على قدرته على قيادة الفريق ودرجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ القرار.

≡ والشكل التالي (ص ١٥٣) يوضح اختيار رئيس الفريق حسب موضوع التفاوض

الموضوع التفاوضي	المرشح لرئاسة الفريق
شراء مواد خام	- المسؤول عن شراء المواد الخام - مدير الإنتاج - مدير التصنيع
شراء مادة رئيسية للمصنع	- مدير المشتريات - مدير الإنتاج
عمليات البيع	- مدير التسويق أو المبيعات - مدير تنفيذي - مدير إدارة العقود - مدير المبيعات

واجبات رئيس الفريق التفاوضي

- ١- اختيار أفراد الفريق التفاوضي.
- ٢- إعداد خطة المفاوضات، وإجراء المفاوضات.
- ٣- إدارة المفاوضات واتخاذ القرارات في المسائل التالية:
 - مستوى التنازلات وتوقيتاتها.
 - الدعوة إلى اجتماعات المذاكرة والنقاش للفريق التفاوضي.
 - فض الاجتماعات.
 - إعداد تقرير المفاوضات.

≡ وبالإضافة إلى ذلك فإن له واجبات عامة تتمثل في الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل عضو، وإذكاء روح الحماسة بين الأعضاء ودعمهم معنوياً وطريقة تقديم الأعضاء للفريق الخصم.

المفاوض (اختياره - تحفيزه - تدريبه وتحديد سلطاته)

١- اختيار المفاوض: لا بد من اختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض، فإذا كانت المفاوضات كبيرة الأهمية فيتوقع أن تكون لديه خبرة متميزة في التفاوض، وأن يكون متوافقاً مع الأعضاء الآخرين في الفريق، أما إذا كانت المفاوضات قليلة الأهمية فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من أجل إكسابه بعض الخبرات ولا بد لرجل التفاوض أن يكون لديه:

- معرفة فنية بتقنيات المفاوضات.
- معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي.
- قوة احتمال ذهنية وبدنية.
- قدرة على التعبير والاستماع وعلى تحليل المناقشات الموضوعية.
- قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.
- قدرة على العمل في ظل الضغوط و الاحتفاظ بالهدوء.

- قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية.
- قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية
- قدرة على التكيف والتعايش مع أناس من جنسيات أو ديانات مختلفة.

وعموما لدى اختيار المفاوض لابد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- ١- المعرفة الفنية المتعلقة بالمنتج وبالسوق والقضايا ذات العلاقة بالعملية التفاوضية.
- ٢- توافر مجموعة من الصفات الشخصية منها: الطموح، الثقة بالنفس، الإبداع، حسن الاستماع، الإرادة القوية، تحمل ضغط العمل، الاستمتاع بالمفاوضات، والعقلانية والبعد عن العاطفة.
- ٣- أن يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر (٣٣ - ٥٠).

تابع/ المفاوض (اختياره - تحفيزه - تدريبه وتحديد سلطاته)

٢- **الدافعية:** لا بد للمفاوض أن تكون لديه دافعية إنجاز متوسطة ودافعية انتماء وقوة متوسطة ولا بد من

التحفيز المادي له (إعطائه راتبًا مناسبًا وتعويضًا كافيًا) والمعنوي للمفاوض، ومثال ذلك:

≡ تكليفه بمهام صعبة وجديدة ومثيرة بهدف تنميته وتطويره.

≡ التقويم الموضوعي من قبل رئيسه.

≡ الاعتراف بإنجازاته أمام الآخرين.

≡ توفير فرص التنمية المهنية.

٣- **التدريب:** حيث أن المفاوض في الدول العربية يتم اختياره بافتراض أنه سيتعلم من خلال الممارسة

ويكتسب الخبرات أثناء العمل. ولذا لا بد من تدريب وتزويد المفاوض بالمهارات الأساسية للتفاوض

والمعلومات المتعلقة بالنظم القانونية والتجارية التي تحكم العملية التفاوضية.

٤- **الأدوار:** يقوم المفاوض بعدة أدوار لكي يحقق أهدافه، أهمها:

≡ الدور الشخصي: والذي يطون بناء على معايير وقيمه الشخصية.

≡ الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيميًا، والذي تفرضه المنظمة.

≡ الدور المتوقع من قبل الطرف الآخر.

≡ ويلاحظ نجاح المفاوضات يتوقف على معرفة المفاوض بالدور الذي يلعبه الطرف الآخر وأسبابه،

والدور المحدد ذاتيًا، والدور المفروض عليه، والدور الذي يمكن أن يلعبه حتى يقوي مركزه

التفاوضي، وماذا يمكنه أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبني أدوار أكثر إيجابية.

٥- **توزيع السلطة والمسؤولية بين (مدير المنظمة / رئيس المفاوض) والمفاوض وطريقة تحديد**

الأهداف التفاوضية:

≡ إن توزيع السلطة والمسؤولية بين مدير المنظمة والمفاوض يفرض أن يكون لدى المدير والمفاوض

وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به، وأن تكون واجبات

المفاوض ومسؤولياته محددة تحديدًا دقيقًا، بحيث يتم إعداد بطاقة وصف وظيفي للمفاوض من قبل

خبير متخصص، وأن تتم مراجعتها بصورة مستمرة. وأن يناقشا معًا سلطات كل منهما ومسؤولياته.

≡ أما مسألة تحديد أهداف المفاوضات من مسؤولية الطرفين معًا، فالمدير يرغب في تحقيق مصالح

المنظمة وتحقيق أفضل النتائج، والمفاوض لا بد له من أن يساهم هو الآخر في وضع هذه الأهداف.

أنماط القيادة السائدة في المنظمة:

١- نمط من المديرين يمسك بتلابيب كل الأمور.

٢- نمط يؤمن بالتفويض.

≡ وبين هذين النمطين العديد من الأنماط القيادية:

- قل للمفاوض ماذا يفعل؟
- قل للمفاوض ماذا يفعل، ولماذا؟
- اختبر فهم المفاوض، وتعرف على وجهة نظره.
- استشر المفاوض قبل أن تتخذ القرار.
- فوض المفاوض.

المحاضرة الثانية عشر: الفصل السادس: مهارات حل الصراع

طبيعة الصراع:

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل الأطراف المختلفة للتوصل إلى حل يرغبان في التوصل إليه، وتتوقف عملية حل الصراع على (الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع – والاستراتيجية التي يمكن استخدامها لحل هذا الصراع).

ويميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما:

أ- الصراع التكاملي (التعاوني): ويوجد هذا النوع من الصراع عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها، بمعنى آخر؛ ليس هناك كسب مقابل خسارة، ولذلك ستكون الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض هي تلك التي تسعى لتدعيم أو اصر الثقة بينه وبين خصمه.

ب- الصراع غير التكاملي: ويسمى هذا النوع بحاصل الصفر وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص أو الطرف الآخر، كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض. وتتسم الاستراتيجية المتبعة في هذا النوع من الصراعات بالسرية والخداع وتشويه الحاجات الإنسانية.

الإصغاء والتواصل:

- حيث أنه في كلاً من النوعين من الصراعات (التكاملية وغير التكاملية)، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً.
- وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر في القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون وهي:
 - ≡ **يتمثل العامل الأول فيما يعرف بالتصفية** وهو وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال:
 - ١- الافتراضات (مثل افتراض المفاوض أن الطرف الآخر يريد بيع منزله بمبلغ من المال ولكن الحقيقة أن هدفه مختلف عن ذلك).
 - ٢- التوقعات (أي أن توقع وجود صعوبات في التفاوض مع الطرف الآخر سيؤدي إلى تشويش الاتصال بينهما).
 - ٣- التصورات أو المفاهيم المسبقة (كأن تكون فكرته عن المفاوض الآخر أنه عنيد أو مراوغ وبالتالي سيتعامل معه من هذا المنطلق أثناء عملية التفاوض).
 - ٤- الحالة العاطفية (فإذا كان المفاوض غاضباً فسوف يتجاهل محاولة الطرف الآخر للهدئة).
 - ٥- التحيز (وهو يشبه التصورات والمفاهيم السابقة، فإذا كنت تتفاوض مع شخص أنت تتحامل عليه فستتعامل معه من منظور التهديد والهجوم).
- ≡ **ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم الرسالة المزدوجة؛ وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.** (كعبارة دعني أكن متسامحاً معك، فهي تجعلك تهتم بما تعنيه هذه العبارة هنا في هذا الموقف.
- **عوائق أخرى للاتصالات تعمل على عرقلة سير المفاوضات منها:** اللغة، الروح السلبية لأحد الأطراف، سلوكيات رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة.
- **ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة ما يلي:**
 - ١- عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير شكوكه أو غضبه.
 - ٢- عدم طرح أسئلة تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره وعدم توجيه الأسئلة المحرجة.
 - ٣- كن مستمعاً جيداً، وتجنب المقاطعة والإيماءات غير المشجعة ولا تصدر حكم على الطرف الآخر بناءً على أسلوبه (حيث يقول أحد الحكماء ما غلبني أحد قط إلا من يصمت إلى حديثي).
 - ٤- تنبه إلى الكلمات ليس لها معاني.
 - ٥- انظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، وأكد ما يقوله الطرف الآخر بالإيماءات.

٦- قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم، ويمر السؤال بعدة مراحل:

- ≡ تحديد الهدف منه (تحديد الفائدة من السؤال مثل هل هي الحصول على معلومات...).
- ≡ الصياغة الجيدة (جعل الطرف الآخر يدرك أنك تنتظر الإجابة).
- ≡ الاتصالات للإجابة (فالفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها).
- ≡ اتخاذ إجراء أو رد.

المحاضرة الثالثة عشر: الفصل السادس: مهارات حل الصراع

ويمكن تحديد أنماط الأسئلة التي تفيد في الموقف التفاوضي على النحو التالي:

- الأسئلة العامة: وهدفها وضع إطار عام للمناقشة، مثال هل يبدو جدول الأعمال مناسباً للجميع؟
- الأسئلة المباشرة: وتوجه إلي شخص معين بصيغة محددة ومباشرة، وينتظر السائل الجواب.
- الأسئلة الإيحائية: وتحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين مثال (ألا تعتقد أن السعر معقول؟).
- الأسئلة المحددة: وهدفها الحصول على معلومات وتبدأ بأدوات الاستفهام مثال (كيف، متى، أين).
- الأسئلة المبهمة: وتحمل أكثر من معنى مثال (لا يبدو لي أن سعر التكلفة محسوب بشكل سليم).
- الأسئلة الاستفزازية: وتظهر الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو استثارته مثل (هل تستطيع تغيير موقفك أم أنك لا تملك الخيار في ذلك؟).
- الأسئلة التي يجاب عنها بنعم أو لا: وتستهدف الحصول على إجابة قاطعة من الخصم.
- الأسئلة المرتدة: وهي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

فهم العملية التفاوضية واختبار السلوك المناسب

أولاً: المشاعر والتفاعلات: في المراحل الأولى للمفاوضات، لابد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى الطرف الآخر، لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة والتي يكتشف من خلالها سلوكياته، وأحياناً يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة، لذا ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجابته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على السلوك المتعمد أو المقصود والسلوك الغير الواعي من الطرف الآخر.

إن التعرف على الميول المختلفة للمفاوضين ومحاولة التعامل معها، يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

ثانياً: أدوار المفاوضين:

إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات وقد يكون عدوانياً أو ودياً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا ولماذا يفعل؟

- ١- المفاوض العدواني: ويمارس أسلوبه غالباً قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر. (كالانتقادات عن إنجازات الطرف الآخر السابقة وغيرها...).
- ٢- المفاوض المتوقف (المتهمل) قليلاً: ويلجأ هذا النوع من المفاوضين إلى الإصغاء إلى الطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، والهدف من ذلك اكتشاف أكبر قدر من حجج الطرف الآخر، ويؤخرون عمداً إجابتهم حتى تتم كتابة كل شيء.
- ٣- المفاوض الساخر أو الاستهزائي: والهدف من السخرية جعل الطرف الآخر متوتراً بحيث يتلفظ بشيء يندم عليه فيما بعد، وأفضل وقت لاستخدام هذا الأسلوب عند تقديم الخصم مقترحاته.
- ٤- المفاوض المستجوب: يهدف المفاوض بالاستجواب إلى اكتشاف موقف الخصم من خلال عرض أسئلة فاحصة تصاع بطريقة تجعل الخصم وكأنه لم يحل واجبه المنزلي.
- ٥- المفاوض المتدثر (المتظاهر) بثياب المعقولية: وهذا الرداء هو قناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة، والقصد من ذلك كسب صداقة الخصم وثقته من خلال إظهار الرضا.
- ٦- المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد: والغاية منه إيجاد الخلاف والنزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية لا بتسوية الخلافات مع خصومه.
- ٧- مفاوض ال بلى بنتر: وهنا يتظاهر المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم، ويمكنه تنفيذ هذا الأسلوب من خلال التظاهر بعدم فهم ما يقوله الطرف الآخر، وبطرح أسئلة تكون الإجابة عليها واضحة.

ثالثاً: مراحل المفاوضات:

- ١- التعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته للتسوية الحقيقية للنزاع.
- ٢- بناء التوقعات (حيث يقدم المفاوض في هذه المرحلة معلومات وحجج واقعية تناقض ما أدلى به الطرف الآخر من معلومات وحجج).
- ٣- إيجاد الحركة (ويسعى المفاوض في هذه المرحلة أن يقدم الطرف الآخر تنازلات من أجل تحريك المفاوضات، والمفاوض الماهر هو من يقدم تنازلات قليلة الأهمية بالنسبة له).
- ٤- التوصل إلى اتفاق وكتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.
- ٥- مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ للتأكد من الالتزام بها.

رابعاً: المفاوضات والاتصال: (مراحل المفاوضات وأساليب الاتصال المناسبة لكل مرحلة)

المرحلة الأولى: يهدف المفاوض خلال هذه المراحل إلى فهم نظرة الخصم إلى القضايا التفاوضية ويستخدم الأسئلة التي تبدأ بالاستفهام ويستخدم تكتيك الصمت وإعادة الصياغة.

المرحلة المتوسطة: تهدف إلى التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق، وفي هذه المراحل يبدأ الأخذ والعطاء والمناقشات والطلبات واستخدام التكتيكات التفاوضية المختلفة.

المرحلة الختامية: والغاية من هذه المراحل هي التوصل إلى اتفاقية، ومن الضروري تفادي الغموض في جميع المفاوضات وأن المفاوض لا بد أن يكون منفتحاً ومتعاوناً ومشاركاً للخصم في مشاعره وضرورة وجود الثقة بينه وبين الخصم وهو ما يعد تطبيقاً لمنهج الجهد المشترك.

قيادة الفريق التفاوضي

أولاً: الفريق المباشر وغير المباشر

- الفريق المباشر: الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية.
- الفريق الغير مباشر: فهم مجموعة من الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوى الاهتمام بنتائج المفاوضات، ويقومون بالتعاون مع المفاوض في تحديد استراتيجيات وأهداف المفاوضات، وفي تزويده بالمعلومات، وفي تطبيق الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

والتفاوض يحتاج إلى العمل الجماعي لعدة أسباب:

- ١- الحاجة لتوزيع المهام.
 - ٢- وجود أنماط عديدة من المفاوضين.
 - ٣- وجود ما يمسي بمحامي الشيطان قبل الاستراحات وفي أثنائها.
 - ٤- توافر فرص التفكير اثناء المفاوضات.
- ثانياً: رئيس الفريق:** عند العمل ضمن فريق تفاوضي يتعين على رئيس الفريق أن يكون قادراً على:

- ١- فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.
- ٢- عقد اجتماع مع أعضاء الفريق غير المباشر خلال المفاوضات.
- ٣- الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.
- ٤- تنمية مهارات السلوك المرن في أعضاء الفريق التفاوضي.
- ٥- الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق.
- ٦- تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات.
- ٧- ترتيب الجلوس بحيث تتوافر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق.

ثالثاً: تحديد الهدف: أي وضع اطار عام للمفاوضات والأهداف المهمة.

رابعاً: تحديد مستوى الطموح: يقال أن الذين يتوقعون الكثير يفوزون بالكثير والعكس، لذلك فليجعل المفاوض مستوى طموحه عالياً لأنه سيصل إليه على الأرجح.

خامساً: إيجاد الحركة: حيث أن الهدف النهائي من المفاوضات هو التوصل إلى إتفاق يحقق مصالح الأطراف المتفاوضة ويعمل على تنمية العلاقة فيما بينهم ولتحقيق ذلك يجب أن تكون الاتفاقية واحدة من أفضل الاتفاقيات التي يمكن أن تتوصل إليها الأطراف المتفاوضة.

سادساً: تعريف القضية التفاوضية: حيث أنه يجب على المفاوض أن يتعرف على حاجات وطلبات الطرف الآخر، ويجب أن يكون واضحاً أمام نفسه ومحددأ لأهدافه.

سابعاً: وضع الحلول البديلة: علي المفاوض أن ينظر إلى الحلول البديلة للصراع لا من وجهه نظره هو فحسب بل من وجهه نظر خصمه ايضاً، ولدى التفكير في الحلول البديلة لحل الصراع ينبغي أن يوجه المفاوض لنفسه الأسئلة الآتية:

- ما هو الحد الأدنى الذى يقبل به لحل الصراع (البديل الأفضل)
- ما هو الحد الأعلى الذى يستطيع أن يطلبه دون أن يبدو مغالياً (الطلب الاقصى)
- ما هو الحد الأعلى الذى يستطيع المفاوض أن يتخلى عنه (الخسارة القصوى)
- ما هو الحد الأدنى يستطيع المفاوض عرضه دون أن يبدو مفرطاً (الخسارة الدنيا)

ثامناً: اختيار الحل: فالصراعات التي تحل بشكل فعل تحتاج إلى تحرك كلاً من الطرفين المتنازعين. وتنشأ الحركة من خلال مقايضة التنازلات، ومن الاستراتيجيات المفيدة في تقديم التنازلات المساومة المشروطة (إن فعلت كذا سأفعل أنا كذا)

وهناك بعض الطرق التي يمكن أن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

- ١- غير قابل للتفاوض: لا بد أن يدرك المفاوض أن كل شيء يكون قابلاً للتفاوض في وقت ما، وما يجب عليه أن يفعله هو كيفية إجبار الطرف الآخر على الجلوس إلى مائدة المفاوضات، فمثلاً يستطيع المفاوض أن يهدد باتخاذ إجراء قانوني أو يشتكى إلى حماية المستهلك أو إلى مسئول حكومي... الخ.
- ٢- استشارة الرئيس: وهنا يبادر الخصم، بعد أن يكون المفاوض قد اعتقد أنه توصل إلى اتفاق معه، إلى القول بأنه عليه أن يستشير رئيسه، فيأتي جواب الرئيس موضحاً أنه يمكن قبول الصفقة بشرط الحصول على تنازل معين، وفي الحالتين السابقتين يجب على المفاوض أن يتأكد من أن الخصم يملك السلطة، وإذا تبين له أنه خدع وتفاوض مع من لا يمتلكها فليصر على بدء التفاوض من جديد. وإذا أراد المفاوض إيجاد الحلول للنزاعات والتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين عليه مراعاة الآتي:
 - فرز القضايا (أي معرفة القضايا الرئيسية والأفراد الرئيسيين الذين يتعامل معهم)
 - تجزئة القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة (حتي يتعرف على جوانب الاتفاق والاختلاف في القضية)
 - عدم الخلط بين القوة وبين تكتيكات عرض القوة (أي عدم الخلط بين قوة المفاوض و التهديد بالقوة)
 - التعامل مع التهديدات والعروض (اسلوب التهديد، واسلوب العروض و التنازلات)

معالجة التوتر: التوتر حالة طبيعية في التفاوض، ويمكن أن يعتمد المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم.

أسباب التوتر

- ١- **البيئة الداخلية:** إن الضغط من الزملاء بهدف التوصل إلى اتفاق وشعور أعضاء الفريق التفاوضي بأن رئيس الفريق قد يخذلهم، بالإضافة إلى ضغط الأعمال كلها عوامل تسهم في إحداث التوتر. فماذا عسى المفاوض أن يفعل:
 - يجعل رئيسه في الصورة ويطلب منه مساعدته لحل المشكلة.
 - أن يكون أهداف المفاوضات واضحة.
 - تنظيم المفاوض لنفسه بحيث يتوافر لديه الوقت الكافي للقيام بما هو مطلوب منه.
- ٢- **المفاوض نفسه:** حيث قد يكون سبب التوتر هو المفاوض نفسه حيث يكون مشدوداً وقلقاً من عدم النجاح في المفاوضات. فماذا يفعل؟
 - ليضع خطة للطوارئ.
 - وليتأكد أنه تفاوض من أجل ان يحصل على شيء من الصفقة.
 - وليترك المفاوضات بعض الوقت في حالة زيادة التوتر.
 - وليجعل شخصاً آخر يتفاوض نيابة عنه.

٣- العملية التفاوضية: عندما يشعر المفاوض بأنه فقد السيطرة على الموقف أثناء إجراء المفاوضات، فعليه أن يقوم ببعض الأمور منها:

- أن يبدأ التفاوض بحالة ذهنية نشيطة.
 - ألا يتناول وجبات ثقيلة أثناء المفاوضات.
 - أن يوقف المفاوضات إذا شعر بالاعتلال.
 - أن يأخذ استراحات متكررة.
 - أن ينام جيداً أثناء الليل حتى يكون يقظاً أثناء المفاوضات.... وغيرها.
- ٤- الطرف الآخر: حيث يمكن أن يعتقد الخصم بأن فرصة فوزه ستكون أكبر حينما يفتعل ظروفاً مجهدة للمفاوض تجعله متوتراً، ومن أمثلة هذه الظروف:

- إثارة المفاوض بإظهار الحدة والانفعال.
- نعتة بالصفات أو بالألقاب السيئة.
- اتهامه بعدم الجدارة.
- تجاوزه والاتصال برئيسه.
- إيجاد مازق.

وإذا حدث ذلك من الخصم فعلى المفاوض أن يقوم بما يلي:

- ان يتحفظ بهدوء.
- ان يغادر قاعة المفاوضات بهدوء.
- ان يتحكم الى زملائه المفاوضين الذين هم اكثر هدوا منه.
- ان يبقى خارج القاعة بعض الوقت.
- اخذ استراحات عند الضرورة.

٥- الايخطاء المتكررة للمفاوض:

هناك ثلاثة أخطاء خطيرة يتكرر حدوثها في المفاوضات، وهي:

- خطأ المنظور: ويعني الافراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الاهتمام بأثارها المستقبلية.
- خطأ الفهم: وتنتج أخطاء الفهم عندما لا يعرف المفاوض الاختلافات الاساسية بينه وبين خصمه، وتتمثل هذه الاختلافات في:
 - ≡ الاختلافات في القيم والعادات.
 - ≡ اختلاف الوضع أو الحجم الاقتصادي.
- خطأ المنفعة: وينبع هذا الخطأ من تقدير قيمة الشيء الذي يحوزه أو يمتلكه المفاوض، فالمفاوض يخطئ في تقدير أهمية ذلك الشيء بالنسبة للخصم، فيقدره بأقل من قيمته. (مثل ذلك سلاح البترول لم يستخدمه العرب للحصول على تنازلات سياسية مهمة من الدول الغربية، لأنهم لم يقدروا قيمة هذا المورد جيداً فهو لاشك مهم جداً للدول الصناعية)

تمثل المفاوضات محاولة من قبل طرفين أو أكثر لتغيير شروط وظروف العلاقات القائمة بينهما إلى وضع يحقق مصلحة كلا الطرفين. وبناء على ذلك، ينبغي للمفاوض أن يكون حذراً بالقدر الكافي حتى لا يقع فريسة الدهشة والحيرة. فإذا ما وجد نفسه في وضع تفاوضي غير متوقع ولم يكن قد أعد نفسه مسبقاً، فعليه أن يطلب إمهاله بعض الوقت للتحضير، كأن يقول بأنه مضطر إلى محادثة رئيسه في الأمر، أو أنه بحاجة إلى شيء ما. المهم ألا يفوض دون أن يكون مستعداً، إذ إنه دون الاستعداد ستكون فرصته في التوصل إلى النتيجة المرغوب فيها ضعيفة. وهذا مبدأ أساسي من مبادئ التفاوض، كما سبق أن ذكرنا.

أهداف الإعداد للمفاوضات

سألت يوماً أحد الوزراء العرب عن أهم درس تعلمه في أثناء مدة خدمته الطويلة الناجحة، فقال إن أهم درس تعلمته كان في بداية حياتي العملية عندما كنت مساعداً لحاكم إداري في إحدى المناطق، حيث قد اعتاد الحاكم الإداري أن يقوم بزيارات متكررة لقرى المنطقة لمعالجة مشاكل المواطنين، وكان الحاكم عندما يصل إلى القرية يحاصر بالناس، فمنهم من يقدم له القهوة ومنهم من يتقدم إليه بطلب، ويستمر الأمر على هذا الحال حتى لحظة رجوعه. وفي وسط هذا الخضم من المشاعر والمهام كان من الممكن للحاكم الإداري أن ينسى أهدافه الحقيقية، ولكن ذلك لم يحصل، لأنه كان معتاداً أن يوقف سيارته في الصباح وهو في طريقة إلى القرى ويسأل نفسه، ما الذي أريد أن أحققه اليوم قبل أن أعود؟

- وكان يحاول إجابة هذا السؤال مع معاونيه، ثم يمضي معهم إلى القرية، وعند الرجوع كان يقوم بالشيء نفسه، فيوقف سيارته ليسأل، هل حققنا ما جئنا من أجله؟
- ولذلك حري بهذه العادة أن يمارسها المفاوض. فقبل أي اجتماع، عليه أن يستعد له، وبعد كل اجتماع عليه أن يقيم التقدم الذي أحرزه ويعدل من استراتيجيته، ويستعد مرة أخرى.
- وذلك لأن عملية التفاوض عملية مجهدة معقدة، ويعتمد نجاحها إلى حد كبير، على الإبداع الذهني، والسلوك المرن، والتحضير الجيد.

ويستهدف الإعداد الجيد للتفاوض عادة ما يأتي:

- 1- تحليل القضايا Analyze the Issues: تتمثل الخطوة الأولى في التحضير للمفاوضات، في تحليل وتعريف مختلف القضايا التي ينبغي أن تسوى خلال المفاوضات. فمثلاً لو أرادت شركة كبيرة شراء شركة صغيرة مثلاً فإن القضية الأولى في هذه العملية هي السعر الإجمالي الذي يجب دفعه مقابل الشراء. وثمة قضايا أخرى كذلك لابد من تسويتها، منها:
 - كيف ستتم عملية البيع (نقدًا، شيكات، كمبيالات)؟
 - هل ستستمر إدارة الشركة المشتراه خلال عملية البيع وفي أثنائها وبعدها؟

■ هل ستتأثر سمعة كلتا الشركتين بهذه العملية؟

٢- تجزئة القضايا Fractionate the Issues: وفي هذه المرحلة يتم تجزئة كل قضية إلى عناصرها

الأساسية، حيث يمكن تجزئة استمرار الإدارة القديمة في المثال السابق الى العناصر الآتية:

- أ- هل سيدفع البائع الرواتب والأجور بعد بيع الشركة؟
- ب- هل سيحتفظ البائع بمنصب رئيس أو مدير الشركة المبيعة؟
- ج- هل سيكون للبائع مكتب في الشركة؟.... الخ

٣- تصنيف القضايا Classify Issues: بعد تحليل القضايا وتجزئتها، لابد من تصنيفها وفق معيار ربح

مقابل ربح أو ربح مقابل خسارة حيث أن قضية الربح مقابل الربح تتضمن التوصل إلى اتفاق يرضي كلاً من الطرفين، ويعود بالفائدة على كل منهما، على أنه ليس من الضروري أن تكون حصة الربح متساوية لكلا الطرفين.

٤- التعرف على حاجات الخصم Identify Opponents Needs: للخصم نوعان من الحاجات:

- حاجات القضية التفاوضية: هي أهداف أطراف التفاوض وطموحاتهم فيما يتعلق بجميع القضايا التي ستتم تسويتها.
- حاجات نفسية: الشعور الداخلي الذي تخلفه عملية المفاوضات والتي لا يمكن مناقشتها أو التفاوض بشأنها بطريقة مباشرة.

ومع ذلك فإنه من الأهمية بمكان التعرف على هذه الحاجات النفسية قبل بدء المفاوضات، لأنه من الممكن استخدامها لتحقيق مصلحة المفاوضات وأفضل طريقة لذلك هي تقويم المفاوضات من وجهة نظر الخصم، إذ إنه من الخطأ الافتراض بأن الخصم يدرك المفاوضات بالطريقة نفسها التي يدركها بها المفاوضات أو بالطريقة التي يأمل أن يدركها الخصم.

٥- تحديد مستويات الطموح Determine Aspiration Levels: حيث يجب تحديد مستويات طموح

الخصم في صورة (حد أدنى) و(حد أعلى).

- الحد الأدنى: هو أقل ما يمكن أن يقبله الخصم قبل الانسحاب من المفاوضات.
- الحد الأعلى: هو ما يحاول الحصول عليه. ومن الطرق التي يلجأ إليها المفاوضات لتحديد ذلك، أن يقوم بمحاكاة العملية التفاوضية مع زميل له يمثل دور الخصم، ثم ليحاول من خلال هذه المحاكاة أن يتعرف على أهداف الخصم وطموحاته وحاجاته النفسية.

٦- تحديد العلاقة المرغوب فيها: حيث تستهدف عملية الإعداد للمفاوضات تحديد العلاقة المرغوب فيها بين

أطراف التفاوض بعد إتمام عملية المفاوضات، فهل يرغب المفاوضات في:

- عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض.

- علاقة متبادلة متوسطة.
- علاقة متبادلة قوية.

ومن الأمثلة المتعلقة بعدم وجود علاقة متبادلة، التفاوض مع بائع مفلس، ففي حالة عدم الرغبة في إيجاد علاقة مستقبلية، فإن القيود على استخدام التكتيكات التفاوضية تكون محدودة، ولكن إذا ما توافرت الرغبة بوجود علاقة متبادلة قوية ازدادت القيود على استخدام بعض التكتيكات التفاوضية، كما هو الحال عند التفاوض مع شخص يهدف توظيفه فالشعور بالثقة والنوايا الحسنة بعد التواصل إلى اتفاق يظل أمراً مهماً وجوهرياً.

٧- وضع الأهداف Setting Goals: ما لم تعرف إلى أين ستجته فلن تستطيع أي شيء إنها حقيقة بديهية في المفاوضات فعلى المفاوض إذن أن يدرك ما الذي يريده قبل الذهاب إلى مائدة المفاوضات إنه بحاجة إلى تحديد مستوى طموحه بحديه الأعلى والأدنى.

- وبعد الانتهاء من تحديد الهدف المراد الوصول إليه، يجب أن يعرف الفريق التفاوضي، بصورة كمية ومحددة، النتيجة التي تريد الإدارة الوصول إليها، وقد تصبح هذه النتيجة هدفاً نهائياً للمفاوضات. كما أنها قد تستوجب التعديل، لأن ذلك يعتمد على تقويمها من قبل الفريق التفاوضي.

- وبناء على ذلك، فإن أعداد خطة المفاوضات تمر بثلاث مراحل، هي:
 - أ- تحديد الهدف المراد الوصول إليه من قبل الإدارة.

- ب- تقويم إمكانية تحقيق هذا الهدف من قبل الفريق التفاوضي.

- ج- التوصل إلى هدف المفاوضات، بالاتفاق بين الفريق التفاوضي والإدارة.

٨- إعداد جدول الأعمال The Agenda: حيث يجب على المفاوض أن يقوم بإعداد جوال الأعمال قبل الدخول في المفاوضات، وألا يقبل جدول أعمال الخصم إلا بعد التأكد من حيادتيه أو إذا كان لصالحه، وإعداد جدول الأعمال يمكن تحديد القضايا التي ستكون موضعاً للنقاش، كما يمكن حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها.

- وكقاعدة عامة، يجب أن يراعي عند ترتيب جدول الأعمال أن يتم البدء بموضوع ليست له أهمية كبيرة، وبما يسمح بتقديم تنازلات تقدم مؤشراً عن الموضوع المهم، فالأقل أهمية، إلى أن يتم اختتام جدول الأعمال بموضوع يمكن أن يتم تقديم تنازلات كبيرة بشأنه كخطوة أخيرة نحو الحل النهائي.

- ومن التوصيات التي يمكن اتباعها عند إعداد جدول الأعمال ما يأتي:

- أ- تحديد بنود جدول الأعمال، وتوضيح الأهداف.

ب- مراعاة أن تتم مناقشة القضايا التي تتطلب حلاً إبداعية عندما تكون النفوس لكلاً من الطرفين هادئة.

ج- مناقشة قضايا الربح مقابل الربح.

د- مناقشة قضايا الربح مقابل الخسارة. وعادة ما تتم تسوية هذه القضايا في أثناء المفاوضات، وهي قضايا أكثر صعوبة من غيرها، ويتجنب معظم المفاوضين مناقشتها في بداية المفاوضات، ويؤخرونها إلى ما قبل انتهاء المفاوضات بقليل.

هـ- وضع التوقيت الزمني الذي يكون في مصلحة المفاوض. إذ عندما يتم الاقتراب من حدود الوقت الزمني المتاح للمفاوضات، تتجه طموحات الخصم إلى الانهيار، فيبدأ بتقديم تنازلاته بشكل سريع.

■ ومن التوصيات الأخرى ذات العلاقة بجدول الأعمال، الأ يكون المفاوضات صارماً وشديداً في أثناء إجراء المفاوضات بشأن جدول الأعمال، فليجأ إلى الحوار عند مواجهة أية صعوبات، ثم ليحاول تغيير سير المفاوضات من خلال طرح قضية مختلفة عن القضية المطروحة للنقاش، فإذا ما واجه صعوبة بشأن القضية الأخيرة فليرجع إلى القضية الأولى.

٩- الإعداد المادي The Physical Arrangement: هل الأفضل أن تفاوض في مكانك أو أن تفاوض

على أرض الخصم، أو في مكان محايداً؟

أ- اختيار مكان إقامتنا كمكان للتفاوض ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه: يحقق هذا البديل المزايا الآتية:

- الضغط على الطرف الآخر بكرم الضيافة وحسن الاستقبال.
- التحكم في المتغيرات البيئية المحيطة بجلسات التفاوض.
- توظيف عوامل المكان بفعالية.
- تجنب الفريق متاعب عدم التكيف السريع.
- استخدام كل أنواع التكتيكات التفاوضية بمرونة كبيرة.
- الاستفادة من المفاوضين في القيام بأنشطة أخرى إلى جانب أنشطة التفاوض.
- توفير الحماية لأفراد الفريق التفاوضي، سواء الحماية الشخصية أو الحماية ضد أية عملية اختراق يقوم بها الطرف الآخر.

ب- اختيار مكان إقامة الطرف الآخر: يحقق هذا البديل المزايا الآتية:

- نقل عبء تجهيز المكان التفاوضي للطرف الآخر.
 - إتاحة الفرصة للفريق بعيداً عن روتين العمل والتأثيرات الأسرية والاجتماعية.
- ج- اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه: يحقق هذا البديل المزايا الآتية:
- وضع أطراف التفاوض في الظروف نفسها، ومساعدتهم على التفرغ لإتمام المفاوضات.
 - تقليل احتمالات التوتر الناجمة عن الجهور المحيط بعملية التفاوض.
 - سرعة إنجاز المفاوضات وعدم إضاعة الوقت والجهد.
 - جذب واستقطاع مزيد من الجماهير وتنشيط اهتمامهم بالقضية التفاوضية.
 - الاستفادة من التسهيلات المتوافرة في مكان التفاوض.
 - توفير الأمن المناسب لأطراف العملية التفاوضية.

ويجب عند اختيار مكان الاجتماع من مراعاة ما يأتي:

- أ- أن لا يؤثر مكان الاجتماع على مضمون المفاوضات وإجراءاتها.
- ب- إن الذهاب إلى مكان الطرف الآخر يعد نوعاً من التنازل.
- ج- إن ترك المجال أحياناً للطرف الآخر لاختيار المكان، قد يزيل بعض التوتر ويجعله أكثر ارتياحاً.

وتجدر الإشارة على أن ثمة بعض الأساليب المتعلقة بالإعداد المادي للمفاوضات، لا ينصح باللجوء إليها، منها: تسليط أنوار ساطعة تجاه فريق الخصم أو إجلاسه على مقاعد غير مريحة، أو القيام برفع درجة حرارة المكان أو خفضها حتى لا يكون في وضع مريح، في الوقت الذي يحتاط فيه المفاوض على ملابس تساعد في ذلك. على أن مما تجدر الإشارة إليه كذلك أن معظم الأطراف المتفاوضة تدرك مثل هذه الأساليب فتطالب بتغييرها، وقد تؤدي إلى نفور الخصم، وعندها قد يفقد المفاوض ميزة إجراء المفاوضات.

ووثيق الصلة بما تقوم ترتيب جلوس المفاوضين، بحسبان أن هذا الترتيب يؤثر في تدفق عملية الاتصال بين أطراف التفاوض، بالنظر لما يعكسه من مؤشرات سلوكية منها:

- أ- يتجه المفاوضون إلى اختيار المواقع على مائدة المفاوضات بما يعكس المكانة أو الأهمية.
- ب- يتجه المفاوض الذي يرغب في السيطرة على المفاوضات في الجلوس على رأس المائدة، ولكنه سوف يأخذ موقفاً إذا ما رغب في أن يمسك الطرف الآخر بزمام المبادرة.

١٠- استخدام الوكلاء [Use of Agents](#): حيث أنه إذا كانت القاعدة العامة التي يجب أن يضعها المفاوض

نصب عينيه هي عدم التفاوض مع وكيل الخصم، فإنه في الوقت نفسه ينبغي أن يعي المزايا المترتبة على استخدام وكيله الخاص:

- فلو لجأ الوكيل على تقديم تنازل عن شيء ما ووجده المفاوض غير مناسب فمن الأسهل عليه التراجع عنه أو التحلل منه مما لو قام بتقديمه بنفسه.
- ولو وصل الوكيل في مفاوضاته على طريق مسدودة فمن السهل على المفاوض أن يطلب من الوكيل أن يقدم تنازلاً جديداً لكسر الجمود والعمل على استمرارية المفاوضات بالطريقة التي يريدها.

المحاضرة الخامسة عشر: الفصل السابع: الإعداد للمفاوضات

تابع: أهداف الإعداد للمفاوضات

١١- [المستمعون \(الجمهور\)](#): حيث أن المفاوضين مثلهم مثل كثير من الناس، يريدون أن تكون ردود أفعالهم إيجابية لا سلبية. ويتجهون عادةً إلى الدفاع عما يعتقدون أنه يمثل موقف المستمعين (الذين يراقبون المفاوضات ويتابعونها) فلو كان هناك جمهور من المستمعين فإن كل مفاوض سيحاول تبني الموقف الذي يعتقد أنه موقف هؤلاء المستمعين.

ونلاحظ أن اتخاذ قرار بشأن وجود أو عدم وجود أناس مستمعين خلال المفاوضات تحكمه مجموعة من العوامل، أهمها:

- مدى الرغبة في توفير المرونة للمفاوضين، فغياب الجمهور يعطي الفرصة للمفاوضين أن يجروا التسويات التي قد لا تلائم هذا الجمهور.
- وفي المقابل فإن وجود جمهور من المستمعين للمفاوض يعد مفيداً في حالة قضايا الربح مقابل الخسارة، لأن ذلك سيجعل المفاوض أكثر تمسكاً بموقفه ويحول بينه وبين تقديم تنازلات بسهولة، لأنه معني بالحصول على تقويم إيجابي من قبل الجمهور.

١٢- [التخطيط التكتيكي Tactical Planning](#): ويتضمن التخطيط التكتيكي تحديد التكتيكات التي يمكن

استخدامها كالتكتيكات التي تساعد الخصم على حفظ ماء وجهه، وتكتيكات كسر الجمود، وغيرها مما سيأتي ذكره في فصل لاحق من هذا الكتاب. على أن يتم تدوين هذه التكتيكات لكي يكون المفاوض مستعداً لاستخدامها في أي وقت في أثناء المفاوضات.

١٣- [طلب الافتتاح \(كقول نحن نريد أن نصل إلى أعلى مستوى من التفاهم\)](#): إن للطلبات الافتتاحية (الأولية)

تأثيراً كبيراً على النتائج؛ لأنها تؤثر بشكل رئيسي في الأطراف المتفاوضة وفي مستويات طموحاتهم. إن طلب الافتتاح يتيح للخصم تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه، كما يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الخصم.

▪ وتجدر الإشارة هنا إلى أن المفاوض لو قام بعرض مستوى طموحه في طلب الافتتاح؛ وكان هذا العرض معتدلاً، ثم تولى الخصم عرض مستوى طموح عالٍ فإن الاتجاه يميل إلى اقتسام الفرق بين المستويين. ولذا من الحكمة أن يتضمن طلب الافتتاح عرضاً عالياً لمستوى الطموح.

١٤- قائمة التنازلات Concession Pattern: يجب على المفاوض قبل البدء بالمفاوضات أن يعد قائمة بالتنازلات التي يرغب في تقديمها. ويجب أن تكون هذه القائمة كاملة بحيث تتضمن التنازلات الصغيرة كذلك.

▪ وتمثل الفائدة من إعداد هذه القائمة في:

أولاً: في أن المفاوض لن يعاني كثيراً من فقدان ماء وجهه عند تقديم تنازل مدون في القائمة التي أعدها وخطط لها مقارنة بما لو قام بتقديم تنازل دون أن يخطط له.

ثانياً: في أن القائمة التي تم إعدادها قد تساعد المفاوض على الرجوع إليها لتقديم شيء ما من هذه التنازلات إذا ما تصاعدت حدة المفاوضات، ومن ثم فهو في هذه الحالة لن يتنازل عن شيء لا يريده أو لم يخطط له مسبقاً.

▪ وفيما يتعلق بالتنازلات نفسها، من الأهمية بمكان أن يتذكر المفاوض عدداً من المبادئ، أهمها:

أ- أن يحصل المفاوض على تنازل من الخصم مقابل كل تنازل يقدمه.

ب- أن يقدم المفاوض تنازلات لا قيمة لها أو ذات قيمة قليلة بالنسبة له بحيث يحصل على تنازلات حقيقية من الطرف الآخر.

ج- أن يلجأ المفاوض إلى تقديم تنازلات في صورة صفقة واحدة، كي تبدو للمتابع أنها تنازل أساسي أو جوهري.

د- ألا يتسرع المفاوض في تقديم التنازلات.

١٥- التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق: بما أن وصول المفاوضات إلى طريق مسدودة يوجد توتراً كبيراً في جو المفاوضات، لذلك لا بد ومن الضروري التخطيط لطرق كسر الحواجز قبل البدء في المفاوضات.

▪ ويعتبر من إحدى طرق كسر الحواجز في أثناء المفاوضات:

≡ تقديم تنازلات ليست جوهريّة.

≡ كذلك فإن الدعوة إلى التوقف عن مناقشة موضوع ما في المفاوضات من أكثر الطرق استخداماً لإزالة العقبات وكسر الحواجز.

▪ ولن يكون المفاوض بحاجة إلى إبداء أسباب لهذا التوقف، ولكن من الضروري أن يكون قد خطط لمثل هذا التوقف من قبل، كقوله: لقد حان وقت تناول طعام الغداء، أو إنني أريد التحدث مع الخبراء.

▪ ومن الطرق الأخرى كذلك لكسر الحواجز أو لتخفيف التوتر في المفاوضات إلقاء النكات وإحداث الدعابات.

ويستحسن تدوين هذه النكات في دفتر الملاحظات، لأنه من الصعب تذكرها في جو متوتر. وإن حدث أن كان التفاوض مع وكيل يمثل الخصم فإن الوصول إلى طريق مسدود أمر وارد؛ لأن الوكيل يتمتع بسلطات محددة، وقد استخدم ما لديه منها ولا يستطيع أن يتجاوزها. وعلى ذلك، فليحاول المفاوض أن تكون المفاوضات مع وكيل يتمتع بسلطات واسعة تمكنه من اتخاذ القرارات المطلوبة. وحرى بالمفاوض كذلك أن يعيد صياغة بعض التنازلات التي لم تلق قبلاً من الخصم، بأن يعرضها بعدة طرق.

١٦- خطط تجعل الخصم يشعر بالارتياح: إن المفاوضين الذين يقدمون تنازلات بشكل متكرر يشعرون بأنهم فقدوا احترامهم لأنفسهم، وكلما كان موقف المفاوض قويًا كان من الصعب عليه أن يقدم أي تنازلات.

ومن التكتيكات التي تشعر الخصم بالارتياح:

- أن تبين له أنك تفهمه وتعرف أهدافه وطلباته، فعلى سبيل المثال لو قال الخصم إنه لا بد من أن يحصل على ٩٠,٠٠٠ دينار ثمنًا للسلعة (س)، فإن المفاوض يستطيع أن يغير صيغة ما ذكره الخصم كأن يجعلها على النحو الآتي: أعرف أنك تود الحصول على سعر لا يكون أقل من ٩٠,٠٠٠ دينار. ومثال آخر: لو ذكر الخصم أنه يريد الحصول على عقد غير قابل للفسخ، فإن المفاوض يستطيع أن يذكر: هل من مصلحتك أن تحصل على عقد غير قابل للفسخ؟
- أن تبدي له تفهمًا لموقفه، ولكن ليس من الضروري أن يحملك ذلك على الموافقة على مطالبه.
- أن تثني على الخصم علانية بما هو أهله، وأن تبين للجماهير المستمع، كأن تقول: لقد قام عبد الله بجهد كبير، وقد مثل مصالح جهته بفاعلية ونشاط كبيرين.

خطوات الإعداد للمفاوضات:

لا يمكن التقليل من أهمية الإعداد الفعال للمفاوضات؛ فالمفاوض والخصم يتوافر لهما تقريبًا المقدار الزمني نفسه للإعداد، ولكن الكيفية التي يستثمر بها كل منهما وقت الإعداد تؤثر في كيفية تطور المفاوضات وربما في كيفية اختتامها، وسواء تم تبني منهج (الربح مقابل الخسارة) أو منهج (الربح مقابل الربح)، فإن الإعداد للمفاوضات مسألة مهمة. وينصح أنصار منهج (الربح مقابل الخسارة) باستثمار وقت المفاوضات في الإعداد لمكان المفاوضات، بقصد إعطاء انطباع إيجابي للآخرين، وفي طريقة وضع المقاعد من أجل اكتساب ما يسمى (قوة التوجيه)، وفي استخدام صور الاتصال غير اللفظي لإيصال الرسائل للآخرين.

ويطلب الإعداد للمفاوضات اتباع الخطوات الثلاثة الآتية:

- ١- جمع البيانات وتنظيمها: حيث أن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي:
أ- تجميع الحقائق والافتراضات: وتعتبر الخطوة الأولى في الإعداد للمفاوضات هي تجميع الحقائق وعزلها عن الافتراضات.

≡ والحقائق: هي البيانات التي يمكن توثيقها، وهي لا تحتل المناقشة لا سيما إذا كانت مدعومة بالمستندات. ويجب جمع هذه البيانات في ملف واحد أو تدوينها على صفحة واحدة. كما يجب كتابة الحرف "ح" (حقائق) في أعلى صفحة البيانات، لأن ذلك يساعد على التعرف عليها بسهولة.

≡ أما الافتراضات: فهي المعلومات التي يمكن استخلاصها بالاعتماد على معرفة غير مكتملة (غير مؤيدة بالمستندات)، ويكتب حرف "ف" (افتراضات) في أعلى صفحة الافتراضات. لكي لا تختلط بصفحة الحقائق. إن الشيء الذي يضعف المفاوضات هو التوصل إلى معلومات لا تكون مؤيدة ومدعومة بالوثائق، وإذا لم يتم فحص الافتراضات جيدًا فإنها ربما تقود المفاوض إلى قبول شيء يحسبه ماء وهو سراب خادع.

ب- التوزيع إلى فئات: وتتمثل الخطوة الثانية في توزيع الحقائق والافتراضات من وجهة نظر المفاوض- على فئتين: فئة تتضمن النقاط الكبرى، وفئة أخرى تتضمن النقاط الصغرى (بصفة مستقلة عن جدول الأعمال). ويرجع ذلك إلى ما يأتي:

≡ لكي يكون المفاوض على علم مسبق بالنقاط التي يمكنه أن يتساهل فيها أكثر من غيرها، وذلك استنادًا إلى أهمية هذه النقاط، وعلى تكلفة المواقف التي يتخذها، كما أن النقاط التي يتم تقويمها

بوصفها غير جوهرية يتم استبعادها، وإن كانت يمكن أن تصلح فقط كوسائل تحايل، تطرح من أجل تشويش المناقشة والوصول بالقضايا إلى تعقيد وهمي.

≡ لما كان جدول الأعمال سيتم تبادله مع الخصم، فإنه ليس من الحكمة في شيء أن يتم فرز القضايا إلى كبرى وصغرى داخل جدول الأعمال، لما في ذلك من فائدة للخصم، فتسليط الضوء على النقاط الكبرى لأحد الأطراف يمنح الطرف الآخر ميزة تفاوضية. ولذا فإن جدول أعمال المفاوضات ينبغي أن ترتب فيه النقاط هجائياً، مما يفرض ضرورة فرز القضايا خارج جدول الأعمال إلى كبرى وصغرى لفائدة المفاوض.

ج- تحديد مدى التسوية: وتتضمن الخطوة الثالثة تحديد مدى التسوية للنقاط المختلفة في القضية التفاوضية، وهذا المدى ينبغي التعبير عنه إما بمصطلحات معينة.

≡ مثلاً يقترح المفاوض تسوية ما للقضية ويبدأ في عرض طلباته (اطلب كذا)، أو أن يتقدم الخصم بتنازل معين (خذ كذا)، وكذلك قول أحد المفاوضين (أعطي كذا) أو قول الآخر (أعرض كذا) ...

د- تحديد طرق التفاوض: وتتمثل الخطوة الرابعة في تحديد طريقة واحدة من اثنتين للمفاوضات بشأن كل نقطة من النقاط. ويعتمد اختيار الطريقة على التوزيع الذي تم للنقاط الكبرى والنقاط الصغرى.

≡ ويوجد طريقتان للمفاوضات هما:

≡ طريقة المقايضة: وتصلح طريقة المقايضة للنقاط قليلة الأهمية في القضية، إذ يقايس المفاوض إحدى النقاط التي لديه بنقطة أخرى لدى الخصم. وتعد هذه الطريقة مفيدة وخصوصاً في ترتيب بنود جدول أعمال المفاوضات.

≡ أما طريقة حل المشكلة: فهي مفيدة في القضايا أو النقاط كبيرة الأهمية. فالمفاوض بموجب هذه الطريقة يتفحص مزايا كل نقطة مع خصمه من وجهة نظرهما معاً ليتوصلا إلى حل تعاوني لها.

≡ والجدول الآتي يبين خطوات حل المشكلات:

الخطوة	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها أو التصرفات المطلوبة
توضيح القضية (أو القضايا)	ما القضية الخلافية؟ وأين يقف كلا الطرفين؟ هل ينظران إليها بنفس الطريقة؟ وهل يعطيانها نفس الأهمية؟
إيجاد الحلول الممكنة وتقويمها	يقوم كل طرف بطرح الحلول التي يعتقد أنها عملية، ثم يعمل الفريقان معاً على تقويم تلك الحلول.
تحديد الحل الأفضل، وليس الحل النهائي بالضرورة.	إيجاد حل الأكثر قبولاً من غيره للطرفين، بما يضمن أن يكون له أكبر قدر من المنفعة.
التأكد من إمكانية التنفيذ	التعرف على كيفية تنفيذ الحل، وعلى المشكلات المحتملة، وتضمين الاتفاقية خطوات الحل (إن كان ذلك ممكناً).

هـ- تحديد نقطة البدء: وتأتي الخطوة الخامسة لتحديد نقطة بدء المفاوضات بالنسبة لكل طرف، إذا كان مثل ذلك ضرورياً. ومن الأفضل أن تنصدر المفاوضات نقطة بدء تكون مشتركة في جداول أعمال الطرفين.

و- تكوين المصفوفة: ويتم القيام بهذه الخطوة بعد إعداد الخطوات الخمس السابقة، وهي عملية ربط بين الخطوات المختلفة، ومن ثم فهي تمكن المفاوض من تحاشي أي مشكلة ذات خطورة محتملة، إذ ربما يصل إلى تسوية نقطة ما، ثم يكتشف مؤخراً أن هذه التسوية قد أوقعته في نقطة غيره، وهي خطوة اختيارية إذا لم تتضمن المفاوضات أكثر من قضية واحدة.

٢- تحديد الأسئلة:

- أ- هل هناك أي حلول بديلة محتملة؟
ب- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟
ج- ما القيود المفروضة على الطرف الآخر؟
د- من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟
- أ- **الحلول البديلة:** إن تصور الحلول البديلة لأية قضية يتطلب القدرة على رؤية ما وراء الواضح، والقدرة على تصور إجابات أبعد من الإجابات العادية التي يعرفها الناس بسهولة وليست عملية العثور على الحلول البديلة بالأمر السهل.
- ب- **تقوية النقاط الضعيفة:** المسألة الأخرى التي تجب مواجهتها تتعلق بالخيارات المتوافرة لتقوية النقاط الضعيفة، ومن الخيارات الأولية خيار الخديعة، إلا أن هذا الخيار يحمل مخاطر ذات شقين: الأول، أن الخداع يتحول إلى التزام إذا جرب ثم فشل. أما الشق الآخر، فإن الخداع المكشوف يؤدي إلى إضعاف الثقة، وربما يصبح من الصعب استعادة مستوى الثقة السابق. وخسارة الثقة قد تؤدي إلى إطالة زمن المفاوضات؛ لأن كل طرف سيسعى إلى الحصول على معرفة كاملة عن الموقف الحقيقي للطرف الآخر في كل موقف جديد تلافياً للخداع.
- ج- **القيود أو الحدود المفروضة على الطرف الآخر:** ومن هذه القيود: (السلطة الممنوحة للمفاوض الآخر – ومدى إمكانية التصرف – والمبالغ المالية المتاحة – ومدى الخطورة المترتبة على إجهاض المفاوضات – وعدد البنود التي يمكن مناقشتها في المفاوضات – ومقدار الوقت المتوافر لها – والنقاط أو القضايا التي تسبب نزاعاً إذا ما طرحت مع غيرها من النقاط في الجلسة نفسها). وغني عن الذكر، أن اكتشاف القيود المحيطة بموقفك أسهل من اكتشاف القيود المحيطة بموقف الخصم، فمعظم قيود الخصم التي تكتشفها مبنية على افتراضات وضعتها. ومن ثم، عليك أن تتأكد من صحتها في أسرع وقت ممكن في أثناء المفاوضات.
- د- **الدعم:** إن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمن يدعم هذه القضية في المؤسسة ومن يدعم تلك، يعطي المفاوض دليلاً أو برهاناً على أهمية القضايا المطروحة للتفاوض. وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها الخصم يمكن إجراء تحليل لعملية الدعم في المؤسسة.
- ٣- **مراجعة البيانات وتنظيم الوقت:** وتتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية، هي:
- أ- المراجعة.
ب- تعصيف الأفكار.
ج- الفحص.
د- إعداد قائمة بما يجب أو بالأعمال الواجبة.

وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

- أ- **المراجعة Review:** وتتضمن هذه العملية القيام بمراجعة عملية تجميع البيانات وترتيبها كما تتضمن تحديد الأسئلة. ويتركز الاهتمام في هذه العملية على مدى كفاية المعلومات ومدى عمقها ومدى حجيتها. ومن النتائج للمراجعة:

- تدعيم موقف المفاوض بالحصول على بيانات إضافية. وتتمثل قيمة هذه البيانات في توضيح التمايز بين القضايا.
- توثيق عري التنسيق بين المفاوض والفريق المساند من الخبراء والاختصاصيين.
- توضيح الأسئلة والتغلب على نقص المعرفة لدى أي عضو من أعضاء الفريق.
- التمهيد لمزج المعلومات التي يراد استخدامها، إذ تمزج الأجزاء المهمة بالأجزاء الأقل أهمية، لنساعد في إحراز القبول من الخصم.

ب- تعصيف الأفكار: الخطوة الثانية هي تعصيف الأفكار، وهي خطوة اختيارية غايتها اكتشاف أي جوانب خلاقة أو إبداعية في البيانات؛ لأن هذه الجوانب يمكن أن تقوي من موقف المفاوض. وتتم وفق ما يأتي:

- ضم مجموعة من الناس في إحدى القاعات لفترة قصيرة (لا تزيد على ساعة واحدة) لمناقشة نقطة أو قضية معينة.
- يعطى لكل شخص في المجموعة فرصة التحدث في الموضوع بحرية تامة، بحيث يستطيع التحرك في أي اتجاه يريد.
- تدون البيانات والأفكار دون أي تحديد لمدى صحتها.
- تتم مراجعة الأفكار، فيحتفظ بتلك الأفكار التي قدمت شيئاً مفيداً ولم تخطر سابقاً ببال أحد، لكنها ذات أهمية خاصة بالموقف التفاوضي.

وتنجح عملية تعصيف الأفكار في المؤسسات التي تدعم حرية تبادل الآراء والمعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة كجزء من الأسلوب المتبع في العمل كما يمكن أن تكون هذه أداة مفيدة في أثناء المفاوضات لإيجاد طريقة ما للتغلب على المأزق القائم.

ج- الفحص Testing: ويمثل فحص قوة الموقف عملاً شاقاً، لكنه مطلوب؛ لأن فيه فرصة لتصحيح الأخطاء بأقل تكلفة، بدلاً من أن يقوم الخصم بتصحيحها للمفاض بثمان غال في أثناء المفاوضات. ومن غير هذه الخطوة لا يمكن الحكم على صحة الأعمال التحضيرية السابقة إلا في أثناء المفاوضات الفعلية، وتقتضي هذه الخطوة إجراء تجربة تستهدف تقليل احتمال فرص الخطأ إلى الصفر تقريباً. وتتم عملية الفحص كما يلي:

- يقوم أحد الأشخاص بانتحال شخصية دور الخصم، على أن يكون هذا الشخص غير الشخص المفاوض، وممن يشارك في الإعداد في المفاوضات، وأن يكون معروفاً للخصم أو لمؤسسته، وممن لا يهددهم أو يخيفهم دور الخصم .
- يقوم الخصم (البديل) بإعادة تنظيم وضعه كلما رأى أو عثر على نقطة ضعف في إعداد البيانات المساندة، أو إدراك ترددًا بشأن الأساليب والبراهين.
- يتم إجراء التعديلات فوراً، كما تجري التحركات الاستراتيجية لزيادة احتمالات النجاح.

د- إعداد قائمة بما يجب أو قائمة الأعمال الواجبة Must list:

وتتضمن هذه العملية إعداد قائمة فحص للبيانات التي يجب إيصالها إلى الخصم. وهذه البيانات ضرورية بصرف النظر عن متى يتم التوصل إلى التسوية. ودون هذه القائمة ربما تغفل الاتفاقية بعض البنود المهمة أو الروتينية، مما سيضطر المفاوض معها إلى الاتصال بالخصم فيما بعد من أجل بحث البند المحذوف. وقد لا يكون جواب الخصم مرضياً، مثل:

- رفض قبول إضافة البند إلى الاتفاقية.
- العودة إلى المفاوضات ثانية؛ لأن الخصم قد نسي أيضاً بعض البيانات عن غير قصد، وهنا ربما يفكر بمناقشة بنود أخرى.

أولاً: استراتيجيات التفاوض

تعريف الاستراتيجية: هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية. وعادة تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى.

تعريف التكتيك: ويرتبط بالعمليات التنفيذية الاستراتيجية فهو تحرك جزئي في إطار عام محدد مسبقاً وهو الاستراتيجية.

وتصنف استراتيجيات التفاوض طبقاً لعدة معايير:

- أ- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً للهدف المطلوب تحقيقه:
 - استراتيجيات تهدف إلى توسيع دائرة المصالح (المنافع) المشتركة.
 - استراتيجيات تهدف إلى توسيع أو تعظيم المكاسب الذاتية.
- ب- تصنيف الاستراتيجيات طبقاً للسلوك التفاوضي (كيف):
 - استراتيجيات هجومية – دفاعية.
 - استراتيجيات التدرج – الصفقة الواحدة.
 - استراتيجيات التعاون – المواجهة.

ويعتمد الاختيار بين الاستراتيجيات المختلفة على عدة عوامل أهمها:

- ميزان القوي.
- شخصية المفاوضين.
- الوقت المخصص للمفاوضات.
- أهمية المفاوضات.
- نتائجها المتوقعة

وفي كل الأحوال هناك استراتيجيات عديدة نتحدث عن بعضها:

- ١- **الاستراتيجيات التعاونية:** وتتطلب مناخاً إيجابياً يساعد الأطراف على العمل معاً، وتتميز هذه الاستراتيجية بالثقة بين الأطراف والانفتاح في التعبير عن الآراء.
- ٢- **الاستراتيجية التنافسية:** وتستهدف تحقيق أكبر قدر من المكاسب والأهداف على حساب الطرف الآخر، وتتسم بالسرية وعدم الثقة وعدم الوضوح والسلوك العدواني واسلوب التهديد والهجوم.
- ٣- **الاستراتيجية القتالية:** وهي أكثر عدوانية من الاستراتيجية التنافسية، حيث تستهدف ليس فقط تحقيق أكبر قدر من الأرباح على حساب الطرف الآخر وإنما أيضاً تستهدف تحقيق أكبر خسارة له، وتقوم على الاستفزاز والتهديد والتجسس وغيرها.
- ٤- **الاستراتيجية التبعية:** حيث لا يعمل المفاوض في هذا النوع من الاستراتيجيات لخدمة مصالحه هو، بل يهتم بتحقيق مصالح الطرف الآخر، خوفاً من المواجهة، ويستخدم المفاوض فيها اسلوب الخضوع للخصم وتلبية طلباته وإعطائه كثير من المعلومات.

ثانياً: تكتيكات التفاوض

هناك تعارض بين دور المفاوض ودور الخصم، وتتعدد العوامل التي تحكم هذا التعارض وهي كالتالي:

- الطريقة التي ينظر من خلالها المفاوض إلى خصائص دور الخصم.
- شخصية المفاوض (حازم أو غير حازم) ومدى انسجامه مع الخصم.
- مستوى طموح المفاوض مقارنة بمستوى طموح خصمه.
- متى تفاعل المفاوض مع الخصم (أي مدى شعور المفاوض بتفهم الخصم لموقفه واحتياجاته).

وبوجه عام تنقسم تكتيكات التفاوض إلى عدة أنواع وهي:

- أولاً: تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات.
 - ثانياً: تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها.
 - ثالثاً: تكتيكات محاصرة المفاوض، والحد من حريته في العمل.
 - رابعاً: تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه.
 - خامساً: تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع).
- أولاً: تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات:**

وتعتمد هذه التكتيكات على حكم المفاوض في المواقف المتوقعة خلال المراحل المختلفة للمفاوضات، وذلك على النحو التالي:

- ١- خلال مراحل الافتتاح: عند البدء بأية مفاوضات تتراوح المواقف الأولية للمفاوضين من كلا الطرفين بين المودة الشخصية والعداوة الغير ظاهرة، وذلك اعتماداً على مدى معرفة واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر، وعلى مدى اشباع نتائج المفاوضات الأخيرة (التي تمت سابقاً بين الطرفين) لرغبات المفاوض الشخصية.
 - ٢- في المراحل اللاحقة: يجب أن تكون تكتيكات المفاوض هي تلك التي يعتبرها مناسبة أكثر من غيرها لإقناع الخصم بأن المنفعة التي سيحققها أقل مما كان يتوقع.
- وفيما يلي بعض التكتيكات التي يمكن أن يستخدمها المفاوض لهذه الغاية:**

- أ- تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها ومنها:
 - اقناع الخصم بأنه سيخسر أكثر مما سيربح لو أصر على نتيجة معينة.
 - تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الأسباب التي تشجع على قبوله.
 - اقناع الخصم بأن تقديره يتعارض مع العدالة التجارية.
 - تغيير وجهات نظر الخصم عند النقطة التي يبدأ عندها بتفضيل عدم التفاوض على التوصل إلى اتفاق، بحيث يصبح الاتفاق من وجهة نظره أفضل من عدم الاتفاق.
- ب- تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح، وبيني المفاوضات تقديراته الذاتية لاحتمالات النجاح على ما يلي:
 - الخبرة السابقة والحالات السابقة.
 - مؤشرات سلوكيات المفاوض الخصم.
 - مقدار الدعم الذي يتلقاه المفاوض من منظمته.
- ج- تعديل جاذبية الصفقة، حيث من مصلحة المفاوض عرض الصفقة بطريقة تجعل الخصم يعتبرها جذابة. ويفعل المفاوض ذلك بطريقتين:
 - استدراج الخصم إلى اقتراح حل ما لنقطة صعبة بدلاً من أن يقترح المفاوض ذلك الحل.
 - مغالاة المفاوض في التركيز على أهمية كسب نقطة معينة في الوقت الذي يكون فيه الهدف للمفاوض هو عكس ذلك تماماً، (ويطلق عليه شد ذيل الحيوان كأن يقول المفاوض للخصم أترك البضائع في مخازنك لعدة أشهر حتى تنتهي حالة عدم الاستقرار التي تعيشها البلاد. فيرد الخصم قائلاً سأنقلها لمخازنك أنت، فأنا لا أريد أن أتحمل أية مسؤولية).

اختصار للتكتيكات في المراحل اللاحقة:

خلال مرحلة الافتتاح	في المرحلة اللاحقة
عند البدء بأية مفاوضات تتراوح المواقف الأولية لكل المفاوضين بين المودة والعداوة غير الظاهرة وذلك اعتماداً على مدى معرفة واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر، وعلى مدى إشباع نتائج المفاوضات لرغبات المفاوض	<p>١- تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها:</p> <p>١- إقناع الخصم بأنه سيخسر أكثر مما سيربح لو أصر على نتيجة معينة.</p> <p>٢- تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الأسباب التي تشجع على قبوله.</p> <p>٣- إقناع الخصم بأن تقديره يتعارض مع العدالة التجارية.</p> <p>٤- تغيير وجهات نظر الخصم عند النقطة التي يبدأ عندها بتفضيل عدم التفاوض على التوصل إلى اتفاق - بحيث يصبح الاتفاق من وجهة نظره أفضل من عدم الاتفاق.</p>
	<p>٢- تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح</p> <p>١- الخبرة السابقة والحالات السابقة .</p> <p>٢- مؤشرات سلوكيات المفاوض الخصم.</p> <p>٣- مقدار الدعم الذي يتلقاه المفاوض من منظمته.</p>
	<p>٣- تعديل جاذبية الصفقة - (من مصلحة المفاوض عرض الصفقة بطريقة تجعل الخصم يعتبرها جذابة. ويفعل ذلك المفاوض بطريقتين:</p> <p>١- استدراج الخصم إلى اقتراح حل ما لنقطة صعبة بدلاً من ان يقترح المفاوض ذلك الحل.</p> <p>٢- مغالاة المفاوض في التركيز على أهمية كسب نقطة معينة في الوقت الذي يكون فيه الهدف للمفاوض هو عكس ذلك تماماً، (يطلق عليها شد ذيل الحيوان).</p>

المحاضرة السابعة عشر: الفصل الثامن: استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

ثانياً: تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها: وتتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

١- طرح الأسئلة:

≡ **الأسئلة الفاحصة:** يستخدم المفاوض الأسئلة الفاحصة كوسيلة لفحص دفاعات الخصم أو للاستطلاع، فإذا ما استنتج المفاوض أن هناك نقطة ضعيفة في أحد الاقتراحات التي طرحها الخصم فسيسعى إلى التأكد مما إذا كانت تمثل نقطة ضعف حقيقية أم لا، قبل القيام بالهجوم. فالأسئلة المضادة هي نوع من التكتيكات الهجومية.

≡ **الأسئلة المحددة:** وهي التي يمكن الإجابة عنها بتقديم مقدار قليل من البيانات ذات العلاقة المحددة بكلمات السؤال نفسه (مثال: ما هي الأسعار التي اعتمدت عليها لحساب كذا وكذا؟).

≡ **سؤال نعم/لا:** حيث تصاغ بعض الأسئلة بحيث يكون الجواب عنها بنعم أو لا وبعضها الآخر يمكن الإجابة عنه بهذه الطريقة إذا رغب المجيب في ذلك (مثال: هل تريدون زيادة الأسعار هذه المرة؟).

≡ **الأسئلة الهجومية:** حيث أن السؤال الهجومي لابد وأن يكون قصيراً وبسيطاً، وألا يكشف جميع الحقائق وألا يقترح الجواب على المجيب (مثال: كيف يمكن أن تبرر ذلك؟).

٢- **الضغط:** حيث قد تتضمن مناقشات الخصم نقاط ضعف أو يتضمن فريقه أعضاء ضعاف قد يقعون فريسة لتكتيكات التملق أو الإكراه أو الابتزاز:

≡ **التملق:** يستخدم المفاوض هذا السلاح ضد خصم صغير السن وضعيف الخبرة، وذلك حين يطرح هذا الخصم رأياً يكون في مصلحة المفاوض. (كقول المفاوض نحن نحتاج إلى خبرتك في هذا الموضوع!).

≡ **الإكراه:** نقبض التملق، ويمكن استخدامه كتكتيك ضد عضو صغير في الفريق. (كقول: كنا نتفق مع السيد فلان في هذه النقطة دائماً، هل أنت متأكد أنه يتفق معك في رأيك هذا؟).

≡ **الابتزاز:** يمكن استخدام هذا التكتيك ضد رئيس الفريق نفسه، ويستهدف المفاوض منه عادةً الاستفادة من العلاقة الشخصية التي يزعم أنها قائمة بينه وبين رئيس الفريق، وذلك بهدف تهديد رئيس الفريق بأنه سيسبب لنفسه الإزعاج إذا لم يتصرف بالشكل المعقول (كالقول بأن الإدارة العليا في شركتكم تؤيد كذا وكذا).

■ ونلاحظ أن كل التكتيكات السابقة لها اتجاه واحد وهو اتجاه هجومي - فالمفاوض يركز على نقاط ضعف الخصم ويستخدمها كورقة يضغط بها عليه.

٣- **السلوك الاعتباطي (غير المهم):** ليست المناقشة المنطقية أو الإقناع أفضل أشكال النقاش بالضرورة، فالسلوك الاعتباطي قد يكون فعالاً أحياناً. فمثلاً إذا أعراف المشتري عن عدم اهتمامه بالتكاليف سواء ارتفعت أم لم ترتفع؛ فإن ذلك يعني أنه لن يدفع ثمناً للسلع المتفاوض عليها أكثر مما دفع في المرة السابقة.

٤- **إظهار الخصم بمظهر غير عقلاني:** حيث إن مما يقلل من مصداقية اقتراح ما هو إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيفاً للعيان، وعندئذ يقع التحدي على الشخص الذي تقدم بذلك الاقتراح ليعيد توضيحه بعبارات أكثر تحديداً (تعتمد على إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيفاً للعيان).

٥- **التصيّد:** وفيه يتقدم المفاوض بطلب مبالغ فيه بهدف اكتشاف رد فعل الخصم وقد يكون هذا الطلب أبعد من أي مستوى يحتمل أن يوافق عليه الخصم. ولكي يستخدم المفاوض هذا التكتيك يجب عليه أن يعلم جيداً دلالة تنازلات الخصم، والمستوى الذي سيفاضل الخصم عنده بين إبرام الصفقة وعدم إبرامها.

≡ وقبل أن يقرر المفاوض استخدام هذا التكتيك ينبغي له أن يفكر في ردود أفعال الخصم التي لا تخرج عن ما يلي:

أ- **الرفض العنيف:** وهنا يرفض الخصم الطلب كقوله: أعتقد أنك غير جاد؛ فاقترحك ليس منطقياً أبداً، وإن كنت تنوي السير في هذا الاتجاه فالأفضل أن ننهي المفاوضات الآن. ويجب أن يكون لدى المفاوض موقف مخطط للتعامل مع هذا النوع من الاستجابة بحيث ينفذ منها بأقل خسارة ممكنة في سمعته.

ب- **الإجابات المنطقية:** (رفض بإجابة منطقية) وهنا يتعامل الخصم مع الطلب بجديّة بحيث يستطيع من خلاله أن يتقدم في المفاوضات، ويقوم المفاوض بإعادة تقويم توقعاته بشأن النتيجة النهائية وقوة موقفه بالمقارنة مع موقف الخصم (مثال: جاء إبليس إلى سيدنا عيسى وقال له: ألسنت تزعم أنه لن يصيبك إلا ما كتب الله لك؟، قال: بلى، قال: فارم نفسك من هذا الجبل؛ فإن قدر الله لك السلامة فستسلم، فرد عليه عيسى عليه السلام قائلاً: أغرب عني يا ملعون؛ فإن الله عز وجل يختبر عباده، وليس للعبد أن يختبر ربه).

ج- **القبول الواضح:** وهذا التكتيك من التكتيكات الصعبة التي يواجهها المفاوض، فهو بمعرفته بالخصم يجد من الصعب عليه أن يصدق بأن الطلب سيكون مقبولاً من جانبه، والاحتمال هنا هو إما أن يكون الخصم قد ارتكب غلطة كبيرة، وإما أنه قد أساء فهم ما يعنيه المفاوض، والاحتمال الآخر هو أن يكون المفاوض قد أخطأ في تقديره للموقف، وأن موافقة الخصم كانت حقيقية (فالقبول يعتمد على التأكد مما إذا كان الخصم قد أساء الفهم أو أنه قد ارتكب خطأ).

٦- التضاد بين الشركاء: وتتم هذه العملية بأن يقوم أحد أعضاء الفريق بانتحال دور الخصم، ويقترح على شريكه وجوب تقديم بعض التنازلات.

وفي معظم الأحيان يلعب الاثنان لعبة قد يقرر الأعضاء (أ، ب) أن (أ) سيتمسك برأيه (سعر عالي مثلاً) وأن شريكه سيقترح في اللحظة المناسبة الحل الوسط الذي سيوافق عليه (أ، ب) مع إظهار بعض المقاومة والتمنع، ومن الطبيعي أن يأمل الشريك المفاوض من الخصم بعد تقديم التنازلات أن يرد له الخصم المعروف بمثله عند التفاوض، على أن تكون التنازلات بخصوص مسائل قليلة الأهمية.

٧- شد ذيل الحيوان: حيث إن إحدى لإقناع الخصم بالموافقة على (س) هي اقتراح عكس (س)، وتنتقل هذه الفكرة من مقولة أن المفاوضين يشكون في أي اقتراح يأتي به الطرف الآخر، وهكذا عندما يتوقع المفاوض أن اقتراحه سيرفض من قبل الخصم؛ فإنه يعرض عكس ما يريد.

٨- الالتزام المسبق: ويمثل هذا التكتيك واحدًا من التكتيكات الهجومية، ويستخدمه الخصم لتوفير قوة إقناعية للمفاوض، ومن أمثلة ذلك:

- ≡ التزام الخصم بالقانون المحلي.
- ≡ التعليمات الملزمة للخصم قانونيًا والتي تأتي من سلطته العليا.
- ≡ السوابق (في مفاوضات أو اتفاقات سابقة مع المفاوض نفسه أو مفاوضين آخرين).
- ≡ التعليمات الصادرة عن مسؤول رفيع المستوى (فالمفاوض يشير إلى ضرورة الالتزام بقرارات مجلس إدارته).

≡ وهنا يعتمد المفاوض على إظهار عدم التمتع بالصلاحيات للاستجابة لمقترحات الخصم وهو أسهل تكتيك للخروج من أي عملية تفاوضية.

ثالثًا: تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم):

وتتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

١- التحكم بجدول الأعمال: حيث أنه على المفاوض أن يدرس بنود جدول الأعمال التي يقترحها الخصم بعناية، بهدف الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ≡ هل يتضمن جدول الأعمال بنودًا غير قابلة للتفاوض؟
 - ≡ هل يستبعد جدول الأعمال بنودًا لا بد من إدراجها؟
 - ≡ ما هو المستوى الإداري لمفاوضي الطرف الآخر؟ ... الخ.
- وإذا ما استطاع الطرف الآخر التحكم ببنود جدول الأعمال، فإن المفاوض سيصبح في وضع صعب، ولذلك فليتذكر المفاوض دائمًا أن بنود جدول الأعمال والإجراءات المتبعة خاضعة للتفاوض.

٢- الحدود: ويستخدم هذا التكتيك لتقليص المجال الخاضع للتفاوض. ومن الحدود التي قد يسعى المفاوض الخصم إلى إيجادها ما يلي:

- ≡ حدود السلطة: وفيها يشير المفاوض بأن الأمر يحتاج إلى موافقة جهة عليا ولا بد من الاتصال بها.
- ≡ حدود السياسات: وهنا يشير المفاوض بأن السياسات المتبعة في منظمته لا تسمح بكذا وكذا...
- ≡ الحدود المالية: وذلك بأن يوضح المفاوض صعوبة الاستجابة لما هو مطلوب لاعتبارات مالية.
- ≡ الحدود التكنولوجية: أي صعوبة ذلك من الناحية التكنولوجية.
- ≡ الحدود القانونية: أي الإشارة إلى وجود عوائق قانونية تحول دون الاستجابة لطلبات الطرف الآخر.

٣- السوابق: قد يعتمد المفاوضون في كثير من الأحيان إلى الاستشهاد بالسوابق لجعل المفاوضات الجارية استكمالاً للمفاوضات السابقة إذا ما كان ذلك مناسباً لهم، (سواء مفاوضات سابقة بينهما –أو مفاوضات مع أطراف أخرى).

٤- **الوقت:** حيث يمكن أن يلجأ المفاوض إلى التحكم بالوقت في المفاوضات بما يحقق مصلحته وقد يعتمد:

≡ إطالة الوقت المتاح للمفاوضات.

≡ تقصير الوقت المتاح للمفاوضات.

فقد يعتمد المفاوض إطالة وقت المفاوضات لإدخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة، بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه، ومن أساليب تطويل الوقت التي قد يلجأ إليها الطرف المفاوض:

≡ التركيز على الشكليات التي لا قيمة لها.

≡ إظهار تحفظات تتطلب وثائق إضافية.

≡ اقتراح بدائل تتطلب وقت أكبر للتحليل.

≡ المبالغة في الاستعانة بمختصين في ميدان معين.

وقد يعتمد المفاوض تقصير وقت المفاوضات لحمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات والتوصل إلى اتفاق.

٥- **التحكم في لهجة المفاوض:** فقد تكون لهجة المفاوضات ودية وتعاونية وقد تكون عدائية تنافسية، ولا شك

أن لهجة المفاوضات تؤثر في وجود علاقة قوية مع الطرف الآخر إذا كانت تعاونية وودية.

٦- **إيجاد الالتزام السيكولوجي للتوصل إلى اتفاق:** ويقصد بذلك تحفيز الطرف الآخر للوصول إلى اتفاق

وذلك من خلال ما يلي:

≡ التركيز على الفوائد التي تعود عليه من الاتفاق.

≡ جعله ينفق جهداً ووقتاً بحيث يفضل الوصول إلى اتفاق.

≡ تقديم عرض جذاب له يحظى بقبوله.

٧- **تقديم أو تجنب تقديم العرض الأول:**

≡ حيث أن الأصل ألا يقوم المفاوض بتقديم العرض الأول إلا إذا كان مجبراً على ذلك حتى تتقدم

المفاوضات إلى الأمام وخصوصاً إذا امتنع الخصم عن تقديم أية عروض أولية هو الآخر.

≡ وإذا حدث ذلك وقدم المفاوض العرض الأول فيجب ألا يكون هذا العرض صغيراً بحيث يمكن إهماله

من الطرف الآخر ولا كبيراً بحيث يعطي الكثير للطرف الآخر.

رابعا: تكتيكات ممارسة الضغط على الطرف الآخر لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه:

- ١- **المطالب الكبيرة:** وهنا يتقدم المفاوض بمطالب كبيرة لاستخدامها كتنازلات متتالية في أثناء المفاوضات.
- ٢- **التهديد:** وهنا يلجأ المفاوض إلى التهديد سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الضغط على الخصم لتقديم تنازلات. ومن صور التهديد:
 - التهديد بإجراء شيء: كالتهديد بالانسحاب من المفاوضات مالم يستجيب الخصم لكذا وكذا ..
 - التهديد الشخصي: وذلك بالطعن في نزاهة ومصداقية الخصم بهدف النيل من شخصه وتثبيط همته.
- ٣- **المأزق:** حيث أنه إذا وجد المفاوض أنه من المهم التوصل إلى اتفاق في الوقت الملائم فإن التلويح له بإيجاد مأزق أو طريق مسدود للمفاوضات، يمكن أن يوفر ضغطاً شديداً عليه. وعند ذلك فإن التذكير بالأرضية المشتركة يصبح أمراً مناسباً.
- ٤- **المفاجأة:** مهما كانت درجة التخطيط التي مارسها المفاوض عالية فإنه قد يواجه بمفاجآت قد تريبكه إذا أتاح أو سمح لها أن تضعف ثقته بنفسه. وهنا يجب أن يطلب الحصول على معلومات لكي يكون لديه وقت للتفكير بهدوء.
- ٥- **التجاوز:** حيث قد يلجأ الطرف الآخر إلى تجاوز المفاوضات عن طريق الاتصال برؤسائه في محاولة منه لإضعاف موقفه أو عزله عن مصدر دعمه. ويمكن أن يعرضه ذلك لضغط شديد، لاسيما إذا كان دعم رؤسائه أو من يمثلهم ضعيفاً.
- ٦- **اثارة الخلافات بين أعضاء الفريق:** وهذا يؤدي إلى ضعف الفريق.
- ٧- **الائتلاف:** في الاتحاد قوة وفي التفرق ضعف. فإذا تجمعت الأطراف الأخرى ضد المفاوض زاد الضغط عليه.
- ٨- **نعم- لكن:** كقول المفاوض نحن نريد ذلك ولكن نتمنى أن تسمح الظروف لنا بأن نحقق ما طلبتموه.
- ٩- **السؤال المضاد:** التكتيك الآخر المرتبط كثيراً بتكتيك (نعم - ولكن) هو الإجابة عن السؤال بسؤال. ويستخدم ذلك لتحويل اتجاه الحوال ومنع تركيز الاهتمام على نقطة واحدة.
- ١٠- **الشروط المسبقة:** لا بد أن يعتمد المفاوض لدى استخدامه تكتيك الشروط المسبقة على القوة التي تتبع من معقولية هذه الشروط كأن تكون متعلقة بمكان المفاوضات أو مدى سريتها أو غير ذلك، أو تكون هذه الشروط من النوع الذي يوجد أرضية مشتركة بين الطرفين.
- ١١- **تقديم مقترحات مشروطة:** يكون تنفيذها مرتبطاً بموافقة الطرف الآخر على بعض المسائل ذات العلاقة، كأن يقول المفاوض أنا موافق على شراء السلعة بهذا السعر، إذا ما وافقت على منحي خصماً مقداره كذا على الطلبات اللاحقة من السلعة.
- ١٢- **القوة:** يقال أن (حقتة من القهوة خير من كيس من الحق)، وقد يتخذ تكتيك القوة أشكالاً، منها التلويح للطرف الآخر بمزايا اقتصادية جذابة، ومنها كذلك وضع الطرف الآخر في موقف يتحمل معه نفقات عالية في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.
- ١٣- **الفرص البديلة:** ومثال ذلك قول المفاوض للخصم إذا كان بإمكانك أن تحصل على السلعة نفسها من بائع آخر وبنفس الجودة، وبنفس السعر، فإنه من الأفضل لك أن تتعامل معه، ولكن بالنسبة لنا لا نستطيع أن نبيع لك هذه السلعة بهذا السعر لأنه لن يتحقق لنا هامش مناسب من الربح.
- ١٤- **كسب ثقة الخصم:** وهنا يشترط أن يكون المفاوض صادقاً تماماً، فالصدق هو أفضل طريقة لكسب ثقة الخصم.
- ١٥- **قد يضرك أكثر مما يضرني:** وهذا يعتبر تكتيك دفاعي يقوم على محاولة إيضاح أن الموافقة على طلبات الخصم قد تضره أكثر مما تضر المفاوضات.
- ١٦- **إعادة صياغة الهجوم:** فعندما يهاجمك الطرف الآخر لا ترد على الهجوم الشخصي بل استمع إليه وبين له أنك فهمت ما يريد، ورد على الموضوع المطروح.

- ١٧- **استخدام الأسئلة مع التوقف (الصمت):** استخدام الأسئلة بدلاً من الجمل الخبرية واستعمل الصمت أمام الاقتراحات غير المعقولة أو الهجوم غير المبرر من الطرف الآخر.
- ١٨- **إيجاد وسيط:** فإذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر ولم تتقدم المفاوضات إلى الأمام فحاول إيجاد وسيط بينكما فالوسيط يستطيع أن يقترح أسساً غير منحازة لأي من الطرفين لحل الخلافات بينهما.
- ١٩- **تقليص الاختلافات:** ويستخدم هذا التكتيك لسد الفجوة بين الأطراف، حيث يشعر كل طرف بأن موقف الطرف الآخر يصبح معقولاً ومقبولاً إذا تم تقليص الاختلافات بينهما.
- ٢٠- **حفظ ماء وجه الطرف الآخر:** يقوم هذا التكتيك على أساس أن السماح للطرف الآخر بالتنازل عن مطلبه دون ارباكه ربما يفرض على المفاوضات تجاهل الموقف أو إعطاء الطرف الآخر معلومات جيدة أو تقديم تنازلات، أو إعطاء تفسير مختلف للموقف أو تغيير لهجة المفاوضات. ويتم حفظ ماء الوجه للطرف الآخر من خلال عدة أمور:
- اتخاذ إجراء ما من شأنه أن يتيح للخصم التراجع عن الموقف .
 - إعطاء معلومات جديدة حول القضية المطروحة.
 - تقديم تنازلات إضافية ليست ذات أهمية مقابل أن يحدث للخصم تغييراً لموقفه.
- ٢١- **طلب الرد على العرض المقدم:** وهنا يطلب المفاوضات ردًا واضحًا من الخصم على العرض المقدم قبل أن يجري أية تعديلات عليه. ومواجهة تكتيك طلب الرد على العرض المقدم تتم من خلال اتباع الطرق التالية:
- التنويه بعدم وجود سلطة كافية
 - طلب معلومات حقيقية قبل الرد على العرض المقدم.
 - السكوت كصيغة تدل على الرفض.
- ٢٢- **تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات:** ويستند هذا التكتيك على طلب تنازل وتجنب تقديم تنازلات دون الحصول على مقابل.
- ٢٣- **تقديم عرض ربح/ربح:** يمكن أن يتحقق الكسب المشترك من خلال تقديم تنازلات ذات قيمة عالية من وجهة نظر أحد الأطراف، ولكنها ذات تكلفة قليلة أو معدومة بالتكلفة بالنسبة للطرف الآخر،
- ٢٤- **الإفادة من اختلاف قيمة التنازل وأهميته لدى كل طرف من أطراف التفاوض:** حيث أن أطراف التفاوض لا تقيم وزناً متكافئاً ومتساوياً لكل تنازل، إذ أن واحدًا من أهم أسباب التوصل إلى اتفاق في المفاوضات هو أن أطراف التفاوض لا ترى الأهمية نفسها في التنازل المقدم أو الذي تم الحصول عليه.
- ٢٥- **المساومة:** يجب على المفاوضات أن يتجنب إعطاء انطباع للطرف الآخر بأن التنازل الذي قدمه له قيمة قليلة الأهمية بالنسبة للمفاوض، وخاصة إذا لم تكن قيمته واضحة لدى الطرف الآخر. ويستخدم تكتيك المساومة في حالة اعتماد استراتيجية تنافسية أو استراتيجية تقوم على تقديم تنازلات.
- ٢٦- **المناقشة:** تستهدف المناقشة التأثير في الطرف الآخر وإقناعه بالتحرك ضمن إطار محدد وهو الوصول إلى اتفاق.
- ٢٧- **تقديم عروض مقنعة:** وتكون العروض عادة مقنعة للطرف الآخر إذا تبين له أنها تستجيب لمصالحه وحاجته، الأمر الذي يدفع باتجاه التركيز على العناصر الجوهرية والشكلية في العرض المطروح، بهدف إجراء تعديل في وجهات نظر الطرف الآخر دون اللجوء إلى الهجوم الشخصي.
- ٢٨- **إنهاء قوى الخصم:** عن طريق إطالة وقت المفاوضات بلا مبرر والدخول في التفاصيل عديمة القيمة، وإنهاء قوى الخصم يقلل من يقظته في إثارة الاعتراضات على المفاوضات.

وفي نهاية هذا النوع من التكتيكات نلاحظ ما يلي:

- كل هذه التكتيكات تدخل في نطاق التكتيكات الهجومية
- في الهجوم يركز المفاوضات على تحقيق هدفه مهما كان، ويحاول إعاقة الخصم ومنعه من تحقيق هدفه.
- أن استخدام تكتيك معين يرجع إلى تقييم المفاوضات ويرجع أيضًا للفريق التفاوضي.
- أن التكتيكات تختلف باختلاف الجلسات التفاوضية.

خامساً: تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

تختلف تكتيكات الخداع عن تكتيكات ممارسة الضغط في أنها تقوم على ممارسة المفاوض الضغط على نفسه دون قصد بدلاً من أن يمارسه عليه الطرف الآخر، إما لسداجته وإما لنفاذ صبره.

وتتمثل هذه التكتيكات:

- ١- **البساطة:** حيث أننا جميعاً نحب الحلول البسيطة لأنها تغني عن بذل الجهود. فهناك دائماً رغبة في الوصول إلى الحلول البسيطة للمشكلات المعقدة. ومنها مثلاً قول المفاوض لما لا نجعل العدد (٥) بدلاً من (٤,٩٩٩).
- ٢- **التناقض:** وهنا يطلب المفاوض طلباً كبيراً جداً، مثلاً زيادة في الأجور ٨٠٪، فإذا رفض الخصم هذا العرض، يقوم المفاوض بالتنازل وتخفيض الزيادة إلى ٤٠٪، ولكن مازالت ال (٤٠٪) تمثل أربعة أضعاف العرض العادل من وجهة نظر الخصم، ولذلك يجب عليك كمفاوض ألا تدع الفرق بين الموقف الأول والموقف الآخر يدفعك إلى القبول.
- ٣- **البيانات غير الصحيحة:** حيث قد يقدم لك الخصم بيانات غير صحيحة إما لجهله أو كمحاولة متعمدة من جانبه لتضليلك، ولذا كن حذراً في قبول تلك البيانات بحيث تتمكن من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.
- ٤- **الشروط المخبأة:** حيث قد توفق على اقتراح أو طلب للخصم بسهولة وبعد ذلك يتضح لك أنه يشتمل على شروط غير ظاهرة، ولذلك فالشروط المخبأة يقع كشفها من جانب المفاوضين بطرح أسئلة كثيرة على الخصم.
- ٥- **المتجزي:** وفيه يقدم المفاوض تنازلات صغيرة وبعد ذلك يكتشف أنه قدم للخصم تنازلات متعددة، ولذلك فلتعلم جيداً أن تعدد التنازلات الصغيرة وكثرتها يؤدي إلى تنازلات كبيرة.
- ٦- **المحادثات غير الرسمية:** وتتم أثناء تناول طعام الغداء معاً أو في الهاتف مثلاً، ويهدف المفاوض من وراء ذلك إلى تخفيف الضغوط، عندما يخرج الطرفين عن الشكل الرسمي.
- ٧- **الطيب الرديء:** وفيه يتبنى أحد أعضاء الفريق موقف الشخص الطيب ويتبنى أحدهم الآخر موقف الشخص الرديء، وعندما يغادر الشخص الرديء الغرفة، يجد المفاوض نفسه قد قدم معلومات كثيرة للشخص الطيب.
- ٨- **العرض النهائي:** ويقوم المفاوض بموجب هذا التكتيك، بتقديم عرض للطرف الآخر يعتبره نهائياً. وهنا يجب على الطرف الآخر حتى مع حرصه على تجنب المأزق أو الطرق المسدودة، أن يختبر ذلك، ويطلب المزيد من المعلومات ليصبح في وضع يمكنه من تحديد ما إذا كان العرض انذاراً أخيراً أم لا.
- ٩- **الطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة:** ويتم ذلك بعد التوصل إلى اتفاق وقبل مغادرة القاعدة حيث يقول المفاوض (نسينا أن نطلب منكم كذا وكذا ونعتقد أنها أمور بسيطة لا تستحق الذكر)، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى استجابة الخصم للطلب دون مناقشة.
- ١٠- **غير قابل للتفاوض:** ويقوم هذا التكتيك على طرح بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض وهي في الحقيقة ليست كذلك.
- ١١- **التركيز والإهمال:** ويستخدم المفاوض هذا التكتيك لمعرفة المصالح والأهداف الحقيقية للطرف الآخر دون أن يمكن الأخير من معرفة مصالحه وأهدافه، ويتم ذلك من خلال لجوء المفاوض إلى إظهار ما ليس مهماً بالنسبة له وإخفاء ما هو مهم.
- ١٢- **الاستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم:** حيث أن أسهل طريقة لإقناع الخصم بإعادة حجته هي أن تتظاهر بعدم فهمك لها فيضطر لتكرار كلامه مرات عديدة، ولا شك أن هذا التكرار سيجعله يناقض نفسه أجلاً أم عاجلاً وسوف يخطأ وتتكشف الحقيقة.

١٣- القضايا الهشة (ضئيلة القيمة): القضية الهشة في لغة المفاوضات، هي التي لا قيمة لها عند المفاوض نفسه، وي طرحها المفاوض في المفاوضات بقصد خسارتها، وبذلك تنتهي الفرصة له لكسب تنازل مهم من الخصم. فالمفاوض إذا كان راغباً في كسب تنازل معين من خصمه لا بد أن يدرك أن عليه أن يمنح الخصم شيئاً ما في مقابل ذلك.

١٤- التراجع التكتيكي: حيث أنه إذا ما لجأ الخصم إلى ضغط مستمر على المفاوض، فإن الأخير قد يصل إلى نقطة يدرك عندها أن دفاعاته لا بد أن تنهار إذا لم يتخذ إجراء ما، فيلجأ إلى إعاقة سير المفاوضات في محاولة لخلخلة اتزان الخصم وإتاحة الفرصة له ليستعيد قوته، ومن الطرق المستخدمة في التراجع التكتيكي:

- التخطيط لوصول القهوة أو بعض المشروبات في وقت معين.
- تعليق الجلسة لفترة معينة.
- مغادرة القاعة في أثناء عرض الخصم للقضية، والتظاهر بالذهاب للمرحاض مثلاً أو لإجراء مكالمات هاتفية مهمة.

١٥- تقديم معلومات زائفة: وهنا يجب الحرص لأن الخداع إذا تم كشفه سيؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. وسيجعل المفاوضات مبنية على عدم الثقة.

١٦- الصلاحيات الغامضة: وفيه يجعل المفاوض الطرف الآخر يشعر بأن لديه صلاحيات مطلقة من أجل التوصل إلى حل وسط في حين أن لا يمتلكها. فبعد أن تنتهي من التفاوض الذي تعتقد بأنك توصلت فيه إلى اتفاقية نهائية، تفاجأ من الطرف الآخر بأنه سيحيل الموضوع إلى شخص أعلى منه في السلطة للموافقة عليه، وبذلك تكون قد وضعت نفسك في موقف سيء.

١٧- الحرب النفسية: هناك بعض الأساليب المخططة والتي تشعر المفاوض بعدم الارتياح وتجعل لديه رغبة في إنهاء المفاوضات بأسرع وقت ممكن. ومن أساليب الحرب النفسية:

أ- حالات الضغط: ومنها مثل ارتفاع درجة حرارة غرفة الاجتماعات أو خفض الكرسي أو خفض درجة الحرارة أو جعل الكرسي غيز مريحة بهدف جعل المفاوض يسلم بشروط وطلبات الخصم بسرعة.

ب- التهجمات الشخصية: عن طريق التعليقات غير المحببة المفاوض على مظهره وطريقة حديثه مما يسبب ضغط عليه.

ج- التهديد: كالتهديد بنشر الموضوع في الصحف ووسائل الإعلام إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق.

د- الإشاعة: وذلك بنشر معلومات غير صحيحة عن المفاوض أو مؤسسته بهدف إثارة البلبلة والخوف واليأس والتوتر في نفس المفاوض.

ويجب على المفاوض أن يواجه هذه الأساليب بهدوء وحكمة، ويحاول جاهداً السيطرة على أعصابه حتى يستطيع إتمام المفاوضات وتحقيق أهدافه بالرغم من كل وسائل الحرب النفسية التي قد يتعرض لها.

س ١ / يعتبر التفاوض الابتكاري أحد أنواع التفاوض طبقاً لمعيار الهدف التفاوضي.

صواب - خطأ

س ٢ / يعتبر فرض الحل من النتائج السلبية للمفاوضات.

صواب - خطأ

س ٣ / تتعدد أشكال الصراع وتتمثل في: صراع الموارد، وصراع الوسائل، وصراع القيم.

صواب - خطأ

س ٤ / يعد النموذج الحيوي من نماذج الشخصية وفقاً لمدى التساهل والتشدد.

صواب - خطأ

س ٥ / يعبر النمط عن الصفات العامة التي تتصف بها مجموعة من البشر.

صواب - خطأ

س ٦ / المفاوضات عملية تبادلية تقوم على:

الأخذ فقط
العطاء فقط
الأخذ والعطاء
لا توجد إجابة صحيحة

س ٧ / المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل ومنها:

تشخيص القضية التفاوضية
تهيئة المناخ التفاوضي
بدء عملية التفاوض
جميع ما سبق صحيح

س ٨ / تعتبر أسلوب من أساليب تخفيض الثمن

الوساطة
التحكيم
المساومة
لا شيء مما سبق

س ٩ / يعتبر من أنواع التفاوض طبقاً لمعيار الاستراتيجية:

مد أجل الاتفاقيات
تطبيع العلاقات
تغيير الأوضاع
ربح / ربح

س ١٠ / يعتبر من نماذج الشخصية وفقاً لدافع الإنجاز:

النموذج الطموح
النموذج المتساهل
النموذج المعطى
جميع ما سبق صحيح

الواجب الثاني

س ١ / إذا ما توافرت معلومات مسبقاً لدي الطرف الآخر بأنه سيواجه مفاوضاتاً طليعيًا، يجب عليه اختيار رئيس فريق ذو شخصية مماثلة للمفاوض الطليعي .

صواب - خطأ

س ٢ / من المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي (كن كما أنت فالآخرين سوف يعرفونك على حقيقتك).

صواب - خطأ

س ٣ / عند التفاوض مع الحكومات يفضل التركيز على الوزير أو المسئول الأعلى الذي يملك السلطة.

صواب - خطأ

س ٤ / نقسم مبادئ التفاوض إلى نوعين فقط : المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي والمبادئ المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية.

صواب - خطأ

س ٥ / الاسلوب الحازم هو أحد الأساليب التي يتعامل بها النمط المركز على أهدافه.

صواب - خطأ

س ٦ / يعتبر اسلوب التفاوض أحد العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض.

صواب - خطأ

س ٧ / المفاوضات الالمانى لا يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات.

صواب - خطأ

س ٨ / لا يعتبر من نماذج الشخصية وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

نموذج لديه توجه منخفض نحو المهمة ونحو الناس نموذج لديه توجه متوسط نحو المهمة ونحو الناس
نموذج لديه توجه عال نحو المهمة ونحو الناس نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير

س ٩ / تتعدد نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات ومنها:

نموذج أنا بخير وأنت بخير نموذج أنا بخير وأنت لست بخير
نموذج أنا لست بخير وأنت بخير جميع ما سبق صحيح

س ١٠ / من مبادئ التفاوض المتعلقة بالمفاوض نفسه:

الهدوء وضبط الأعصاب
الابتسامة الدائمة ومحاولة كسب الود والتعاون مع الطرف الآخر
التفاوض

جميع ما سبق صحيح.

الواجب الثالث

س ١ / الاستراتيجية هي الإطار العام الذى يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية.
صواب - خطأ

س ٢ / من التوصيات التى يجب إتباعها عند إعداد جدول الأعمال، البدء بمناقشة قضايا الربح مقابل الخسارة.
صواب - خطأ

س ٣ / يعتبر تحليل القضايا هو الخطوة الأولى فى التحضير للمفاوضات.
صواب - خطأ

س ٤ / التفاوض مع بائع مفلس هو مثال لوجود علاقة مستقبلية اعتمادية وتعاونية متبادلة بين أطراف التفاوض.

صواب - خطأ

س ٥ / من إحدى طرق كسر الحواجز أثناء المفاوضات، تقديم تنازلات ليست جوهرية.

صواب - خطأ

س ٦ / الاستراتيجية التعاونية تستهدف تحقيق أكبر قدر من المكاسب والأهداف على حساب الطرف الآخر، وتتسم بالسرية وعدم الثقة وعدم الوضوح والسلوك العدواني واستخدام أسلوب التهديد والهجوم.

صواب - خطأ

س ٧ / التفاوض يحتاج إلى العمل الجماعي لعدة أسباب منها:

عدم الحاجة إلى توزيع المهام.

عدم وجود أنماط عديدة للمفاوضين.

عدم توافر فرص التفكير أثناء المفاوضات.

الحاجة إلى وجود ما يسمى بمحامي الشيطان قبل الاستراحات وفي أثنائها.

س ٨ / هدفها وضع إطار عام للمناقشة، ومن أمثلتها : هل يبدو جدول الأعمال مناسباً للجميع؟:

الأسئلة المحددة.

الأسئلة المبهمة.

الأسئلة العامة.

الأسئلة المباشرة.

س ٩ / يعتبر من مراحل المفاوضات:

إيجاد الحركة.

التعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته.

التوصل إلى اتفاق.

جميع المراحل السابقة.

س ١٠ / يتظاهر هذا النوع بأنه غبي بقصد إزعاج الخصم، كما يتظاهر بعدم فهم ما يقوله الطرف الآخر،

ويطرح أسئلة تكون الإجابة عليها واضحة:

المفاوض المستجوب.

المفاوض العدواني.

المفاوض الساخر.

مفاوض ال بلي بنتر.

س ١ / يختلف التفاوض عن التحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهه مباشرة بين أطراف النزاع بينما التحكيم يتم بتدخل طرف آخر

صواب - خطأ

س ٢ / نمط المفاوض البيروقراطي هو النمط السائد في المنظمات الصغرى، وطريقة عمله تكون غير منظمة

صواب - خطأ

س ٣ / تنقسم الحاجات وفقاً لنظرية ماسلو إلى ثلاثة أنواع فقط

صواب - خطأ

س ٤ / على المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بإسلوب آخر غير التفاوض وأن يقوم بتحليل القضايا على أساس نتائجها المهمة.

صواب - خطأ

س ٥ / يجب على رئيس الفريق التفاوضي دعم العمل الجماعي، وجعل المفاوضات هدفاً عاماً لجميع العاملين

صواب - خطأ

س ٦ / يشعر الفرد الذي يتبنى نموذج أنا بخير وأنت بخير بالاكتئاب وبأنه ولد خاسراً في هذه الحياة

صواب - خطأ

س ٧ / ينشأ المأزق في المفاوضات عندما بأبى كلاً من الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو يتخذ كلاً منهما موقفاً دفاعياً عنيداً:

صواب - خطأ

س ٨ / يجب على المفاوض إظهار الاهتمام بالآخرين عن طريق التعليقات الشخصية المحببة لهم

صواب - خطأ

س ٩ / من أسباب استخدام الفريق التفاوضي بدلاً من المفاوض الفرد أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيداً

صواب - خطأ

س ١٠ / يعتبر من العوامل التي تحدد استخدام المنهج التفاوضي، طبيعة القضايا المتنازع عليها.

صواب - خطأ

س ١١ / من مبادئ التفاوض المتعلقة بالمفاوض وضع أهداف صغيرة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى

صواب - خطأ

س ١٢ / النموذج المعطي/الأخذ هو شخصية غير راغبة في العطاء والأخذ وليس لديه أي استعداد للتعاون مع الآخرين.

صواب - خطأ

س ١٣ / يجب اختيار رئيس الفريق التفاوضي على أساس أنه ليس له عمل في المنظمة أو لأنه يعرف أعضاء الفريق الآخر.

صواب - خطأ

س ١٤ / يشترط فيمن يقوم بدور المتحدث في المفاوضات القدرة على التفكير السريع والتعبير الواضح لأنه يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة

صواب - خطأ

س ١٥ / يهدف التفاوض التسكيني لإشعال المفاوضات ورفع مستوى التصارع والتناحر فيها

صواب - خطأ

س ١٦ / المفاوضات علاقة إجبارية تدخلها الأطراف مجبرة على ذلك

صواب - خطأ

س ١٧ / من العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض هدف التفاوض نفسه والذي يختلف من ثقافة لأخرى

صواب - خطأ

س ١٨ / يبدأ المفاوضون المهرة المفاوضات من الأرضية المشتركة بينهم

صواب - خطأ

س ١٩ / تكون نتائج المفاوضات مؤكدة ومعروفة مسبقاً لكلاً من الطرفين

صواب - خطأ

س ٢٠ / يعتبر التفاوض الابتكاري من انواع التفاوض وفقاً لمعيار الاستراتيجي
صواب - خطأ

س ٢١ / النموذج الطموح هو أحد نماذج الشخصية وفقاً لدافع الإنجاز
صواب - خطأ

س ٢٢ / المفاوض الناجح هو من يتحدث كثيراً عن قدراته ومنجزاته الشخصية ويتصيد الأخطاء للآخرين
صواب - خطأ

س ٢٣ / المفاوضات عبارة عن حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى إتفاق
صواب - خطأ

س ٢٤ / المنهج الذي يساوم فيه كل طرف من أطراف التفاوض من أجل الحصول على حصة أكبر من قيمة ثابتة هو منهج الجهد المشترك
صواب - خطأ

س ٢٥ / من خصائص التفاوض في المجالات العسكرية الإعلان عما دار في جلسات التفاوض
صواب - خطأ

س ٢٦ / (.....) لديه ميل كبير إلى العطاء والتعاون مع الآخرين، و إلى مساعدة الناس، ويفضل العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية الخيرية، ونادراً ما ينجح في مجال الأعمال:

النموذج الأخذ. النموذج المعطي/ الأخذ.
النموذج المعطي. لا شيء مما سبق

س ٢٧ / من أهم مبادئ التفاوض أنه يجب التركيز في المفاوضات على:
جميع الحضور
الأشخاص الذين يملكون السلطة
بعض الحضور
غالبية الحضور.

س ٢٨ / تعتبر هي أول الحاجات التي قامت عليها نظرية ماسلو:
حاجات الأمان.
حاجات الأمان.
حاجات تحقيق الذات.
الحاجات الفسيولوجية.

س ٢٩ / يؤكد المفاوضون المهرة على المصالح المشتركة بينهم بعدة طرق منها:
أساليب مباشرة وصريحة
أساليب غير مباشرة
باستذكار النجاحات المتبادلة بينهم.
جميع الطرق المذكورة.

س ٣٠ / تبدأ العملية التفاوضية بـ :

الوصول إلى إتفاق
تقديم نتائج عملية التفاوض
متابعة تنفيذ الإتفاق
تشخيص القضية التفاوضية

س ٣١ / طبقاً لنظرية الحاجات المكتسبة، فإن سلوك الفرد يتأثر بـ :

الحاجة إلى الأمان
الحاجة إلى المركز والمكانه
الحاجة إلى تحقيق الذات
الحاجة إلى الانتماء للآخرين

س ٣٢ / المفاوض الناجح هو الذي:

يقنع نفسه بالرأي قبل إقناع خصمه.
يحاول إقناع الجميع رغم عدم إقتناعه
يحاول إقناع الخصم رغم عدم إقتناعه.
لا شيء مما سبق

س ٣٣ / من المبادئ التي تتعلق بالسلوك التفاوضي أثناء مناقشة المشكلات:

الإيجابية
الاستفزاز
السلبية
العدوانية

س ٣٤ / لنجاح عملية التفاوض ينبغي التركيز علي الأهداف:

قصيرة المدى
متوسطة المدى
طويلة المدى
العاجلة

س ٣٥ / عند شراء مادة رئيسية للمصنع فإن المرشح لرئاسة الفريق التفاوضي هو:

المستشار القانوني للشركة.
مدير المشتريات أو مدير الإنتاج
مدير إدارة العقود.
مدير المبيعات

س ٣٦ / يستخدم منهج المساومة عندما:

يكون الوقت المتاح لحل المشكلة طويلاً.
يكون ميزان القوة متوازن.
تكون العلاقة بين طرفي التفاوض اعتمادية وتعاونية.
يكون ميزان القوة في جهة واحدة.

س ٣٧ / الشخص الذي يراقب سير المفاوضات يسمى:

المقرر
المتحدث
المسجل
الموجه

س ٣٨ / يعتبر من مميزات المفاوضات الفرد:

استخدام أساليب متعددة في النقاش
مواجهة الشكوك والشبهات
القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية
قلة التكاليف

س ٣٩ / يميل إلي تجنب النزاع الشخصي، ويسعى إلي حل ودي لمشكلاته، لذا يقدم تنازلات عن طيب خاطر

ليتوصل إلي اتفاق مع الطرف الآخر:
النموذج الأخذ.
النموذج المتشدد.
النموذج المبدئي.

النموذج المتساهل.

س ٤٠ / يعتبر من مبادئ التفاوض التي تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

تجنب الجلسات التفاوضية القصيرة
أطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع
لا تقع في شرك من يفعل الغضب
كن الباديء في طرح نقاط الاختلاف

س ٤١ / من سمات النموذج غير الواثق بنفسه:

يسعى إلي حياة متنوعة وممتعة.
لديه رغبة لتحمل المخاطر والتحدي.
يركز علي المستقبل لخوفه منه.
هدفه أن يجعل الآخرين مسرورين منه ، وهو مشغول بإشباع حاجاتهم.

س ٤٢ / من المبادئ التي يجب على المفاوض مراعاتها:
الاستعداد للمفاوضات
التعامل مع الطرف الآخر بإعتباره طرف ضعيف
الحضور متأخراً للمفاوضات
استعجال الأمور

س ٤٣ / يستخدم التفاوض في:
المجال التجاري
المجال السياسي

المجال العسكري
جميع المجالات

س ٤٤ / يتصف الافراد من هذا النمط بقدرة كبيرة علي التخيل، وقدرة علي الانتقال من موضوع إلي آخر بسرعة، ويتصفون بمزاج متقلب وسرعة في الحركة، ويعتمدون علي الاسلوب الاستنتاجي في حل المشكلات: النمط الطبيعي.
النمط الحيوي.
النمط الابتكاري.
النمط البيروقراطي.

س ٤٥ / من مبادئ التفاوض التي تتعلق بالمفاوض:
مراعاة مبدأ السرية.
الإعلان عن كل ما لديه من معلومات
عدم التركيز على الأهداف طويلة المدى
لا شيء مما سبق

س ٤٦ / يفضل عند وجود إختلاف بين المفاوضين:
البدء بالخلافات الصغرى
البدء بالخلافات الكبرى
البدء بالأرضية المشتركة
البحث عن نقاط الاختلاف

س ٤٧ / التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه، يسمي:
صراع الموارد
صراع القيم
صراع الوسائل
التصحيح

س ٤٨ / يعتبر من واجبات رئيس الفريق التفاوضي فيما يأتي:
اختيار أفراد الفريق التفاوضي
إعداد خطة المفاوضات
إدارة المفاوضات، وإعداد تقرير عنها.
جميع الواجبات السابقة.

س ٤٩ / يعتمد نظام العمل في المفاوضات على اختيار فريق تفاوضي يكون:
مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر
أقل من عدد أعضاء الفريق الآخر.
لا توجد إجابة صحيحة

س ٥٠ / ينظر للمساومة على أنها:
أشمل من التفاوض
لا علاقة لها بعملية التفاوض

جزء من التفاوض ومنهج من مناهجه.
تختلف اختلافاً جوهرياً عن التفاوض

س ٥١ / يعد من أهم أسلحة الدفاع التفاوضي:
التفاوض
التشاؤم
الترويج للنفس
الإنفعال

س ٥٢ / يحدث عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر:
الاستسلام.
الحل الوسط.
فرض الحل.
التصحيح

س ٥٣ / من العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض:
الوقت.
الاتصال.
تنظيم الفريق.
جميع العوامل المذكورة.

س ٥٤ / اي من العبارات التالية غير صحيحة:
فاوض الاشخاص الذين يملكون السلطة.
تفهم حاجات الطرف الاخر وتعامل معه من مصدر قوة.
روح لنفسك من خلال التركيز على الصفات الشخصية.
ابتسم دائماً.

س ٥٥ / إن التفاوض مع شخص ذو نمط تحليلي يفرض عليك أن :
تخاطب المشاعر وتعمل علي اقامة علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض المباشر.
تكون صبوراً، وتستخدم المنطق، وتبحث عن الأسباب والنتائج.
تكون دقيقاً في عرض المعلومات وأن تستخدم صيغة الفعل الماضي
تركز علي المواقف بصورة كلية، و علي المستقبل والفرص المتاحة.

س ٥٦ / يشعر الشخص الذي يتبني (.....) بالثقة في نفسه، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم، كما
يعتقد بأنه كالأخرين، ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين:
نموذج أنا لست بخير وأنت بخير.
نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير.

س ٥٧ / تتمثل أشكال الصراع في المفاوضات في:
صراع الموارد
صراع الوسائل
صراع القيم

س ٥٨ / شخص قوي يحسن اغتنام الفرص وتحقيق الأرباح وهو شخصية مسيطرة وذو صفات بطولية ،
ويكون المفاوض من هذا النمط ملحاً وضاعطاً وجاهزاً بسرعة لاتخاذ القرارات والتوصل إلي اتفاق، هو:
المفاوض الطليعي.
المفاوض المتساهل.
المفاوض المتشدد.

س ٥٩ / يعد من النتائج السلبية للمفاوضات :
الوصول الي الحل النهائي
عدم الاستسلام
عدم فرض الحل

المازق

س ٦٠ / إذا تقدم الطرف الآخر بمبادرة أو إقتراح أثناء العملية التفاوضية، عليك كمفاوض أن:
تسارع إلي رفضها
تقبلها فوراً دون تفكير
تخضعها لمزيد من الدراسة التحليلية للإحاطه بأبعادها
تنسحب من المفاوضات