

تعاقد وتفاوض

| د.أحمد عبد الرحمن بلالي.

- المحاضرة الأولى :

طبيعة التفاوض ، مدخل مفاهيمي

* مقدمة :

يفترض الكثيرون عادة أن التفاوض يتعلق أساسا بصور ومناسبات النزاع المختلفة (النقابة وإدارة المصنع ، الوفود الممثلة للجيش دون غيرها ، والحقيقة أنه يقع تقريبا في كافة مناحي الحياة ؛ إن كل فرد يشعر في الواقع بأن من واجب الآخرين المتحاربة وما إلى ذلك) حول ما "يتفاوضوا" أن يستمعوا إليه بشأن القرارات التي تؤثر عليه ، فهو لا يريد منهم أن يأمره بما يجب أن يفعله ، وإنما أن يتحدثوا معه و يجب عمله ؛ من هنا كان لا بد من الإحاطة بمفهوم التفاوض وإبراز أهميته ومميزاته ومحددات النجاح فيه .

أولاً : عملية ومفهوم التفاوض

1- عملية التفاوض :

هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما أو بينهم .

× أذن التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

✓ وجود مصلحة مشتركة أو أكثر .

✓ وجود قضية نزاعيه أو أكثر .

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيء الحوار بالكلام في مقدمتها ، وكذا جملة مظاهر أخرى منها:

× الإشارات ؛

× التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات ؛

× التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها ؛

× المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات .

2- مفهوم التفاوض:

يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض ، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم ، أو باختلاف الأسلوب المستخدم ، وذلك بالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون وطبيعة عملية التفاوض ؛ وفيما يلي عرض لبعض من هذه المفاهيم.

يعرف البعض التفاوض على أنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر بحيث يعتقدون بوجود مصالح مشتركة متداخلة بشكل يقتضي منهم الاتصال فيما بينهم سعياً لتضييق هوة الاختلاف وتوسعة مجال الالتقاء والاشتراك بينهم من خلال الحوار والمناقشة والإقناع والحجة بغرض الوصول إلى اتفاق مقبول لدى الطرفين بشأن موضوع التفاوض.

× **مثال:** التفاوض بين إدارة المشتريات في منظمة الأعمال وبين الموردين لتوريد المعدات والمواد الخام.

ويعرفه آخرون بأنه عملية يحاول المتفاوضون من خلالها التوصل إلى قواعد وشروط تتعلق بما يريد كل طرف من الآخر ، بحيث يعمل على تهيئة الأجواء وتقريب وجهات النظر للوصول لحلّول مقبولة لدى طرفي النزاع (قد تكون الحلول خالصة وقد تكون وسطية).

يعتبر التفاوض إذن:

إما موقفاً تعبيرياً حركياً قائماً بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة يجبر الطرف الآخر على القيام بعمل معين ، أو الامتناع عن عمل معين ما ؛

وإما أن يكون سلوكاً طبيعياً يستخدم عند التفاعل مع المحيط في عمليات التخاطب والإنصات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق ، أو أنه عملية حوار وتخاطب واتصالات مستمرة بين الأطراف بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الأطراف .

وعليه يمكن أن نستنتج أن التفاوض يختص بما يلي:

- موقف نزاعي أو صراع ؛
- عملية حركية مستمرة يسعى فيها كل طرف لمصلحته ؛
- سلوك طبيعي لدى الأفراد أو الجماعات ؛
- سلوك هادف يسعى للتوصل إلى اتفاق مرض ؛
- أداة للحوار لحل المشكلات.

نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن ؛

- وذلك لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق وغيرها
- وهو فن كذلك لارتباطه بجملة فنون ومهارات تتعلق بالإصغاء والاستماع والاتصال والإقناع والتفاوض والاستشارات وغيرها سعياً للوصول لأفضل الحلول الممكنة.

ثانياً: الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً ، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمها بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض .

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها .
- على المستوى الدولي بين الدول .
- على المستوى الدولي بين المنظمات .
- على المستوى الشخصي في الحياة العادية للأشخاص .
- على المستوى الفرد ونفسه .

ثالثاً: التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع :

هناك توافق يتعلق بكل من التفاوض والوساطة والمساومة والتحكيم كصور للسلوك المتعلقة بفض النزاع ، غير أن ثمة فروقا جوهرية بينها يمكن بيانها وفق الآتي:

1- التفاوض والمساومة :

يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد ، ولكن التفاوض عملية أشمل ، ويمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض .

2- التفاوض والوساطة والتحكيم :

(أ) **التفاوض** : يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع .

(ب) **الوساطة** : تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع يساعد هذه الأطراف للوصول إلى حلول مرضية للجميع .

(ج) **التحكيم** : يتعين دخول طرف آخر (حكم) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف ، وهو بذلك يشكل أحد الأشكال القانونية للفصل في المنازعات .

يمكن أن نستنتج مما سبق بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً . رابعاً: خصائص عملية التفاوض .

رابعاً: خصائص عملية التفاوض:

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد:

- 1- عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهوناً باستمرار المصالح المشتركة ؛
- 2- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها ؛
- 3- التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم ؛
- 4- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى (من ذلك توقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم ، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات واللغة المستخدمة ...).
- 5- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات ؛
- 6- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل ، وذلك لأن:
 - الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً ؛
 - الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضاً وعمومية ؛
 - كفاءة المفاوض غالباً ما تقاس بما حققه فعلياً من إنجازات .
- 7- التفاوض علم وفن في نفس الوقت .

خامساً: محددات النجاح في التفاوض :

يتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي:

1- الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك :

- تحديد الأهداف.
- تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي.
- تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها.
- اختيار الفريق المفاوض.
- تحديد اللغة التي سيتم استخدامها.
- اختيار مكان التفاوض.
- تدريب المفاوضين .

2- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل تماماً مع خصم آخر .

3- الاستخدام الذكي للتوقيت:

التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جداً:

- متى نتشدد؟
- ومتى نتساهل؟
- متى «نضيع» الوقت؟
- متى نطرح حلاً بديلاً؟
- متى نتمسك بالموقف ...؟

4- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض ، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها:

- الحصول على المعلومات ؛
- تأكيد المعلومات ؛
- إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار ؛
- استدراج الطرف الآخر ؛
- «تضييع» الوقت ؛
- تمييز الموقف ؛
- إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه ؛
- تغيير مجرى الحديث ؛
- إثارة الخصم ؛
- محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.

5- الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر ويأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم ، أما الاستشارة فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا

6- خصائص المفاوض ومهاراته:

وهو أكثر العوامل بريقاً في التفاوض عندما نحاول تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المفاوضات.

7- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:

تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبها يسودها من ود وتوتر ، وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع ، وما يعلق عليها من أهمية.

8- العناية بصياغة العقود والاتفاقات:

تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود. لذا وجبت العناية بالصياغة السليمة حتى لا نواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ

9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه. (أنظر مبادئ التفاوض التي سنتعرض لها لاحقاً)

10- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:

لا شك أن قوة المفاوضين النسبية هامة جداً في حسم المفاوضات. ولا بد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) و (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

تمت

٦- المحاضرة الثانية :

عناصر عملية التفاوض ومبادئه ومقوماته

* مقدمة :

لأجل ضمان فعالية و نجاعة عملية التفاوض كان لابد من الوقوف على العناصر والمركبات الأساسية لعملية التفاوض (موقف وأطراف و قضية التفاوض وكذا هدف التفاوض) ، باعتبارها مداخل هذه الفعالية .
إن هذه الفاعلية لا يمكن تحقيقها دونما احترام لمبادئ التفاوض وإلزام بمقوماته و شروطه الأساسية وتجنب معوقاته .
ولأننا معنيين أساسا بمجال الأعمال كان لابد من الوقوف على أهم الجوانب والشروط الواجب توفرها في المفاوض الناجح في مجالات الأعمال .

أولاً: عناصر عملية التفاوض

1. الموقف التفاوضي :

يعتبر التفاوض موقفا ديناميكيا قائما على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا و تأثير أو تأثرا ، فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض ، يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر يمكن تقديدها حسب الآتي :

- أ- الترباط: ويتطلب الأمر أن يصير الموقف التفاوضي كلا مترابط وإن كان سهل الوصول إلى جزئياته ؛
- ب- التركيب: بحيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن إطارها الجزئي ، كما يمكن تناولها أيضا ضمن إطارها الكلي .
- ت- إمكانية التمييز: والمقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض أو فقد لبعد من أبعاده أو معالمة .
- ث- الاتساع الزمني والمكاني: ويتعلق الأمر هنا بالمرحلة التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي المعني بالعملية التفاوضية .
- ج- التعقيد: إذ الموقف التفاوضي معقد بطبيعته ، تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل الموقف التفاوضي كنتيجة لذلك .
- ح- الغموض: أي دائرة الشك المحيطة بالموقف خاصة حول نوايا ودوافع الطرف الآخر والتي يسعى المفاوض لتقليلها .

2. أطراف التفاوض :

يتم التفاوض في العادة بين طرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك وتعارض مصالح أطراف التفاوض ، إن أطراف التفاوض هذه يمكن تقسيمها أيضا إلى :

- أ- أطراف مباشرة: وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى طاولة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض .
- ب- أطراف غير مباشرة: وهي التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض .

3. القضية التفاوضية:

لابد أن يتعلق التفاوض بقضية معينة تشكل محور العملية التفاوضية وإطارها المتفاوض حوله ، فقد تكون قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ماشابه ذلك ، ومن خلال ذلك يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، فضلا عن العناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة وكذا الأدوات والأساليب المستخدمة بهذا الشأن .

4. الهدف التفاوضي :

بديهي أنه لا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه ، بحيث توضع من أجله مسبقا الخطط والسياسات ، وبموجب هذا الهدف يتم تقييم وقياس مدى تقدم الجهود التفاوضية. وعموما فإنه يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية تبعا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف النهائي للتفاوض.

• في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى جوانب ضمنية يمكن إدراجها ضمن هذه العناصر أو الأركان، ويتعلق الأمر تحديدًا:

- بتوافر الإرادة لدى الأطراف المعنية بحيث لا يفرض التفاوض وإنما يقتنع الأطراف بأنه نابع منهم.
- الاعتقاد بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول حول الموضوع المعني.
- الحوار الهادف ، بحيث يكون ذلك ضمن إطار مشترك يحفز على التوصل لاتفاق مرضي ومقبول من كلا الطرفين.

ثانيا : مبادئ عامة للتفاوض الفعال

1. مبدأ الالتزام :

ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بتحقيق أهداف جهته التي يمثلها من جهة ، والتزامه كذلك بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من جانب آخر.

2. مبدأ المصلحة أو المنفعة :

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشرط ، حتى ولو تعلق الأمر مثلا فقط بتقليل الأضرار و الخسائر (انقاذ ما يمكن إنقاذه).

3. مبدأ العلاقات المتبادلة:

حيث انه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو العلاقات التبادلية بين أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود مصالح مشتركة آنية أو لاحقة.

4. مبدأ القدرة الذاتية على الحوار والتفاوض :

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني ومقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع ، و بصفة عامة فإن الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

ثالثا: مقومات وشروط التفاوض

1. القوة التفاوضية:

وترتبط بالحدود الممنوحة (أو التي تتمتع بها) للشخص المفاوض وإطار الحركة المسموح له التحرك فيها وذلك فيما يتعلق بحدود وسلطة التفويض المخولين له ، ومن ثم يتحدد له أيضا الإطار الذي يجب الا يتم اختراقه فيما يتعلق بالقضية المتفاوض بشأنها.

ضمن هذا الإطار فإنه يجب أن يتمتع المفاوض بجموعه من السمات والخصائص سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو السلوكي.

2. قاعدة المعلومات:

التي تستند إليها أطراف التفاوض ، حيث تتسع هذه القاعدة لتشكّل ، فضلاً عن أهداف التفاوض النهائية والمرحلية ووسائل الدعم المتاحة ، كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به ، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الوفود من حيث تكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم ومصدر هذه السلطات ، وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم.

3. القدرة التفاوضية :

حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحيّة فريق المفاوضين ، ومهاراتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحله المختلفة. ويأتي في مركز الاهتمام بالقدرة التفاوضية ، الاختيار الجيد للفريق ، وتجانسه وانسجامه ، وتحفيزه ، ومتابعة أدائه وتطويره.

4. الإرادة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول الى اتفاق ، كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض ، وتعتمد هذه الإرادة على الكثير من العوامل ، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول الى اتفاق ، مع الاستعداد الداخلي لتقبل ما سيصل إليه التفاوض حتى وإن كان فيه بعض الخسائر مادام يحقق المصلحة المشتركة.

5. توفر المناخ المناسب:

- يحاول كل طرف من أطراف التفاوض التأثير في الآخر وقد يتطلب الأمر جهوداً كبيرة لإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية التفاوضية ؛ ومن هنا فالمناخ التفاوضي يتعلق **بأمرين أساسيين** هما:
- أ- **القضية التفاوضية**: ومدى أهميتها ودرجة حرارتها التي تنعكس على الاهتمام بالمشاركة في عملية التفاوض وفاعليته ، فكلما ازدادت درجة حرارتها وسخونتها كلما ازداد هذا الاهتمام.
- ب- **توازن المصالح التفاوضية**: وذلك حتى تكون نتائج التفاوض أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً ، وإلا اكتسب الأمر طابع الاستسلام والظلم لأحد الطرفين بالتالي ستغيب الثقة والتعاون عن العملية.

رابعاً: معوقات التفاوض

1- معوقات شخصية:

- تباين الإدراك بين الأفراد .
- قصور المفاوض في بعض المهارات الأساسية للعملية ، كافتقاره مثلاً لمهارات التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي .
- تشوية المعلومات بقصد أو بغير قصد.
- سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى.
- اتجاهات سلبية لدى المفاوض كالانطواء والمبالغة والشعور بمعرفة كل شيء والمكابرة في الخطأ.

2- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي القائم من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض.
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتخصصي.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

3- معوقات بيئية:

- اللغة ومدلولات الألفاظ.
- الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل المرتبطة به.
- عدم كفاية أدوات الاتصال.
- التأثيرات البيئية السلبية ذات الطبيعة المختلفة.

تمت

التفاوض

* مقدمة :

يرتبط النجاح في أي عمل بهدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ؛
إن هذه الحقيقة من شأنها أن تتبلور أكثر فأكثر إذا ما تعلق الأمر بعملية التفاوض ، وذلك أخذاً في عين الاعتبار للانعكاس على مسار التفاوض
والموقف التفاوضي من جهة ، ولما يتعلق به موضوع التفاوض في حد ذاته من مصالح واهتمامات جسيمة من جهة أخرى ؛
أن عملية التفاوض إذن عملية هادفة وممنهجة لا يجب أن تترك لاعتبارات الصدفة أو التعويل على أخطاء الطرف الآخر لوحدها.

أولاً: أهداف وخصائص عملية التفاوض

1. أهداف الإعداد لعملية التفاوض:

يستهدف الإعداد للتفاوض جملة جوانب أساسية:

- التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استناداً لتحليل الموقف ؛
- الاستخدام المرن لكل العناصر المتاحة في حدود القيود المفروضة على الموقف واستثمار الفرص المتاحة به ؛
- التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها ؛
- توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف أمام المفاوض بشكل شمولي يمكن من الاختيار السليم للاستراتيجيات والتكتيكات.

2. الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد :

- يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بطبيعة المرحلة وخصائصها لأنها محددة لنجاح العملية ، علماً أن إدراك أهم الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد ومراعاتها في عملية التفاوض هو أحد صور تلك العناية والواجبة. ومن أهم تلك الخصائص:
- إن الإعداد لعملية التفاوض هو عملية تخطيطية وبالتالي فهي تتمتع بكل خصائص العملية التخطيطية من حيث التخطيط والأسس والمقومات والمراحل والأهمية والمرونة...؛
 - إن الإعداد لعملية التفاوض ليس نشاطاً سابقاً للتفاوض الفعلي فحسب ، بل هو عملية مستمرة (قبلية وآنية ومستمرة أخذاً في الاعتبار للطوارئ والتعديلات وما يستجد من معلومات ؛
 - يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي ؛
 - يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في آن واحد لعملية التفاوض ، الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات والتأثير في مسارها وبالتالي في تأثيرها في المفاوضات ؛
 - لا ينفرد بالإعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي وإنما يجب توسيع دائرة المشاركة رفعا لكفاءة الإعداد.

ثانيا: الجوانب الأساسية لعملية التفاوض

1- الخطوات:

- (1) تحديد الأهداف ؛
- (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية ؛
- (3) تحديد القضايا التفاوضية ؛
- (4) الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق ؛
- (5) تقييم المركز التفاوضي او تحديد الموقف ؛
- (6) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة ؛
- (7) اختيار الفريق التفاوضي ؛
- (8) تحديد أجندة التفاوض ؛
- (9) اختيار لغة التفاوض ؛
- (10) تحديد مكان التفاوض ؛
- (11) ترتيبات الاتصال بالطرف الآخر ؛
- (12) الاستعداد والجلسة الأولى ؛
- (13) تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار .

2-التتابع والتزامن والتكرار في خطوات الإعداد:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض تبني نظرة مرنة لخطوات الإعداد ، ومع أن تلك الخطوات يمكن أن تتتابع من الناحية المنطقية إلا أن بعضها يؤثر في الآخر ؛
إن إدراكنا إذن لهذا التأثير والارتباط المتبادل ما بين الجوانب والخطوات ، سيعني أيضا إمكانية معاودة النظر في خطوة سبق وأن انتهينا منها على ضوء انتهائنا من خطوة تالية ، وذلك للمراجعة والتعديل والتدقيق .

ثالثا: التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد

1- تحديد الأهداف :

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل مع وضع بدائل لتلك الأهداف ، علما أن التحديد مبدئي قابل للمراجعة والتعديل ،ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي :

(أ)الوضوح . (ب) الواقعية . (ج) المرونة . (د) اقتناع المفاوض بها . (هـ) القابلية للقياس . (و) السرية .

يجدر التأكيد على أنه لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما نسعى إلى تحقيقه وذلك إما:

- لتحقيق أكثر مما نأمل في تحقيقه ؛
- حتى لا نضعف من مركزنا التفاوضي إن كان ذلك قد يؤدي إليه ؛
- لإتاحة المرونة في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما نستهدف تحقيقه .

2- تحديد الفرص والقيود:

إن معرفة وإدراك الفرص المتاحة من شأنها أن تؤثر كثيرا على السلوك التفاوضي كما أن القيود من شأنه أن تمثل الإطار المحدد للتفاوض التي تحدد نطاق الحركة الممكنة والبدائل والاحتمالات غير الممكنة. ومن أهم أنواع ومصادر هذه القيود:

- **القيود المالية:** الإعتمادات المالية والمركز المالي للمنظمة.
- **القيود القانونية:** اشتراطات وقواعد القانون عموما (قوانين التجارة والجمارك وقوانين النقد والقرض وقوانين الصفقات ومنح الاعتمادات وتمويل العمليات).
- **القيود الزمنية:** (عامل الزمن وارتباطاته ودوره في مدى نجاح المفاوضات).
- **القيود الفنية:** (المواصفات الفنية لموضوع التفاوض ومواصفات التشغيل وتكاليف الفرص البديلة المرتبطة بها..).
- **القيود البشرية:** (كافة الاعتبارات ذات الصلة بالعنصر البشري ، من ذلك المهارات والكفاءات المتوفرة والتكاليف المرتبطة بها..).
- **القيود الاستراتيجية:** وتتعلق بجوانب غير محسومة بشكل أساسي في الموقف التفاوضي ، كأن ترغب المنظمة في استمرار العلاقة مع المورد بغض النظر عن شروطه أو الاستعداد للتضحية في الأجل القصير كتحرك تكتيكي على أمل الحصول على مكاسب استراتيجية في الأجل الطويل.

3- تحديد القضايا التفاوضية :

من الواجب والمهم تحديد القضايا المتفاوض بشأنها قبل الشروع في التفاوض الفعلي ، وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

- أ- **نطاق القضية:** تعتبر الأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بقضية حقوق العمال التي هي أوسع نطاقا بكثير ، كما أن السعر يعتبر أكثر تحديدا من شروط البيع والتوريد وهكذا .. ؛
- ب- **مدى فصل أو ربط القضايا:** يؤدي الفصل إلى النظر في كل قضية ومعالجتها بشكل مستقل ، في حين يؤدي الربط إلى معاملتها كوحدة مترابطة ، علما أن المدخل الترابطي يسهل عملية تبادل التنازلات كما أن المدخل المستقل يقلل من مرونة الطرفين ؛
- ج- **مدى المرونة في القضايا:** فمن الضروري توفر حد أدنى من المرونة في التفاوض يظهر في الوقت المناسب ، وإن كان هناك من خطوط ثابتة وجب بيانها وذكرها من البداية ؛
- د- **تسلسل خطوات تحديد القضايا:** أي أنه كقاعدة عام ، على المفاوض أن يعي خطوات تحديد القضايا وأن يتخذ المواقف بشأنها.

4- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق:

هناك جانبان رئيسيان لهذه الخطوة:

يتعلق الأول بتجميع وتحليل البيانات (المتعلقة بالمنظمة وبالطرف الآخر والظروف المحيطة) واستخلاص الافتراضات والنتائج والحقائق.

ويتعلق الثاني بتجهيز الوثائق المدعمة لما تم الوصول إليه من استنتاجات أو ما سيتم طرحه من آراء أو يقدم من حقائق.

5- تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف:

ويتعلق الأمر بتحديد المركز التفاوضي للمنظمة بالنسبة لمفاوضها ، علما أن المركز التفاوضي النسبي يتأثر بجملة عوامل كالموارد المتاحة ومهارات المفاوضين ومدى اعتمادية أحد الأطراف على الآخر ...

كما أنه استنادا لذلك يتم تحديد المواقف والاستراتيجيات.

6- تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة:

يقصد باستراتيجيات التفاوض ، المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية يستهدف تحقيقها ؛ في حين فإن المقصود بالتكتيكات ، تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية.

7- اختيار المفاوض أو الفريق التفاوضي:

وهو أمر يتطلب انتقاء واختيار مفاوضين يتمتعون بجملة من الخصائص والمهارات الأساسية التي ستسهم في زيادة قدراتهم على التفاوض الناجح ، كما يندرج ضمن هذا الإطار تحديد ما إذا كان من المناسب اختيار مفاوض واحد أم اختيار فريق للمهمة.

من أبرز مواصفات المفاوض الناجح:

- تمتعه بقدر مناسب من الذكاء ؛
- تمتعه بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة ؛
- إتقان فن الاستماع والتمتع بلباقة الحديث ؛
- سرعة الملاحظة ؛
- القدرة على التحليل ؛
- النضج والجلد والصبر والعزيمة ... ؛
- إتقان اللغة التي سيتم بها التفاوض.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب المفاضلة ما بين الفرد والفريق للتفاوض تبعا لطبيعة القضية وظروف التفاوض. وعموما فإن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي والعكس صحيح

فمن مزايا المفاوض الفرد:

- سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها ؛
- التحديد الواضح للمسؤولية ؛
- عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق ؛
- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر توازنا وسهولة مقارنة بحالة الفريق.

ومن مزايا الفريق المفاوض :

- تكامل القدرات والمهارات ؛
- إعطاء مرونة أكبر للعملية ؛
- إمكانية تصحيح الأخطاء خاصة التعبيرية والتأكيد على دلالة الألفاظ ؛
- زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي ؛
- استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر ؛
- استخدام تكتيك (العضو المتشدد والعضو المتساهل) ؛
- إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما ، بحجة (استشارة الزملاء).

8- تحديد أجندة التفاوض:

وهي تعبر بشكل أساسي عن فكر واستراتيجية المفاوض كما أنها تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذي يتصوره ومن ثمة فهي تنبثق بالضرورة من افتراضات ومواقف من أعضائها ؛
كما يتعين أن يكون هناك اتفاق بين الطرفين على الأجندة ويمكن هنا أن يصبح الاتفاق على الأجندة في حد ذاته قضية تفاوض حينها تكتسب أهمية بالغة.

× هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض .

- (أ) البدء بالقضايا الأساسية : باعتبار أن حلها يسهل تلقائياً حل القضايا الثانوية و حتى لو لم تحل فإن التنازلات بشأنها .تكون أيسر وأقل تكلفة ؛
- (ب) البدء بالقضايا الثانوية : من قبيل تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر ؛
- (ج) وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض:
ثم تنتقل المفاوضات إلى التفاصيل التنفيذية ، كأن يتم الاتفاق على تنسيق السياسات التسويقية بين الشركتين ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية ؛
- (د) تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة:
ويتعلق الأمر بتصنيف قضايا التفاوض مثلاً تبعاً للجوانب الفنية والتسويقية والقانونية للمشروع كل على حدة.

9- اختيار لغة التفاوض:

وهو أمر يطرح في الحالات التي تختلف فيها لغات المتفاوضين ؛
يتعين في حال اللجوء إلى مترجم حسن الاختيار مع مراعاة الأمانة والحيادية ؛
على المفاوض الذي يختار التفاوض بغير لغته الأصلية إتقان هذه اللغة لها يترتب عن عكس ذلك من نتائج سلبية فضلاً عن الأثر النفسي السلبي عليه .

10- تحديد مكان التفاوض وتجهيزه:

وتظهر أهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية بصفة خاصة ، فهل من الأفضل مثلاً أن تسافر إلى الخصم أم تدعوه ؟ وقد يكون في منطقة محايدة ؛
وفي كل الأحوال يجب تجهيز المكان وإعداده بما يتناسب وإنجاح العملية التفاوضية.

11- ترتيبات الاتصال:

يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات ، ولتحديد مكان التفاوض ، وعدد فريق التفاوض ، واللغة المستخدمة ، وموضوعات التفاوض ، وغيرها
وعند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية :
(أ) أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به ؛
(ب) الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث ؛
(ج) الالتزام المطلق بالمواعيد المحددة ؛
(د) إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة ؛
(هـ) السعي لخلق صورة ذهنية للمفاوض لدى الآخرين تدعو للاحترام وكسب الثقة .

12- الجلسة الافتتاحية:

تتسم الجلسات الافتتاحية غير المسبوقة بعمليات التعارف عادة بجو يسوده طابع من الجمود والحذر ،ومن ثمة كان لابد من كسر هذا الحاجز خاصة حينها يتعلق الأمر بقضايا جدلية حادة أو حساسة.

وهو أمر يستدعي التحضير له بشكل خاص على اعتبار أن ما يدور في هذه الجلسة سيؤثر على المفاوضات بشكل كبير. ومن البدائل المتاحة لكسر الحواجز وتهيئة الأجواء:

1. البدء بموضوع عام خارج موضوع التفاوض لخلق فرصة لتبادل النقاش ؛
2. البدء بالإشارة إلي خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو الأمس ويفضل ارتباطه بموضوع التفاوض ؛
3. البدء بقصة طريفة ، أو باسترجاع ذكريات لطيفة يتم ربطها بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض ؛
4. البدء بإبداء ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم عملية التفاوض ؛
5. البدء بتجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من التوصل إلي اتفاق.

13- تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار:

ويتعلق الأمر بمحاولة تكوين تصور لسير المفاوضات (سيناريو المفاوضات) ، بل وتكوين عدة سيناريوهات بديلة ، ومن جملة ما يدخل ضمن ذلك:

وضع تصورات بديلة لبداية الجلسة ؛

تحديد أسلوب وطريقة عرض القضايا ،

توقعات بشأن ردود فعل الخصم وسلوكه وما يتناسب مع ذلك ؛

تصورات مرنة و تفصيلية لتسلسل الأحداث أثناء المفاوضات ومتى تصل لنهايتها .. .

تمت

٦- المحاضرة الرابعة :

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (1)

* مقدمة :

يرتبط النجاح في أي عمل كما سبق وأن علمنا بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ، و الاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى ؛ وتباين استراتيجيات التفاوض تبعاً للظروف المحيطة والأهداف المتوخاة ، ومن ثمة كان لابد من الإحاطة علماً بمختلف البدائل الاستراتيجية الممكن انتهازها ؛ علماً أن لكل بديل استراتيجي لعملية التفاوض جملة من التكتيكات التي من شأنها أن تساهم في إنجاحه .

أولاً: المفاهيم والمداخل الأساسية

1-الاستراتيجية :

هي الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، فهي بذلك تكون الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ، ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية. فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل ، أي التخطيط للتخطيط.

2- التكتيك :

فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ. فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في اطار عام محدد مسبقاً وهذا الاطار العام هو الاستراتيجية. مثال: تغيير موقف الخصم (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم الاستطرد لتغيير وجهة نظره بتوضيح خطورة المضاعفات المترتبة عنها ، أو بطلب مقابل باهض الثمن)

مثال: تغيير الرأي العام (تكتيكات للتغير من خلال الحملات الإعلامية)

مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب)

3-مداخل التفاوض:

نميز ما بين مدخلين أساسيين للتفاوض تحكمهما عادة طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض فضلاً عن المركز التفاوضي لكل منهما ، وبالتالي فهما يؤثران علي اختيار الاستراتيجية المنتهجة .

المدخلان هما:

■ مدخل المصلحة المشتركة.

■ مدخل الصراع.

أ- مدخل المصلحة المشتركة:

هو منهج يقوم أساسا على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة (مورد/عميل) ينطلق من افتراض وجود تكافؤ نسبي في المراكز التفاوضية ، مما يستدعي بالتالي انتهاز استراتيجيات قد تقوم على التكامل وتوسيع نطاق المصالح المشتركة ؛

ب- أما مدخل الصراع:

فيقوم على تعارض في المصالح وتنازع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه التي يرى أنها تتحقق بقدر ما يحصل الطرف الآخر من خسائر. وهكذا فإن من الاستراتيجيات المنتهجة الاستنزاف وإخضاع الخصم وتشتيته.

4-تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للمفاوض اللجوء إليها تبعا للأساس أو المنظور المعتمد في التصنيف ، ووفق منظور معين يمكن تبني التصنيف التالي:

- التصنيف وفقا للنتائج المراد تحقيقها(ماذا ؟) ؛
- التصنيف طبقا لتوقيت التصرف (متى ؟) ؛
- التصنيف طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف ؟).

ثانيا: الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟)

نميز ما بين نوعين أساسيين وفق هذا المنظور :

1-استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف:

أي أن يستهدف المتفاوض تحقيق المنفعة له ولمفاوضه كذلك ، وهو ما يمكن توضيحه وفقا للمصفوفة التالية:

الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها(ماذا؟)

يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الاحتمال المشار إليه في المصفوفة ب(فوز/فوز) أي تحقيق الفوز لكلا الطرفين وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع بينهما.

- أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية:

تتمثل أهم التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب فيما يلي:

1. طلب استراحة لمراجعة الموقف ؛
2. “كشف“الحقائق كاملة ؛
3. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقي التفاوض ؛
4. تشكيل مجموعات عمل هامشية لدراسة وحل المسائل العالقة ؛
5. وضع حدود نهائية لعملية التفاوض.
6. تبادل الهدايا الرمزية .
7. ماذا ..لو ؟ (الأسئلة الاستفسارية): فمثلا عن التفاوض علي السعر ، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية ؟ ..أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل ؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط ؟ ما هو سعرك لو قبلنا بالمنتج درجة ثانية وهكذا .

2- استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير:

ويكون ذلك بالسعي للحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بغض النظر عما يجنيه هذا الطرف ، بل وربما تعدى الأمر لاستهداف إلحاق الضرر المجرد به ، ويمكن أن يكون البديل الثاني في الشكل السابق (فور/خسارة) ممثلاً لإحدى بدائل هذا التوجه .
مثال ذلك: الاستراتيجية التي يتبناها عادة الطرف المنتصر في نهاية معركة حربية انتهت بهزيمة قاسية (المفاوضات ما بين الحلفاء ودول المحور نهاية الحرب العالمية الثانية).

- التكتيكات المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

ومن تكتيكاتها المتبعة ما يقترحه بيل سكوت من الأمثلة التالية:

1- الخداع :

أي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف بخلافه ، كأن نعطي إشارة إلى اليمين لنتجه يساراً ، (كإبداء الاهتمام بالسعر مثلاً) مما يؤدي إلى صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي ، (آجال التسليم أو جودة المنتج) ، فلا يحظى بالعناية اللائقة مما يساعد المفاوض على تحقيق هدفه .
ومعروف ما لهذه الأساليب من إخلال بالثقة مع توقع ردة فعل سلبية للطرف الآخر حال اكتشافه ذلك .

2- ادعاء نقص السلطة:

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه على تقديم تنازل أو قبول تضحية جسيمة ، فإنه وفقاً لهذا التكتيك سيدعي أنه غير مخول بإتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلى الإدارة العليا .
ولهذا الأسلوب آثاره السلبية في عدم تقدم المفاوضات في حال اعتماده من طرف واحد وعدم حصول الطرف الآخر بالتالي على أي تقدم ، ويبقى كإجراء اضطراري للمناورة وكسب الوقت .

3- الصقر والحمامة :

كثيراً ما تتوزع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض إلى طرف متشدد (الصقر) ، وآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة) . هنا سيقوم ، وفق هذا التكتيك ، الطرف المتشدد بالتعبير عن كل طلباته ومن البداية بحزم ، ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه فيها الانسحاب مع حفظ ماء وجهه ؛ هنا يتدخل الطرف المسالم (الحمامة) مقترحاً التحرك نحو الاتفاق بما يحقق مصالحه مقترحاً الاستعداد للتنازل والتعاون بدون فقد كرامته الشخصية مع التطوع بتهدئة وتليين موقف الطرف الآخر .

4- تحويل الاعتراضات إلى إيجاب:

ويقصد بذلك تلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وتحويلها إليه في شكل تساؤلات لا يمكنه الرد عليها بغير عبارة «نعم» .
أي أن الفكرة الأساسية هنا تتعلق باعتراض الاتجاه السلبي بسلسلة من الإجابات بالإيجاب .

5- لماذا؟ (طلب تبرير كل عرض من الطرف الآخر):

يقوم هذا التكتيك إذن ، على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر ؛ فمثلاً إذا كان عرض الطرف الأول هو:
أقصى ما يمكن دفعه هو 10000 ريال ؛
فيكون رد الطرف الآخر لماذا؟

هذا أقصى ما يمكن سداده لتحقيق ربح مقبول في هذه الصفقة ؛

وتتسلسل التساؤلات وطلب التبريرات بما يخدم غرض المفاوض خاصة في المراحل الأولى لبداية المفاوضات لمعرفة اتجاه الخصم وأقصى ما يمكن تحقيقه من مكاسب ، على أنه أسلوب لا يجب الاكثار منه والتمادي فيه لما يشكله من مضايقة للخصم .
أما التكتيك المضاد له فهو الرد المباشر ما أمكن عن السؤال بما يجنب الضغط للحصول على أفضل الشروط بسهولة .

تمت

٦- المحاضرة الخامسة :

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (2)

* مقدمة :

سبق وأن أكدنا على أن النجاح في أي عمل إنما يرتبط بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ، والاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى ؛

كما أكدنا على أن استراتيجيات التفاوض تتباين تبعاً للظروف المحيطة والأهداف المتوخاة ، ومن ثمة كان لابد من استكمال الإحاطة بباقي البدائل الاستراتيجية الممكن انتهاجها وبالتكتيكات المتعلقة بكل منها .

أولاً: الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟)

1- مرتكزات الاستراتيجية :

تقوم هذه الاستراتيجيات على أساس حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية ؛ ويتعلق الأمر أساساً بالجوانب التالية:

- (أ) بدء الحديث أو التوقف عنه ؛
- (ب) الانسحاب الحقيقي أو الظاهري ؛
- (ج) طرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر ؛
- (د) التمسك بموقف معين أو للمساومة عليه ؛
- (هـ) التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف ؛
- (و) طلب الاستراحة....الخ

*ملاحظة

يلاحظ إذن وبناء على ما سبق بأن هذه المرتكزات والجوانب المتعلقة بالتوقيت ، لا تشكل في الحقيقة بديلاً استراتيجياً قائماً بذاته بقدر ما هي في الأساس أسلوب من أساليب تنفيذ استراتيجيات السلوك التفاوضي التي سنتعرض لها في المحور الثاني من محاور هذه المحاضرة .

2- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات (متى؟):

يمكن إبراز أهم التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب وفقا لما يلي:

أ) التسويف:

تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول التأجيل وكسب الوقت. ومن شعارات هذا التوجه مثلا: «بالصبر تبلغ ما تريد» و «أجل الإجابة.. أصمت.. لا تقلق»، «لا تقدم تنازلاً بسرعة».. «فكر على مهلك»

ب) المفاجأة:

(أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)

ج) الأمر الواقع:

مفاد هذا التكتيك هو المواجهة بمحاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضها) مثال ذلك أن تبادر إلى شطب بند من مسودة الاتفاق بخط يدك حسماً للمناقشة؛ على أن نجاح ذلك يقتضي:

- أن يكون احتمال قبول الخصم لهذا الأمر الواقع كبيراً؛
- أن تكون خسارة الطرف الآخر من رفض الأمر الواقع أكبر من خسارته بقبوله؛
- أن تكون النتائج الأولية مشجعة للخصم على قبول الأمر الواقع.

د) الانسحاب الهادئ:

(إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة

هـ) الكر والفر:

وشعاره أنه «يملكك التحرك غفي أي اتجاه» وتبعا لسير المفاوضات وتقييم ديناميكية علاقات القوة والتحرك على وقع «شعرة معاوية».

و) نهاية المطاف:

وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال. فمثلا قد يطلب البائع من المشتري عدم الإبلاغ عن سعر الصفقة لأحد وإلا فلن يكتمل إبرامها، أو أنه سوف لن يتعامل معه في المستقبل؛ وأيضا تقييد صلاحية العرض لدفع الطرف الآخر لاتخاذ القرار.

ثانيا: الاستراتيجيات المنتهجة طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

نميز ما بين الاستراتيجيات المتباينة والاستراتيجيات المنعكسة على النحو التالي:

- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية؛
- استراتيجيات التدرج/استراتيجيات الانجاز مرة واحدة؛
- استراتيجيات التعاون/استراتيجيات المواجهة؛
- استراتيجيات تقادي النزاع/استراتيجيات مواجهة النزاع.

1- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية:

أ- حالة الاستراتيجيات الهجومية:

يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي يكون غالبا «عدوانيا» ومتشددا، وذلك اعتمادا على قوة موقفه التفاوضي، أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح، أو لتقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصا أفضل في المفاوضات؛

ب- أما في حالة الاستراتيجيات الدفاعية:

فإن المفاوض إدراكا منه بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر ؛
كما يمكن تبنيها كمرحلة استثنائية لحين استجماع القوى وترتيب الأمور وهنا يأخذ الأمر طابعا تكتيكيا أكثر منه استراتيجيا.

2- استراتيجية التدرج/استراتيجية الانجاز مرة واحدة:

أ- في حالة التدرج:

وكما هو واضح من الاسم يلجأ المفاوض إلى تبني روح التحرك نحو الهدف ، خطوة بخطوة مقتنعا بجدوى وأفضلية ذلك نفسيا وعمليا
مدخرا الوقت والجهد وشد الأعصاب ؛

ب- في حالة الانجاز مرة واحدة:

ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق المكاسب مستقبلا ، مع عدم اقتناعه بأهمية الكسب
الجزئي وبالتالي فهو يصر على الانجاز دفعة واحدة.

3- استراتيجية التعاون/استراتيجية المواجهة:

أ- في استراتيجية التعاون:

يؤمن فيها الطرفان بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح المفاوضات وفق منظورهما ؛

ب- في استراتيجية المواجهة :

يشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل ، مقارنة بالتوجه السابق.

4- استراتيجية تفادي النزاع/استراتيجية مواجهة النزاع:

أ- في حالة تفادي النزاع:

يسعى المفاوض إلى تبني أسلوب تفادي النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ، وذلك لجملة اعتبارات كأن يقدر مدى فداحة الأضرار الناجمة
عن ذلك ، أو بفعل ضعف موقفه أو تقديره لضعف موقفه التفاوضي ، أو لرغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات...
مثال ذلك أن يكون ممثل الشركة محكوما بها جس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد ، أو حاجة الشركة لزيادة
الإنتاج للوفاء بالتزاماتها أثناء التفاوض مع ممثلي العمال ، وهكذا..

ب- في حالة مواجهة النزاع:

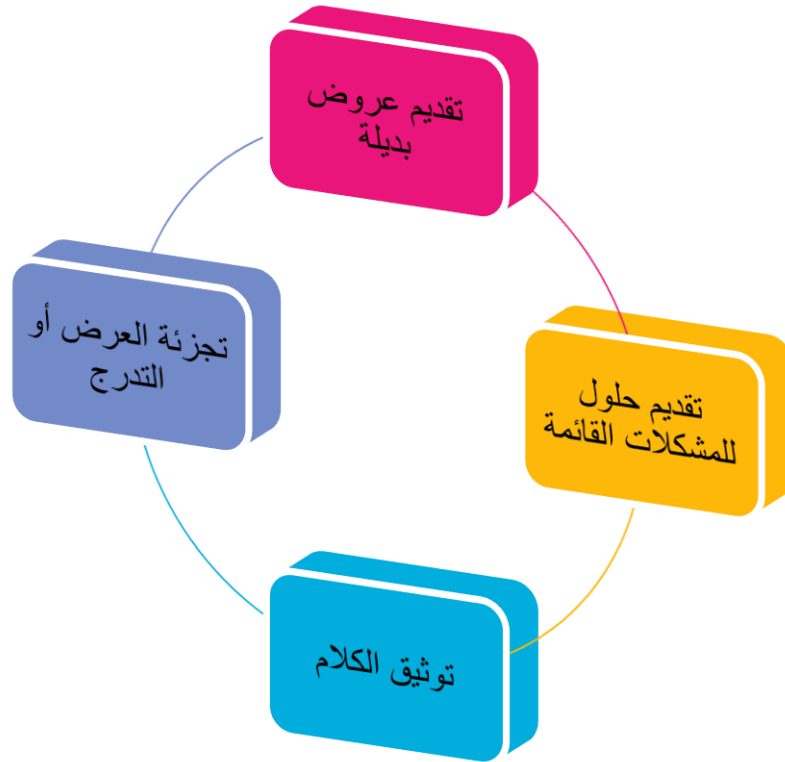
يسعى المفاوض إلى تكثيف المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصاً أفضل لتحقيق أهدافه ، وخاصة عندما يدرك
ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع.

ثالثا: بعض التكتيكات التنفيذية الهامة

1- التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية التعاون:

- تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات ؛
- تقديم حلول للمشكلات القائمة ؛
- توثيق الكلام حسما للمجادلات وتحقيقا للمصداقية ؛
- تجزئة العرض أو التدرج ، لتحقيق تقدم جزئي ومنع انهيار المفاوضات.

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون :



2- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع:

- أدر خذك الأيسر ، وسجلها نقطة (من خلال بيان حجم التضحية)؛
- اشتر بعض الوقت (لتعطي نفسك فرصة وللطرف الآخر الذي قد يتراجع)؛
- اقترح الاستعانة بوسيط أو محكم ؛
- نعم...ولكن...ثم نعم (أي الاستسلام لتفادي النزاع مع حفظ ماء الوجه).

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع:



3- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات: وهو أسلوب قائم على الإعداد الجيد للتفاوض ويستخدم عادة في المفاوضات السياسية ؛
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط: وهنا تستنفر الموارد والقوى المختلفة الداعمة ، مع التلويح بالأوراق الرابحة المسيطر عليها ؛
- التهديد المباشر: ويفضل ألا ينفذ إلا عند الاضطرار ، على أن يكون المفاوض جاهزا لتنفيذ تهديده في كل الأحوال.

4- التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية:

- **التراجع:**
وذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه طالما أنك لا تستطيع التقدم أو الصمود ، مع رغبتك في مواصلة المفاوضات ؛
- **المقايضة:**
أي طلب التعويض والمقابل لها يفرضه عليك الطرف الآخر ؛
- **اشتري بعض الوقت:**
يمكن أن يوظف هذا التكتيك هنا كذلك وذلك لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوضي النسبي أو مشاوره الرؤساء.

_____تمت_____

٦- المحاضرة السادسة :

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

* مقدمة :

كما أكدنا مرارا فإن النجاح في أي عمل إنما يرتبط بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ، والاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى ؛

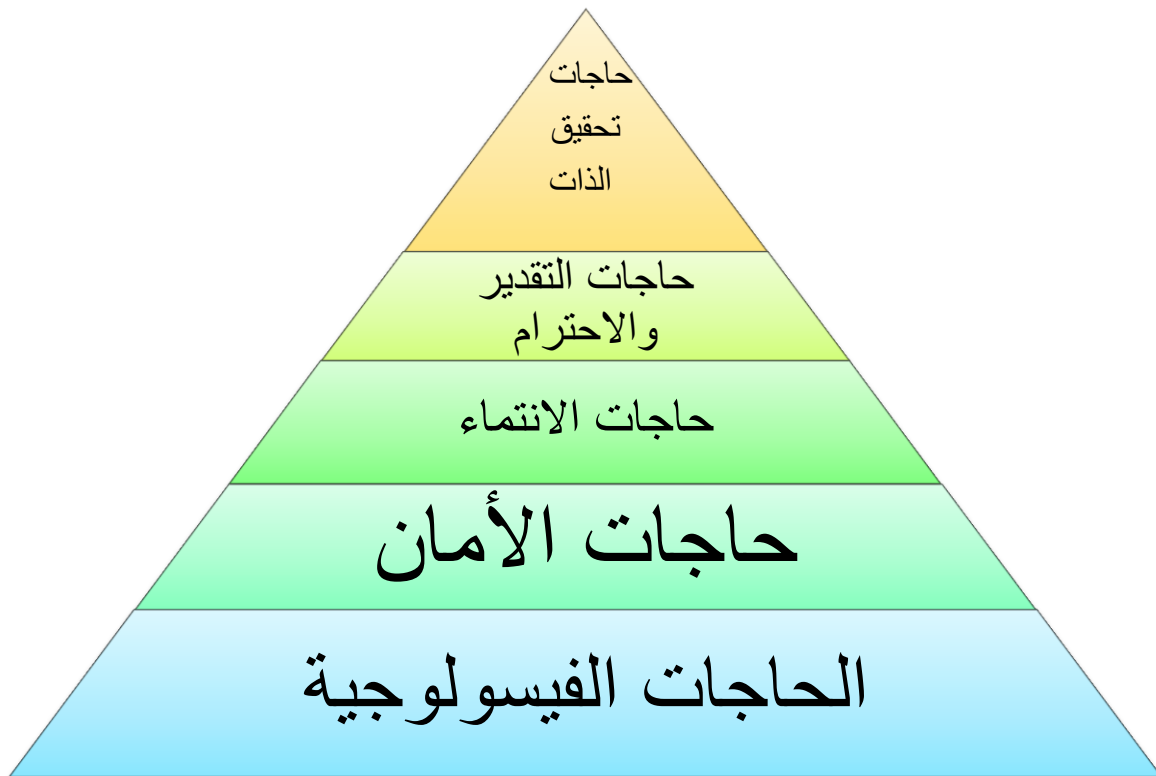
يدخل ضمن هذا الإطار وبشكل أساسي الإحاطة بمختلف العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض ، خاصة بالنظر إلى دورها الحاسم في التأثير على الموقف التفاوضي وعلى نتائج العملية التفاوضية برمتها .

1- حاجات الأطراف واتجاهاتها:

التفاوض سلوك هادف يحاول من خلاله كل طرف الإجابة عن سؤالين هما:

- كيف يحدد حاجات وأهداف وتصرفات المفاوضين ؟
- كيف يوفق بالتالي بين حاجاته ودوافعه من جهة وبين حاجات ودوافع الطرف الآخر من جهة أخرى ؟

ترتيب الحاجات الانسانية وفقا لمدرج ماسلو الهرمي



يختلف الأفراد منطقيا إذن في ترتيب حاجاتهم وأولوياتهم، ومن الواجب على المفاوض أن يختار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية:

- تحديد حاجات الخصم وتفهمها.
- تحديد أولويات إشباع هذه الحاجات وأهميتها النسبية.
- إشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة ما أمكن ذلك.
- علما أن الفرد يحاول إشباع حاجاته من خلال المنظمة التي يعمل فيها كما أن المنظمات ، التي ليست سوى مجموعة أفراد ، تحقق أهدافها وتشبع حاجاتهم من خلال الأفراد القائمين بالتفاوض ؛
- وعليه فمن المهم تحديد الاستراتيجيات التي تتناسب مع إشباع أكبر قدر من حاجات المفاوضين والمنظمات التي يمثلونها.

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات تبعا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون ودرجة تحكمهم في الموقف التفاوضي حسب التالي :

1. استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الخصم فقط.
2. استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الطرف المفاوض وأفراد الفريق ذاته.
3. استراتيجيات تخدم كل من إشباع حاجات الخصم والطرف المفاوض معا.
4. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض.
5. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الخصم.

2-مراكز القوة النسبية للمفاوضين :

- تعتبر القوة النسبية هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض حتى وإن لم يكن المفاوض يعي دائما ذلك ؛
- ينظر للقوة التفاوضية إما (كناتج ، أو كإمكانية و طاقة احتمالية ، أو كعمل تكتيكي) ؛
- ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض ؛

■ تحليل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:

- تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
- تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.المختلفة.
- توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
- توضيح كيف أن نتيجة التفاوض في وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية في الأوقات اللاحقة.

المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية

- كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض.
- علماً أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي ، وناتج التفاوض .

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية

مدخل التعليل:

وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض. وبقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة. (علاقة سببية بين سلوك الطرف الأول والطرف الثاني).

مدخل السيطرة:

مؤدى هذا المدخل أن الموارد الهامة في القوة التفاوضية هي التي تمثل قدرة طرف على معاقبة طرف آخر وهي نوعان :

- يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة).
- أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر).

وعليه فإن القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض.

مدخل الاعتمادية:

وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها .
علماً أن درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف ، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي أثناء التفاوض .

أي أن قوة كل طرف تتوقف على درجة اعتمادية الآخر عليه .

3-القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق بشأنها:

من العوامل الأساسية المحددة لإستراتيجية التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها ؛

مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية .

■ نطاق هذه القضايا ومحتوياتها .

■ علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معها .

■ العلاقة بين القضايا والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض .

ومن ثم تتحدد الاستراتيجية المناسبة .

أ- مثال بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

تحديد النقابة لقضايا التفاوض		الإدارة النقابة	
تحديد متسع	تحديد ضيق أو محدود		
مناقشات صراعية	مناقشات مركزة	تحديد ضيق أو محدود	تحديد الإدارة لقضايا التفاوض
مناقشات غير مركزة	مناقشات صراعية	تحديد متسع	

- الحالة الأولى/ الاتفاق على نطاق القضايا: ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حددا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.
- الحالة الثانية/ عدم الاتفاق على نطاق القضايا: فإن المناقشات ستكون صراعية.

ب- مثال لعلاقة القضايا ومدى فرزها وربطها:

تحديد النقابة للقضايا		الإدارة النقابة	
الربط بين القضايا	كل قضية على حدة		
مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات مركزة	كل قضية على حدة	تحديد الإدارة للقضايا
مناقشات المقايضة	مناقشات الربط بين القضايا	الربط بين القضايا	

- الحالة الأولى/ الاتفاق على أسلوب التحديد: ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.
- الحالة الثانية/ عدم الاتفاق على أسلوب التحديد: فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

4-المهارات النسبية للمفاوضين:

بديهي أن قدرات المفاوض ومهاراته عامل حاسم في اختيار إستراتيجية التفاوض وفي تحديد مدى نجاحها وفعاليتها في التطبيق العملي ، وتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات من أهمها:

- **توافر القدرات والخصائص الشخصية :** لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة و الإنسحاب...الخ
- **طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر:** ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين

5-أهمية التوصل إلى اتفاق:

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على الاستراتيجية والتكتيك المناسبين بحيث أنه:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات تعاونية ، وتكتيكات تفادي النزاع ، وتجنب تصعيد الخلاف ؛
- كما أنه إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

6-الوقت المتاح:

كلما كان الوقت متاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفاذي النزاع. وكلما كان الوقت محدودا كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا:

- تحديد مواعيد نهائية (Setting Deadlines) ؛
- الكشف الكامل للحقائق (Full Disclosure).

7-خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية تكتيكات المساهمة والتدرج.
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون إستخدام إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البلد نصفين أو التقابل في منتصف الطريق...)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

8-الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

يجب باستمرار الاستفادة من التجربة وبالخبرة بالطرف الآخر مع مراعاة ما يلي:

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة ؛
- عدم التحيز في تقويم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم دون مبرر ؛
- إدراك التغير في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف أو تراكم الخبرة لديه.

9-السلوك المتوقع للخصم:

يجب تقييم هذا السلوك بشكل موضوعي ما أمكن، مع الاسترشاد بالآتي:

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع منه تجاه كل استراتيجية على حدة ؛
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع منه.

تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:

- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية ؛
- اتباع سلوك مماثل أو موافق في حالة السلوك التعاوني.

10-شخصية الخصم.

11-اعتبارات أخرى

(أهمية استمرار العلاقة مستقبلا لدى الطرفين ، توقعات الطرف الآخر ، ما ننتظره من الخصم بغض النظر عن الموقف التفاوضي...).

تمت