

### الاتحاد قوة التفرق ضعف

كان لأحد الآباء عدد من الأبناء يتشاجرون، ولما عجز الوالد عن إيقاف خلافاتهم بالنصح والإرشاد، لجأ إلى إعطائهم درساً عملياً 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 جميعاً 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 فستقتلون وتذهب ريحكم، وستكسرون كما كسرت هذه العصي.

### استخدام الفريق التفاوضي

**المقصود بالفريق التفاوضي:** يقصد بالفريق التفاوضي تلك المجموعة المكونة من عدد محدود نسبياً 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 تعقيداً.
- 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 ٤٧) 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 أعضائه، 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:

١- المجال التجاري: السعر، التسليم.

٢- المجال الفني: المواصفات، الجودة.

٣- المجال القانوني: العقد وشروطه.

٤- المجال المالي: شروط الدفع، الضمانات.

- 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 ).