

### 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، لا بد 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؟

- 1- المفاوض العدواني: ويمارس أسلوبه غالباً قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر. (كالانتقادات عن إنجازات الطرف الآخر السابقة وغيرها...).
- 2- 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.
- 3- 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.
- 4- المفاوض المستجوب: يهدف المفاوض بالاستجواب إلى اكتشاف موقف الخصم من خلال عرض أسئلة فاحصة تصاع بطريقة تجعل الخصم وكأنه لم يحل واجبه المنزلي.
- 5- المفاوض المتدثر (المتظاهر) بتياب 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.
- 6- المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد: والغاية منه إيجاد الخلاف والنزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل الفريق المفاوضات بتسوية خلافاته الداخلية لا بتسوية الخلافات مع خصومه.
- 7- مفاوض ال بلى ينتر: 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:

- 1- التعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته للتسوية الحقيقية للنزاع.
- 2- بناء التوقعات ( حيث يقدم المفاوض في هذه المرحلة معلومات وحجج واقعية تناقض ما أدلى به الطرف الآخر من معلومات وحجج).
- 3- 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).
- 4- التوصل الى اتفاق وكتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.
- 5- 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.

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

**المراحل 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:-

- 1- الحاجة لتوزيع المهام.
- 2- وجود أنماط عديدة من المفاوضين.
- 3- وجود ما يسمى بمحامي الشيطان قبل الاستراحات وفي أثنائها.
- 4- توافر فرص التفكير اثناء المفاوضات.

### ثانياً: رئيس الفريق: عند العمل ضمن فريق تفاوضي يتعين على رئيس الفريق أن يكون قادراً على:

- 1- فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.
- 2- عقد اجتماع مع أعضاء الفريق غير المباشر خلال المفاوضات.
- 3- الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.
- 4- تنمية مهارات السلوك المرن في أعضاء الفريق التفاوضي.
- 5- الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق.
- 6- تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات.
- 7- ترتيب الجلوس بحيث تتوفر 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 أيضاً، 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 الى 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 ايجاد الحلول للنزاعات والتوصل إلى إتفاق يحقق مصلحة الطرفين عليه مراعاة الاتي:
  - فرز القضايا ( أي معرفة القضايا الرئيسية والأفراد الرئيسيين الذين يتعامل معهم )
  - تجزئة القضية الكبيرة الى 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 يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم.

### أسباب التوتر

١- **البيئة الداخلية:** إن الضغط من الزملاء بهدف التوصل الى 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 مجهداً 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 هدواً 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 الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الاهتمام بأثارها المستقبلية.

- خطأ الفهم: وتنتج أخطاء الفهم عندما لا يعرف المفاوض الاختلافات الأساسية 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)