

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 مبدأً أساسياً 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 إلى العناصر الآتية:

أ- هل سيدفع البائع الرواتب والأجور بعد بيع الشركة؟

ب- هل سيحتفظ البائع بمنصب رئيس أو مدير الشركة المبيعة؟

ت- 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 المفاوض وأفضل طريقة لذلك هي تقويم المفاوضات من وجهة نظر الخصم، إذ إنه من الخطأ الافتراض بأن الخصم يدرك المفاوضات بالطريقة نفسها التي يدركها بها المفاوض 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 المفاوض 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 المفاوض 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 ستتجه 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 إعداد 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، ألا يكون المفاوض 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.
- الإفادة 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 الجمهور المحيط بعملية التفاوض.
- سرعة إنجاز المفاوضات وعدم إضاعة الوقت والجهد.
- جذب واستقطاب 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.