

١- 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.
- ٢- 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 عربي للتنسيق 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.
- وتتج 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 بثمن 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 تردداً بشأن الأساليب والبراهين.
- يتم إجراء التعديلات فورياً، 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:

- 1- **الاستراتيجيات التعاونية:** وتتطلب مناخاً إيجابياً يساعد الأطراف على العمل معاً، وتتميز هذه الاستراتيجية بالثقة بين الأطراف والانفتاح في التعبير عن الآراء.
- 2- **الاستراتيجية التنافسية:** وتستهدف تحقيق أكبر قدر من المكاسب والأهداف على حساب الطرف الآخر، وتتسم بالسرية وعدم الثقة وعدم الوضوح والسلوك العدواني واسلوب التهديد والهجوم.
- 3- **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.
- 4- **الاستراتيجية التبعية:** حيث لا يعمل المفاوض في هذا النوع من الاستراتيجية لخدمة مصالحه هو، بل يهتم بتحقيق مصالح الطرف الآخر، خوفاً من المواجهة، ويستخدم المفاوض فيها اسلوب الخضوع للخصم وتلبية طلباته وإعطاءه 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:**

- i. 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.
 - ii. تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح، ويبني المفاوض 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:

في المرحلة اللاحقة	خلال مرحلة الافتتاح
<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>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> <p>١- تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها:</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>٢- تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح</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>	<p>٣- تعديل جاذبية الصفقة - (من مصلحة المفاوض عرض الصفقة بطريقة تجعل الخصم يعتبرها جذابة. ويفعل ذلك المفاوض بطريقتين:</p>