



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم العلوم التجارية

محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق سياحي والسنة الثانية ماستر تسويق الخدمات

من إعداد :

الدكتورة/ ايمان ايرين

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم العلوم التجارية

محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق سياحي والسنة الثانية ماستر تسويق الخدمات

من إعداد :

.....

السنة الجامعية: 2023/2022

1. مقدمة:

من بين الانشطة الهامة التي يقوم بها مديروا الاحتياجات او المشتريات وغيرهم من العاملين في هذا المجال ما يتعلق بالتفاوض مع الموردين مع الزبائن ومع اي شخص فاعل في المنظمه او خارجها. بل ان التفاوض هو جزء رئيسي من نشاط اي مؤسسه. حيث ان التفاوض يهدف الى حصول المفاوض على احتياجاته في افضل الشروط المتعلقة بالمواصفات المتضمنه في بنود العقد بما يساعد على دعم المركز التنافسي وتحقيق التميز في السوق من مدخل الحداثه في اداره التفاوض.

ونقصد باداره التفاوض الحديثه الحوار والتبادل الجيد للاراء بين طرفين او اكثر حول موضوع محدد، من اجل الوصول الى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف اطراف التفاوض وهنا لابد من توفر مراحل تساعد لتحقيق ذلك، بدءا من مرحله الاعداد والتهيئه للتفاوض، والذي يمثل عنصر المعلومات اهم اسس التفاوض المثمر لان من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الاخر بالحجج المقنعه المعتمده على الوثائق ومن خلال معرفه مفاتيح شخصيه من يفاضه والاسلوب المناسب لاقناعه والتاثير فيه، كذلك توفر مرحله اجراء المفاوضات، وهي محاوله لايجاد مناخ من التعاون يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائيه، ويحتاج ذلك الى جهد من المفاوضين لاطهار مشاعر الود، والتغلب على الاحكام المتصور سلفا التي تشوه صوره كل منهما في ذهن الآخر..... وايضا ضروره توفر مرحله ابرام الاتفاق، شاملا وتفصيليا، وواضحا في صياغته ومفهوما للطرفين، باختيار الالفاظ السهله وصياغتها باسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، بالاضافه الى ايجاد مرحله لتنفيذ الاتفاق، على ان يرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، اسلوب الذي سيتم وفقا له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعه عمليه التنفيذ في مراحل المختلفه، ولابد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، ان تصل الى الاطراف المتاثره به..... اما مرحله التقويم التفاوض، والتي لابد من خلالها متابعه عمليه التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحلها، وحل مشكلاته، التي تعترضه، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جديده الطرف الاخر والعمل على حل ما يعترض هذه العمليه من مشكلات¹.

وعليه نرى أن التفاوض جزء مهم في حياتنا. وأنه يتوجب علينا أن نتسلح بالمهارات والقدرات اللازمة لاتقان هذا التفاوض، وجعله فاعلا اذا علمنا أن هناك متغيرات عديدة تؤثر فيه وعليه. فالتفاوض ليس وصفة

¹ عبد الله حسن مسلم، ادارة التفاوض، المعتمد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص09.

محاضرات في تقنيات التفاوض

مكتوبة وانما علم يدرس ويمارس. لذا فان هذه المطبوعة ستوفر للدارس المهارات التي يتوجب الاطلاع عليها والاستفادة منها.

2. الفهرس

الصفحة	العنوان
02	1. مقدمة
03	2. الفهرس
04	3. أساسيات حول التفاوض
07	4. أنواع التفاوض
10	5. مبادئ التفاوض
17	6. النظريات الرئيسية في التفاوض وعناصره
20	7. مجالات التفاوض
25	8. السمات العشر للتفاوض
30	9. شروط التفاوض
32	10. أنماط المفاوضين وأساليب التعامل معهم
52	11. سياسات التفاوض
59	12. تكتيكات التفاوض
76	13. استراتيجيات التفاوض
81	14. أبعاد التفاوض وخطواته
86	15. سمات وخضائص المفاوض الناجح
89	16. كيف تقنع الآخرين بفكرة؟
89	17. فريق التفاوض: المفهوم والخصائص
91	18. العوامل المؤثرة على كفاءة الفريق التفاوضي
94	19. المهارات الواجب توافرها في فريق التفاوض
101	20. قائمة المراجع المعتمدة في المطبوعة

3. أساسيات حول التفاوض

ان البداية الطبيعية للحديث عن التفاوض هي التعريف به، تحديد أساسياته النظرية والفلسفية، لأن الإدراك الواعي والفهم الصحيح لمفهوم التفاوض وطبيعته سيساعد على تحديد الاتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسة العملية.

1.3. تعريف التفاوض

يعرف التفاوض على انه تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين او اكثر والذي من خلاله يقوم الطرفين او جميع الاطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل الى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما طبقا لهذا فانه ربما ينظر بالتفاوض على انه تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل الى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عمليا بدلا من النتيجة المثالية التي يسعى اليها كل طرف على حده¹.

التفاوض هو موقف تعبيرى حركي من جانب طرفين او أكثر بشأن قضية أو أكثر يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتعديل مع استخدام كافة وسائل الاقتناع اما بالحفاظ على مصالح قائمة او تحقيق مصالح من خلال تحفيز أو إجبار الطرف الآخر على عمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل ما في إطار من علاقات الارتباط بين الأطراف المتفاوضة. ومن ثم فإن عناصر التفاوض هي²:

☞ **الموقف التفاوضي:** وهو موقف حركي يقوم على الفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا و تأثيرا وتأثرا وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والاشارة والجملة. ومن خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشري. بالاضافة الى ان التفاوض موقف يتسم بالمرونة ويتطلب قدرا كبيرا من التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية

☞ **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر، ويتسع نطاق التفاوض يشمل اطرافا اخرى تربطهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية، ويمكن تقسيم أطراف التفاوض الى اطراف مباشرة والتي تجلس فعلا الى مائدة المفاوضات وتقوم بعملية التفاوض وأطراف غير مباشرة، وهي المجموعات التي تتأثر بعملية التفاوض ولها قدرة على التأثير على سير المفاوضات ونتائجها

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض (استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص28.

² عمر صقر، التفاوض التجاري الدولي، مكتبة عين شمس، مصر، 1997، ص ص 21- 22.

محاضرات في تقنيات التفاوض

🔗 **القضية التفاوضية:** وهي الموضوع محل الخلاف أو النزاع والذي يتم التفاوض من اجل الوصول الى تحقيق المصالح المشتركة أو المتعارضة

🔗 **الهدف التفاوضي:** تسعى أي عملية تفاوضية إلى تحقيق هدف معين ويدور الهدف التفاوضي من أجل تحقيق ما يلي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف المتفاوضة
- الامتناع عن القيام بعمل معين
- تحقيق توليفة من الهدفين السابقين

كما يعرف التفاوض على أنه عملية متكاملة وليس مهارة واحدة وبالتالي فان هناك مجموعة من المهارات للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة على هذا الاساس فانه هناك سبعة مبادئ عامة لكل اشكال التفاوض وهي¹:

- التفاوض يتضمن طرفين او اكثر الذين لديهم حاجه (او يعتقدون ان لهم حاجه) لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح او الاهتمامات المشتركة بين الاطراف في التفاوض سواء كان يتعلق هذا الاهتمام بموضوع التفاوض ويتعلق باطار التفاوض ككل وذلك ليجعل الاطراف على اتصال.
- بالرغم من وجود درجه من الاهتمام المشترك بين اطراف عملية التفاوض الا ان كل منهما يبدا بعرض اهداف مختلفه. وان مثل هذا التباين في الاهداف او النتائج المرغوب الوصول اليها يحول في البدايه دون التوصل الى النتائج المرضيه للطرفين.
- في البدايه على الاقل نجد ان الاطراف المشتركة في التفاوض يعتبرون ان التفاوض اسلوبا مفضلا لحل الخلافات بينهم بالمقارنه بالبدايل الاخرى مثل العداة او حتى التحكيم
- كل طرف يعتقد ان هناك امكانيه ما لحث واقناع الطرف الاخر (او الاطراف الاخرى) لتعديل وضعه الاصلي او وجهه نظره. وبالتالي فانه ليس اساسيا- وان كان مرغوبا بدرجة عاليه عاده- بالنسبه لكل طرف ان يكون لديه الاستعداد للتوصل الى تسويه. ولكن كل طرف يتحرك ولديه امل في حث الطرف الاخر على التغيير.
- وبالمثل، حتى عندما يثبت عدم تحقيق النتائج لكل طرف فان كلا الطرفين يضل لديه الامل في التوصل الى اتفاق نهائي مقبول.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص ص 29-30.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- كله طرف له بعض التأثير او القوه الحقيقيه او المتظاهر بها على مقدره الطرف الاخر عند التصرف. اما اذا كان احد الاطراف ليس لديه قوه على الاطلاق فربما لا تكون هناك الحاجه لان يتورط في عمليه التفاوض. والتاثير (او القوه) ربما يكون غير مباشر ويقع على الاشياء او المسائل التي لا تمثل الموضوع المباشر للتفاوض.
- ان عمليه التفاوض نفسها هي احد صور التفاعل بين الناس وفي معظم الحالات من خلال التعبير المتبادل والمباشر. ومن هنا فان عمليات التفاوض تتاثر بالاتجاهات والعواطف وليس فقط بالحقائق والمنطق التي تتضمنها مجادلات كل طرف.

2.3. خصائص التفاوض

للتفاوض جملة من الخصائص نسردها في الآتي¹:

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيائها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح، في التفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة من الأصل او الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستثمارها.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتتأثر فيها.
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى من حيث الموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات وصفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقه والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمه والأهداف المعلنة وغير المعلنة.
- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض ايضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

¹ حسين أحمد الطروانة، ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة التفاوض وحل النزاعات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 30-39.

- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنا بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي:
 - لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا
 - الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعموميا
 - كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل.
- التفاوض علم وفن في الوقت نفسه
- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية
- التفاوض عملية تمارس داخل النشاطات كلها، وفي المجالات جميعها داخل أي منظمة، وتخرج من دائره المستوى الدولي سواء في مجال السياسي او العسكري، وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي الأنشطة والمؤسسات.

4. أنواع التفاوض

التفاوض هو الوسيلة التي يعتمد عليها الناس لحل الخلافات الناشئة بينهم، سواء كانت هذه الخلافات تتعلق بشراء سياره جديده، او نزاعا على عقد عمل، او شرطا لصفقة بيع او تحالفا معقدا بين شركتين او معاهدة سلام بين شعوب متحاربة. بواسطة المفاوضات، فالتفاوض كما اسلفنا سابقا هو السعي لإقرار اتفاق من خلال الحوار والتفاوض انواع واشكال رئيسية فإما ان يكون التفاوض "توزيعيا" او أن يكون "تكامليا"¹.

في النوع الأول (التفاوض التوزيعي) القيمة المتاحة للأطراف ثابتة، ويسعى كل طرف للحصول على أكثر ما يستطيع من هذه القيمة. وهنا يأتي مكسب احد الاطراف على حساب الطرف الآخر، وهذا ما يطلق عليه اللعبة ذات المجموع الذي يساوي الصفر، او تفاوض ذو الاجمالي الثابت، بل ربما يكون تعبير (اربح-اخسر) أكثر تمثيلا لكل ما هو معني بالأمر، فالشغل الشاغل في التفاوض التوزيعي هو من سيحصل على حصة الأسد فمثلا بيع سجادة لا يعرف البائع والمشتري بعضهما، وليس هناك من علاقة تربطهما، وكل ما

¹ محمد محمود مصطفى، علم التفاوض (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2012، ص ص 14-19.

محاضرات في تقنيات التفاوض

هو مهم في الأمر هو السعر، وكل جانب يفاوض من أجل الظفر بأفضل صفقة ممكنة، وكل مغنم يحصل عليه أحد الطرفين يعتبر مغرما للفريق الآخر.

في التفاوض التوزيعي النقي، تكون القيمة المكتسبة الخاضعة للتجاذب " ثابتة " ويكون هدف كل جانب هو الحصول على أكبر قدر ممكن من الكعكة. ان هدف البائع في صفقة توزيعية هو ان يتفاوض من اجل اعلى سعر متاح، بينما يتمحور هدف المشتري في الحصول على أقل سعر ممكن.

وهكذا يتنافس البائع والمشتري من أجل الحصول على أكبر مغنم، فتبدأ لعبة شد الحبل فكل مفاوض يسعى لسحب الحد النهائي للصفقة بحيث يكون أقرب ما يمكن الى السعر المرغوب لديه او حتى.

الرابطة والسمعة لا تعني إلا قليلا في هذه اللعبة، حيث انه لا توجد نية لدى اي من المتفاوضين ان يبادل المكسب في الصفقة بمكسب في علاقته مع الجانب الآخر، فمثلا: مدير تنفيذي نقل الى جهة اخرى من المدينة، لهذا فهو يجد في بحثه عن منزل قريب من مكان العمل، ولن يكون مكترثا بعلاقة طويلة الأمد مع من يبيعه المنزل عندما يبدأ بالتفاوض معه حول سعر البيت، فالبائع غريب عنه وسيبقى كذلك حتى بعد اتمام الصفقة.

وتلعب المعلومات دورا هاما في هذا الشكل من التفاوض، فبقدر ما يجهل الطرف الآخر عن نقاط الضعف والافضليات لديك، وبقدر ما يعلم عن قوتك في المساومة، يكون موقعك التفاوض أفضل. فمثلا: قد يكون مدير المبيعات أرعن لو أنه ترك الجانب الآخر يعلم بانه لا يوجد لديه سوى القليل من الزبائن الآخرين الذين يمكن ان يشتروا منتجه، وفي المقابل قد يكون المشتري متلهفا لأن يعلم الجانب الآخر بانه هناك مصنعين آخرين يقرعون كلهم يرغبون بأن يكسبوا العقد.

ولتحقيق النجاح في التفاوض التوزيعي تذكر ما يلي

■ يمكن للعرض الاول ان يصبح نقطة ارتكاز سيكولوجية، وهي بذاتها توطد مجال المساواة، لقد اظهرت الدراسات ان نتائج المفاوضات غالبا ما ترتبط بعلاقة مع العرض الأول، لهذا ينبغي البدء من المكان الصحيح.

■ لا تفصح عن اي معلومات لها مغزاها عن ظروفك بما في ذلك الدافع لعقد صفقة ومصالحك الحقيقية او القيود التي تكبل عملك وافضلياتك للقضايا او الخيارات او النقطة التي عندها ستقبل

محاضرات في تقنيات التفاوض

- بشروط الاتفاق وتترك طاولة المفاوضات، غير انه في صالحك ان تدع الجانب الآخر يعرف بان لديك خيارات جيدة اذا لم يحالف الحظ هذه الصفقة بان تبصر النور.
- ان المعلومات عن الطرف الاخر يمكن ان تكون ذات فائدة لك، اجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن ظروف الطرف الآخر وافضلياته بما في ذلك ما يقف وراء رغبته في عقد صفقه
 - استغل معلوماتك عن الطرف الاخر لتوظيفه في طرح عرضك او طلبك الاول
 - لا تبالغ فيما تهدف اليه، فاذا طالبت بعنف او بطمع، فقد يدفع هذا بالطرف الآخر لأن يترك موقعه وينسحب، وبذلك تكون قد أضعت فرصة إبرام اتفاق.

اما التفاوض التكاملي: فيه تتعاون الأطراف من اجل تحقيق اقصى المنافع، باجراء تكامل بين مصالحها ضمن اتفاق معين، بينما يجري بينهما في الوقت ذاته تنافس حاد من أجل اقتسام الغنيمة، في التفاوض التكاملي ينبغي ان تكون ماهرة في إيجاد الغنيمة وتثبيت حقل فيها، اذا في التفاوض تكاملي تكون مهمتك ذات شقين:

- إيجاد أكبر قيمة بالقدر المستطاع لك وللجانب الآخر
- ان تطالب بمغنم ذي قيمة لنفسك

ان كثيرين يستعملون عبارة ربح- ربح او فوز- فوز لدى اشارتهم الى هذا الشكل من التفاوض، ولسوء الحظ يشير هذا التعبير اشكاليه في ان جميع الاطراف تحصل على ما تريد، ولكن نادرا ما يكون الحال هكذا، فغالبا ما يجري كل طرف نوعا من المقايضة في سبيل حصولها على أشياء ذات قيمة اعلى، بينما يتخلى عن اشياء اخرى اقل اهمية، فمثلا: يتفاوض مصنع لصناعة الالبسة الجاهزة مع أحد مورديه الرئيسيين " لازرار القمصان"، على ان يقوم بتوريد 100000 زر خلال ثلاث اسابيع

المصنع مهتم طبعاً بالحصول على أقل الأسعار، لكنه في نفس الوقت حريص على استمرار علاقة طويلة الأجل مع هذا المورد، لأنه أثبت خلال السنوات الماضية أنه مورد مبدع ويمكن الاعتماد عليه، وفي الوقت ذاته يرغب مدير المبيعات لدى المورد ان يصل بالسعر الذي ستحصل عليه شركته الى اقصى حد، ولكن ايضا يجب عليه ان يكون مستوعبا للعلاقة مع المصنع فهو لا يريد ان يخسر زبونا قديما ومهما

وبوصفهما شركاء على المدى البعيد، يحاول كل جانب ان يفضي للآخر ببعض مصالحه، وبناء عليه وجب على احد الاطراف ان يقدم تنازلا في السعر، على امل ان يكون بمقدور الطرف الآخر أن يقدم شيئا

محاضرات في تقنيات التفاوض

بالمقابل على جبهة اخرى، فيستقر الطرفان المتفاوضان على اتفاق يعطي المورد السعر الذي حدده بمقابل ان يقدم المورد تسهيلات في السداد الى 90 يوما بدلا من 30 يوم، فترة السماح هذه تساعد المصنع على تقليص متطلبات رأس المال العامل بموجب هذا الشرط من العقد، زد على ذلك توافق الشركتين على تعاون مشترك بينهما مؤداه تصميم نوعيه جديده من الازرار لا تزال حاليا على لوحة الرسم.

في بعض الأحيان لا يجري التنافس بين مصالح الجانبين، في هذه الحالة تكون المهمة هي الوصول الى صفقه تجمع بين مصالحهما على افضل وجه من الفعالية، ان الموافقة على مزيد من التنازل نحو ما يعتبر ذا قيمة لدى احد المتفاوضين، لا يعني بالضرورة ان يأخذ المفاوض الآخر قدرا اقل من اي شيء يعتبر ذا قيمة له، وهكذا: ان مقدار الجانب واحد ان يدعي او يحصل على ما يرغبه او يحتاجه في الصفقة لا يستقطع بالضرورة قابلية الاخر لان يطلب او يكسب أكثر ما يمكن.

ليس فقط موضوع السعر او تاريخ الشحن او اي امر منفرد هو ما يتم التفاوض عليه تكامليا فالفرص المتوفرة للإبداع كثيرة.

يقول Mark Gordon المتخصص بشؤون التفاوض وصاحب تعبير "المساومة التعاونية"، فيما يخص هذا النوع من التفاوض ان على الاطراف ان تبحث عن خيارات خلاقة، وليس التركيز فقط على التنازل الذي سيتم تقديمه ينبغي ان تقتنع انه يصب في مصلحتك ان تفتش عن طرق تسدي فيها النفع الى نظيرك الذي يتفاوض معك، لا يعتبر هدفا لك ان تتسبب في اذائه، ولكن ان تساعد في حدود تكلفه قليله تقوم بتحملها، وان تجعله يمد لك يد العون بكلفة غير مرهقة، فبقدر ما تكونا خلاقين كطرفين تجاه تحقيق اشياء مفيدة لكما، فان هذا يغمركما بالسعادة انتم الاثنين. ان هذا الابداع ممكن فقط اذا كان كل من الطرفين واع لمصالحه الرئيسيه وتلك التي تخص الجانب الآخر.

5. مبادئ عملية التفاوض

وتعد هذه المبادئ القاعدة الأساسية التي يجب ان يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريص بشكل عام وتام، بحيث يحاول دائما ان تكون متوفرة لديه وان يعيها جيدا. ولذلك من فان من الأهمية ان نشير إليها ونتعرف إليها بشكل من التفصيل على النحو التالي¹:

¹ محسن أحمد الخضيرى، علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1988، ص ص 35-51

المبدأ الأول: كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت

محور هذا المبدأ يقوم على التحفيز الدائم لقدرات المفاوض والانماء المستمر لكل مواهبه، بحيث يظل يقظا متاهبا متحفزا ومستعدا لما يمكن ان يقوم به الخصم المفاوض من محاولة على مائدة المفاوضات.

وعلى هذا الاساس يتطلب التفاوض، ان يكون المفاوض على المام كامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثوابت التي تؤثر على القضية التفاوضية، وعلى سير عملية التفاوض ذاتها وعلى الأطراف المباشرة وغير المباشرة التي لهم مصلحة في القضية التفاوضية، خاصة في ما يتمثل بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الأطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح.

ويساعد هذا المبدأ المفاوض على تمكينه من الجلوس الى مائدة المفاوضات في اسرع وقت، لانه ليس من المستساغ ان يرفض اي طرف فرصة للتفاوض أتاحها له الطرف الآخر، خاصة اذا كانت مناسبة ومقبولة ويمكن ان تسفر عن تحقيق مكاسب، بصفه خاصه اذا ما كان الطرف الاخر واقع تحت للجلوس الى مائدة المفاوضات ومن ثم فانه يكون مستعدا اكثر لتقديم التنازلات.

المبدأ الثاني: ان لا تتفاوض أبدا دون ان تكون مستعدا

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول، ومحوره اذا لم تكن مستعدا مؤهلا للجلوس الى مائدة المفاوضات، فان عليك ان لا تعلن ذلك ابدا الا استطاع الخصم المفاوض تدميرك تماما، ولكن ضع من الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك الى مائدة التفاوض وانت غير مستعد.

وعلى هذا الاساس ايضا يتسنى على المفاوض ان يعمل على تنمية قدراته ومهاراته التفاوضية عن طريق التدريب النظري والعملي والمعلومات بحيث لا يتم البدء في جولة تفاوضية بشكل جدي دون اعداد واستعداد. واذا اجبرنا على التفاوض مع الطرف الاخر دون استعداد فعلينا التعامل معهم بتكتيكات كسب الوقت والإجراء حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدي والفعال الذي يكفل لنا تحقيق الهدف المطلوب.

المبدأ الثالث التمسك بالثبات الدائم وهدوء الاعصاب

محاضرات في تقنيات التفاوض

يجب ان يتحلى المفاوض الناجح بهدوء الاعصاب وان يكون بعيدا جدا عن الانفعال حتى يتوفر له في كافة الاحوال التوافق النفسي والاتزان العاطفي، وكلاهما عاملان شديدا الاهمية للمفاوض، ويمكن تحقيقهما للمفاوض بان يصرف عنه اي ميول عدواني وكذا اي استعداد للانفعال اللحظي الذي يحدث رد فعل عشوائي دون تمييز وغالبا ما يكون هناك مجالا في التفاوض للانفعال المخطط الذي يتم بناء على خطة محكمة يكون الهدف منها اخراج الطرف الاخر.

ومن ثم فاننا نحذر من الانفعال العشوائي لان الانفعال قد يخرج المفاوض عن توازنه ويجعله يخطئ في تبين حقيقة موافقه، وقد يؤدي هذا الى افشائه لبعض المعلومات او الحقائق التي سيستفيد الطرف الاخر منها في تحقيق اهدافه.

المبدأ الرابع: عدم الاستهانة بالخصم او بالطرف المتفاوض معه

كثيرا ما يعتمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيجية الضعيف التي يظهر من خلالها انه اقل قوه او اصغر حجما بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الاخر، ومفاجئته للتغلب عليه اذا لزم الامر.

المبدأ الخامس: لا تتسرع في اتخاذ القرار، واكسب وقتا للتفكير فيه

يجب عدم التسرع في اتخاذ القرارات بالقبول او الرفض لاي مبادرة او اقتراح يتقدم به الطرف الاخر اثناء العملية التفاوضية، ويجب اخضاع هذه المبادرة او الاقتراح لمزيد من الدراسة والتحليل. ويفضل ان لا يكون قرارك قاطعا، بل ضع في هذا القرار قليلا من المرونة التي تمكن من الافلات من القرار اذا كان هذا القرار غير مناسب.

المبدأ السادس: ان تستمع اكثر من ان تتكلم، واذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية

يرتبط هذا المبدأ بقدره المفاوض على الانصات والترقب والحذر استطيع الحصول على كافة البيانات والمعلومات من الطرف المتفاوض دون ان يقدم له ما يقابلها.

وهنا يجب التحذير من المبالغ في الانصات خاصة اذا كان الطرف الاخر يستخدم نفس السياسة، ومن ثم يجب اغراء هذا الطرف بالحديث ودفعه اليه ويتم ذلك دائما بحسن الحديث المبني على انتقاء الكلمات والالفاظ بدقه وان يفكر جيدا قبل ان يتكلم وان يكون حديثه موزونا وفقا للاتجاهات القائمة بحيث

محاضرات في تقنيات التفاوض

تبنى كل كلمه على سابقتها وتضع اساسا سليما للكلمات اللاحقة بحيث تصنع جملا غايه في البساطه وغايه في الاقناع للطرف الاخر... ان الاصغاء فن لا يجيده الا المفاوض الماهر الذكي لتشجيع الطرف الاخر على اخراج كل ما بداخله، وكل ما ازدادت مهارة المفاوض كلما كان فن الاصغاء وحسن الاجتماعي اكثر ادواته التفاوضية فاعليه في عملية التفاوض.

المبدأ السابع: ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة

ان مسالة الصداقة والعداء في الحياه الانسانيه سواء بين الجماعة او الدول هي مسالة ظرفية تستمر باستمرار الظروف وتختفي باختفائها، ولما كانت الظروف تتغير بمرور الوقت، فان الوقت كفيل ان يغير ويبدل المواقف ويصبح صديق الامس عدو اليوم وعدو الامس صديق اليوم.

المبدأ الثامن: الايمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية

يجب ان يكون المفاوض على ايمان بعدالة وصدق قضيته التفاوضية ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعي في تحقيق اهدافه من التفاوض.

ومن ثم تتوفر لديه الرغبة في النجاح والاصرار على تحقيقه، وفي الوقت ذاته يمثل هذا حاجز امان يجعله يرفض اي محاوله للضغط او للابتزاز من جانب الخصم، او حتى للاغراء من جانب قوى اخرى استطاع الخصم واستمالتها اليه ويستمد المفاوض سلامة منطقته وطلاقه حواريه من مدى المامه بقضيته التفاوضية ومن مدى وعيه بعدالة القضية ومشروعية ومن مدى ضرورة تحقيق المصلحة او المنفعة التي يستهدف الوصول اليها عن طريق التفاوض.

المبدأ التاسع: الحذر والحرص وعدم افشاء ما لديك دفعة واحدة

يرتبط الحذر والحرص من جانب المفاوض بصفة اخرى اساسية وهي الغموض، حيث يجب ان يكون المفاوض غامضا اذا درجه المجهول بالنسبة للطرف الاخر، فاذا نجح في ذلك استطاع ان يشتت جهد هذا الطرف ما بين اكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه.

ومن ثم يجب ان لا تعلن عن اوراقك التي تلعب بها عند جلوسك للتفاوض بل اخرج منها ما تقتضيه الضرورة فقط، بل ما يقتضيه الحد الادنى من الضرورة ومن ثم يصبح موقفك محل تساؤل وبحث دقيق من جانب الطرف الاخر الذي عليه ان يبذل قصارى جهده بكسر حاجز عدم المعرفة الذي يفصل بينك

محاضرات في تقنيات التفاوض

وبينه. وكلما زاد ضخامة وسمك هذا الحاجز الذي يفصل بينك وبين الطرف الاخر كلما امكن لك التغلب عليه خاصة اذا كان هذا من جانب واحد فقط. عندما تحوز لديك كافة المعلومات عن هذا الطرف في الحين لا يحوز هو اي معلومات عنك ومن ثم تكون اقدر على بيع الوهم له وخداعه.

كما فان الخداع والمكر والدهاء، يقوم اساسا على حجب المعلومات وهي كلها من التكتيكات التفاوضية التي تمارس وفقا لمنهج الصراع على ان يؤخذ في الحسبان حماية الاسرار ومحاربه في قصور في الجهاز الامني حماية المعلومات وتداولها وحفظها واستخدامها

المبدأ العاشر لا احد يحفظ اسرارك سوى شفتيك

هذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب ان يعيها كل مفاوض يرغب في نجاح عمله التفاوض، شفتيك هي حاجز امان الوحيد لحفظ اسرارك وغيرهما لا يوجد. بل ان غيرهما لا يحفظهما لك وسيكون على استعداد لبيع هذه الاسرار لاول من سيدفع الثمن المناسب.

المبدأ الحادي عشر: ان تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والاحداث الحقيقية ولا يجب ان تبني على التخمينات التخمينات

تدعي تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم في الطرف الاخر وعدم الاستغراق في تبريرها استنادا على التخمينات والاماني او على تصورات ومؤشرات غير واقعية يجب ان يتم تحليل كل موقف منها على اسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التي لها صفة الثبات وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضي ومن ثم يمكن وضع استراتيجيتك المناسبة وسياستك المثلى وتكتيكك الفعال وتكسب الجولات التفاوضية.

المبدأ الثاني عشر: نتفاوض من مركز قوة

وهو من اهم المبادئ التفاوضية، ان لم يكن اهمها على الاطلاق وعناصر القوة هي نسبية حيث ان المفاوض الناجح هو الذي يحول كافة نقاط التفاوض الى عناصر قوة بالنسبة له.
المبدأ الثالث عشر: الاقتناء بالرأي قبل اقتناع الآخرين به
يقوم الحوار التفاوضي على مقارعة الحججة بالحجة والرأي بالرأي ومن ثم يجب على رجل التفاوض الذكي مناقشة الاراء التي يراها مناسبة بينه وبين نفسه اولاً.

فإذا اقتنع بصحة وسلامة هذه الآراء كانت مهمته سهلة وميسورة في إمكان اقناع الآخرين بالمنطقه السليم والحجة القويمة التي استندت اليها هذه الآراء ويتم ذلك اعتمادا على الثقة الشخصية والتأثيرات التفاوضية المختلفة.

المبدأ الرابع عشر: استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما كان ذلك ممكنا

ويعد هذا المبدأ أكثر المبادئ التفاوضية أهمية في التعامل مع خصم عنيد أو مكابر في صوره مباشرة يجعله أكثر عنادا ومكابره ومن ثم فان على المفاوض الذكي اساليب تفاوضية لاقتناعه بصورة غير مباشرة.

المبدأ الخامس عشر: ضروره تهيئه الطرف الاخر واعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالاري الذي تبناه

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات اهمها

○ ان تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام اثناء الحديث معه واشعاره بأهميته ومن ثم كسب ثقته

○ اشعارهم بأهمية آرائهم واننا سعداء بمعرفة خلاصه تجاربهم

○ ابداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتم الطرف الاخر

○ تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الاخر

○ ان تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه وانك استفدت من اساليب هذا النجاح

فالانسان يكون أكثر استعدادا لقبول وجهه نظر واره من يؤيدونه او يعاملونه باحترام، على ان لا يكون هذا مبالغا فيه او يشعر معه الطرف الاخر بانه مجرد فخ منصوب له او انه تعلق زائف يستخدم تكتيك معين لتحقيق غرض معين.

المبدأ السادس عشر: هدوء الاعصاب والابتسامه مفتاح النجاح في التفاوض

يجب ان يتحلل مفاوض الذكي بهدوء الاعصاب وان يكون دائما الابتسام يعكس جوا من الاشراق والتفاؤل وان لا يظهر اي قلق وان لا يلجا الى الانفعال او فرض الآراء دون مناقشه على الطرف الاخر. وتعد الابتسامه او اللطيفه والدفئة والتي تعكس اشراقا وتفائلا وفوقا واعتدادا بالنفس من اهم وأكثر المجالات الانسانية والشخصيه التي على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على ان يحوزها ويحتفظ

محاضرات في تقنيات التفاوض

- بها في كافة الظروف، حيث يكون للابتسامة عامل السحر في اختراق كافة الحواجز التي قد يواجهها رجل التفاوض فضلا عن انها تساعد في تحقيق الهدفين التاليين
- الهدف الاول: كسب ود وتعاون ومشاركة الطرف الاخر وتنازله عن تشدده وجموده واسراره غير المعقول على رايه واجباره على تغيير مواقفه والتفاوض بمرونة اكبر.
 - الهدف الثاني: تضيق وافقاد توازن الخصم او الطرف الاخر، واجباره على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفه الى تكتيكات غير هجومية اكثر لطفا وتادبا.

المبدأ السابع عشر: التفاوض الدائم والمقابلة الثورات والانتقادات برياطة جأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة

يعد التفاوض الدائم احد اهم اسلحة الدفاع التفاوضي الذي به يتم معالجة اي اختراق من جانب الخصم، واذكاء روح التفاوض لدى اعضاء فريقنا التفاوض خاصة وان التشاؤم سيكون اداة الفريق.

المبدأ الثامن عشر: التجديد المستمر في طرق واساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي اسلوب عمل الفريق التفاوضي

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنة، وعملية التفاوض غير مملة بل يبعث فيها بالحياة.

المبدأ التاسع عشر: عدم البدء في الحوار التفاوضي في جملة استفزازية وبين نظرة عدوانية او بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان

ان التفاوض هو حوار فكري جاد، ومعركة ذهنية ذكية، وليس من الذكاء بالطبع في اول جلسات التفاوض استخدام الجمل الاستفزازية، حيث سينعكس هذا على الطرف الاخر ليصبح اكثر تشددا، بل قد تدفعه الى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء الى الوسائل الاشد عنفا محل النزاع التفاوضي.

المبدأ العشرون: التحلي بالمظهر الانيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية

ويستلزم هذا المبدأ ان يكون رجل التفاوض حريصا على حسن مظهره العام وان يعمل دائما على الظهور بمظهر انيق متناسق وقور اما اذا كان المفاوض لا يبدا اي اهتمام بمظهره او بسلوكه اثناء جلسات التفاوض، كثير الضحك والفكاهة والصياح والضجيج والصخب دون ان يتطلب الموقف التفاوضي ذلك فانه

سيكون من الصعب ان يبادل الطرف الاخر الاحترام بل سيكون محل ازدراء وسخرية من هذا الطرف، وبالطبع يصعب ان يكون بينهما اي تفاوض.

المبدأ الحادي والعشرين: الاستمتاع بالعمل التفاوضي

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفة او مهنة الى هواية، ومن هواية الى متعة يصبح رجل تفاوض على قدر كبير من الفاعلية، حيث يصبح النجاح التفاوضي محور اهتمامه، وتصبح براعة الابداع التفاوضي صفة مكتسبة ملازمة له كظله.

المبدأ الثاني والعشرين: لا يأس، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه

التفاوض اي كانت نتيجته، فهي نتيجة مؤقتة زمنية، ومهما كانت تشدد الطرف الاخر، ومهما كانت قوته وغطرسته فهي ايضا وقتية وليس دائما بل ان بقائها على نفس القوه امر مشكوك فيه، لان القوة في حد ذاتها هي قوة وقتية وليست دائمة، وان بقائها واستمرارها مرتهن باستمرار وبقاء عواملها التي هي دائمة التغير.

المبدأ الثالث والعشرون: عدم الانخداع بظاهر الامور والاحتياط دائما من عكسها

كثيرا ما ينجح الطرف الاخر الى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفي وراءه رغباته ودوافعه الحقيقية ومن ثم يتعين الحرص والحذر وعدم الاندفاع العاطفي وراء هذه المظاهر الوهمية الخادعة.

6. النظريات الرئيسية في التفاوض وعناصره

ذهب عديد الباحثين في مجال التفاوض الى ابراز اهم النظريات الرئيسية لعملية التفاوض وكذا عناصرها كالآتي¹:

1.6. النظريات الرئيسية في التفاوض

تتحدد النظريات الرئيسية لعملية التفاوض في:

اولا نظرية الصراع

ان التفاوض عملية حربية ينتصف فيها الاقوى، وتحتاج الى جمع معلومات كثيرة واستخدامها، كوسيلة للضغط وتحقيق النجاح

¹ عبد الله حسن المسلم، مرجع سابق، ص ص 16-19.

ثانيا نظرية النقاط المكتسبة

حيث تفترض وجود الطرفين للتفاوض يفصل بينهما خطا بطول 100 درجة، ويقسم الطول الى خطوط اقل في المسافة لكل منها موضوعه وأهميته

ثالثا نظرية مجلس الإدارة

ينظر الاطراف الى بعضهما، كمشاركين وليس كمتنافسين، والكسب والخسارة لطرف هي نفسها للطرف الاخر، ويبحث كل طرفا عن مزايا وعيوب الطرف الاخر ليتلافى العيوب، ويركز على المزايا، والهدف النهائي هنا هو تحقيق الكسب المشترك

رابعا نظرية حد الامان (حافة الخطر)

يحدد كل طرف اقل حد يمكن الاتفاق عليه، ويحدد كل طرف الحد الاقصى للشروط الواجب ان يحصل عليها، وبين الحدين السابقين يجري التفاوض

خامسا النظرية النفسية

تستخدم في التفاوض نظريات العلمية للتحليل النفسي، وتجمع المعلومات عن الاشخاص المتفاوضين وتحليلها، ولا تستخدم في التفاوض نظرية واحده او فلسفه واحدة

2.6. عناصر التفاوض الرئيسية

للتفاوض عدد من العناصر الرئيسية أهمها:

اولا الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقف ديناميكي اي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل ايجابا وسلبا وتأثيرا او تاثرا، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكامله مع المتغيرات المحيطه بالعملية التفاوضية، وبصفه عامه فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعه عناصر هي:

■ **التربط:** ان هذا يستدعي ان يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية، التي يتم التفاوض بشأنها اي ان يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وان كان يسهل الوصول الى عناصره وجزئياته

■ **التركيب:** حيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم اليها، ويسهل تناولها في اطارها الجزئي، وكما يسهل تناولها في اطارها الكلي.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- **إمكانية التعرف والتمييز:** يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه، دون اي غموض او لبس او دون فقد لاي اجزاء او بعد من أبعاده او معالمه.
- **الاتساع المكاني والزمني:** يقصد به المرحلة التاريخيه التي يتم التفاوض فيها والمكان والجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
- **التعقيد:** ان الموقف التفاوضي هو موقف معقد، حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الابعاد والجوانب يتشكل منها هذا الموقف، ومن ثم يجب الامام بهذا كله، حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح
- **الغموض:** يطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الى تقليل دائرة عدم التاكيد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي، وان الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر

ثانيا اطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فان اطراف التفاوض يمكن تقسيمها ايضا الى اطراف مباشرة، وهي الاطراف التي تجلس فعلا الى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، والى اطراف غير مباشرة وهي الاطراف التي تشكل قوى ضاغطة، اعتبارات المصلحة او التي لها علاقة قريبه او بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا القضية التفاوضية

لا بد ان يدور حوله (قضية معينه) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية، وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية انسانيه عامه، او قضية شخصيه خاصه وتكون قضية اجتماعيه او اقتصاديه او سياسيه او أخلاقية...الخ، ومن خلال القضية والتفاوض بشأنها يتحدث الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والاجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا الهدف التفاوضي

لا تتم اي عملية التفاوض بدون هدف اساسي تسعى الى تحقيقه او الوصول اليه، وتوضع من أجله الخطط والسياسات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات

محاضرات في تقنيات التفاوض

التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة، ويتم تقسيم الهدف التفاوض العام او النهائي الى اهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى اهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي او العام او النهائي.

ومن ناحية اخرى فان الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق القيام بعمل محددة يتفق عليه الاطراف، والامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض، وتحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا

7.مجالات التفاوض

للنشاط التفاوضي عدة مجالات نذكرها في الآتي:

1.7. التفاوض في المجال السياسي

تسعى عملية التفاوض السياسي الى تحقيق بعض المكاسب في العلاقات بين الأطراف الحاكمة والمحكومة او بين الدول، وعليه فإن المجالات التي يعمل فيها التفاوض السياسي هي¹:

- المفاوضات بين الدول بعضها البعض من اجل حماية مصالح مواطنيها ورعاياها المقيمين بالدول الاخرى والحصول على حقوقهم وتأمين هذه الحقوق وعقد اتفاقيات التعويض وحماية الاستثمارات الخاصة بهم
- المفاوضات بين الدول من اجل احداث التكتلات السياسية الدولية لمواجهة اطراف اخرى ومن اجل صنع ائتلاف وجبهات لمواجهة هذه الأطراف
- المفاوضات التي تعقب العمليات العسكرية بين الدول وبعضها البعض من اجل ايقاف اطلاق النار والبدء في حل المنازعات سلميا
- المفاوضات بين الدولة وقادة الراي والتجمعات واصحاب النفوذ الاعلامي ووسائل الاعلام الجماهيرية ومحرريها من اجل تبني مصالح الدولة والدفاع عن وجهة نظرها وتأييدها من اجل تكوين راي عام وسند لقضايا
- المفاوضات بين الدول بعضها البعض من اجل المنازعات وتوطيد الروابط واحداث نوع من الاسترخاء والاستقرار بدلا من التوتر والصراع

¹ جمال حواش، التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص ص 32-33

محاضرات في تقنيات التفاوض

- المفاوضات بين الحكومات بعضها البعض اي بين الحكومة السابقة وبين الحكومة الحالية وبين الاخيره والحكومة اللاحقة من اجل استمرار تبني ذات الاولويات وتنفيذ ذات السياسة واستكمال المشروعات التي بدا في تنفيذه والسير في الاتجاه السابق
- التفاوض بين الوزراء بعضهم البعض من اجل تنسيق اعمالهم وتنفيذ قراراتهم دون اي تعارض او عدم توافق بين هذه القرارات
- المفاوضات بين الحزب الحاكم وبين الاجهزة التنفيذية للدولة والاجهزة الاجتماعية غير الحكومية لتنفيذ سياسة الحزب وتبني برامجها واهدافه والسعي الى تحقيقها وتنفيذها دون معارضة باقتناع وبفعالية
- المفاوضات بين الاحزاب وبعضها البعض من حيث التكتلات الحزبية وبينها وبين قوى الضغط وجماعات الراي واصحاب العقائد والاقليات والطوائف لتشكيل تكتلات وتحالفات لغرض معين او اخر

2.7. التفاوض في المجال التجاري والاقتصادي¹

اثبتت الدراسات ان التجاره تعدد اول نشاطات الانسانية ومن اكثرها اهمية، في تعميق العلاقات بين الافراد والدول، كما انها كانت من اسباب النزاع، ان عملت الدول على تامين طرق التجارة، وكان استقرارها يقاس بما في هذه الطرق من امن وطمأنينة، واليوم اصبح العالم اكثر اتصالا وقربا، بعد تلاشي المسافات وتشابك العلاقات، وتبعاً لذلك اصبح اكثر تطلعا الى تعميق التبادل التجاري، وجعله اكثر فائدة في تحقيق التكامل بين اقتصاديات الدول المختلفة، ولم يبق منطقيا في ظل هذا التقارب الذي تفرضه وسائل الاتصال، وضع العراقيل، التي تحول دون انسياب التجارة بين الدول، بما يحقق مصالح الانسان في تحقيق رفع مستواه الاقتصادي ورفاهيته، جانب ضرورة وضع الضوابط، التي تحارب التجارة الضارة المتمثلة في تهريب الممنوعات من اسلحه ومخدرات وغيرها. ويسهل انسياب التجارة في اطار ضوابط تراعي مصالح الدول والقرب الى ان يكون لدينا مستوى معيشي مرتفع، تشترك فيه الامم جميعها لدرجه لا تزيد معها، على الاقل تلك الفروق الحالية في توزيع الثروة في العالم.

¹ حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص ص 147-151.

محاضرات في تقنيات التفاوض

ولكي محرز تقدم ملموسا، نحتاج الى درجة من الكفاءة، لا يمكن ان تتأتى الا عن طريق توافر مراكز تجاريه حره، على قدر الامكان، في اجزاء العالم كله، تؤدي الى ترابط الناس بعضهم ببعض. وتمدهم بالأساس اللازم للاستثمار والتوسع الدولي، مما قد يؤدي الى اقرار السلام.

وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد انواع التجاره، بربه كانت او بحريه عن طريق الافراد، بوصفهم تجار او ممثلين او وكلاء للشركات والمؤسسات التجاريه، وفي حالات البيع والشراء جميعها، وتتناول المفاوضات الامور التالية:

- نوع السلعه ووصافها
- العرض والطلب والسعر
- الكمية المطلوبة والنوعية
- كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد
- مدة التسليم والتامين ومخاطر النقل ونسبه تحمل كل من البائع والمشتري لهذه المخاطر
- تحديد المرجع الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد

ويتطلب التفاوض التجاري استخدام استراتيجيات للتاثير والاقناع ومن اهمها

- الاستراتيجيات الابتكارية: وهي الاستراتيجية التي تستخدم شركة او طرف ما، يسعى الى ايجاد علاقة طيبة وبنائها بين الشركة والجمهور، في محاولة لاستقطاب او تكوين جمهور لمنتجاتها او خدماتها، التي تشبع رغبات هذا الجمهور ومتطلباته، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقه مغريه، افضل مما يفعله المنافسون.
- استراتيجية التحصين: وهي الاستراتيجية التي توظفها الشركة او المنشأة، بحيث تستخدم امكاناتها ومصادرها للتحويط على العملاء الذين يستخدمون منتجات الشركة او خدماتها، للحفاظ على هيكل الاسعار، التي توازن بين المنفعة والقيمة، التي يدفعها المستهلك وهذه الاستراتيجية توظف كذلك من خلال العمل على تحسين الاوضاع التنافسية للمنشأة.
- استراتيجية المواجهة: وهي تلك الاستراتيجيات التي توظفها الشركة او المؤسسه للتصدي لمؤسسات او شركات منافسة اخرى، تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال اطلاق الاشاعات او ما شابه ذلك.

محاضرات في تقنيات التفاوض

استراتيجية الاستفزاز او المضايقة: وهنا توظف شركه او مؤسسه ما هذه الاستراتيجية، بهدف التأثير في امكانات المنافسين، كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم، او الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، او دفع رجال البيع الشركه او المؤسسه او من خلال الحملة الإعلامية للنيل من المنافسين بابرار عيوب منتجاتهم او ادعائها للسوق، وهذه الاستراتيجية قد تؤدي الى تدمير المنافسين، ولاسيما اذا كانت الامكانات الماديه والترويجية الشركه او المؤسسه المستهدفة، ليست لها قدرات ابتكارية انتاجيه عاليه للحفاظ على حصتها من الجمهور في الاسواق.

الاستراتيجية النوعية المتميزة: وتوظف هذه الاستراتيجية من بعض الشركات او المؤسسات المتميزة للغاية، للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الانتاج او الخدمة، بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضلة لدى المستهلك عن السلع المنافسة

استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة: وهي الاستراتيجية التي تهدف الى زيادة الطلب الكلي على منتجات الصناعة او الخدمات، ما حصول المؤسسه او الشركه على النصيب الاكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، اما من خلال زيادة الرغبة في الشراء عن طريق إعادة عرض السلع او الخدمات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركة، او من خلال فرص البيع بالتقسيط، او منح الائتمان للموزعين، وكذلك من خلال ايجاد استخدامات جديدة لسلع راهنة، او من خلال حفظ الاسعار للاقبال على المنتج او الخدمة

ومهما كان الأخذ والعطاء بين البائع والمشتري، وطبيعة الاساليب المستخدمة في التأثير على عملية التفاوض التجاري، فان هناك مجموعة المبادئ الأساسية التي ينبغي ان يلتزمها كل طرف وهي:

يلتزم البائع في عقل البيع بالتنازل عن ملكية شيء، ويلتزم فيه المشتري بان يدفع ثمنا، وتتوقف صحة البيع على المفاوضات التي توصل الطرفين على ماهية العقد، والى البيع والتمن، والشروط العامه لصحة الموجبات التعاقدية.

■ يجب ان يكون كل من البائع والمشتري اهلا للالتزام

محاضرات في تقنيات التفاوض

- لا يجوز التفاوض على بيع الاشياء التي لا تجوز المبايعة فيها، ولا الاشياء التي ليس لها قيمه يمكن تخمينها، ولا التي لا يمكن تسليمها بسبب ماهيتها.
- لا يجوز التفاوض على بيع ملك الاخرين
- يجب ان يعين المتفاوضون ثمن المبيع
- يجب ان يركز التفاوض على انتقال الملكية بين البائع والمشتري، في ان المشتري يكتسب حتما ملكية المبيع، اذا كان عينا معيناً، عندما يصبح البيع تاماً، وانه يحق للمشتري منذ اتمام العقد حتى قبل التسليم، ان يفرغ عن المبيع، ما لم يكن ثمة اتفاق او نص قانوني مخالف، ويحق للبائع ان يفرغ عن حقه في الثمن قبل قبضه
- يجب ان تشمل المفاوضات التجارية بين البائع والمشتري والمواضيع التالية
 - تسليم المبيع: المكان والزمان والمصاريف
 - الضمان: العيوب التي يضمنها البائع وما يترتب عليها
 - دفع الثمن

3.7. التفاوض في المجال الاجتماعي

وهو التفاوض الذي يمارسه الانسان منذ نشأته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته ويبدأ بان يتعلم الطفل الصراخ لياخذ طعامه او يعبر عن امامه ويتطور ذلك من خلال استخدامه للابتسامة والكلمة والقوة الجسدية في علاقاته مع افراد الاسرة او المجتمع ويتطور شكل التفاوض عندما يتقدم الانسان في العمر فمثلا هناك تفاوض عقد الزواج وحل الخلافات الزوجية والعلاقة مع الزملاء والجيران والتفاوض مع الابناء ولهذا المجال من التفاوض جملة من الخصائص¹:

- يعتمد على التعامل مع القيم
- تحكمه اتجاهات والميول المتفاوضين
- تحركه الميول العاطفية والعادات والتقاليد
- يختلف حسب العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية
- الخبرة تلعب دورا هاما في الموقف التفاوضي
- الوضع والمركز الاجتماعي يلعبان دورا مهما في الموقف التفاوضي

¹ جمال حواش، مرجع سابق، ص ص 38-39

- العوامل الدينية تؤثر بشكل قوي على التفاوض
- محدود المرونة ويسعد تغيير موقف الأطراف
- ارتباطه في قواعد السلوك الحضاري
- تعلقه بنمط حياة الفرد والأسرة

4.7. التفاوض في المجال العسكري

وتتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والانتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والاعداد العسكري¹.

8. السمات العشر للتفاوض

السمات العشر للتفاوض التي قد حددت معالمها الأساسية تؤثر مباشرة على التصرفات التي تتخذها ، ويمكن تطويرها خلال منهج أكثر وعيا حول كيف تتفاوض . إنها ترتبط بتلك الخصائص التي تأتي إليك بصورة طبيعية، وتلك التي تكون أكثر احتمالا إلى الانجذاب إليها . ما هو مهم هنا أن تفكر في كيفية تأثير هذه السمات عليك وعلى أدائك عندما تتفاوض . تشكل السمات العشر سلوكك . على سبيل المثال ، صيانة أعصابك يدعم قدرتك على التفكير بوضوح عندما يواجهك صراع ما ، وأن تفتتح مفاوضاتك بوضع متطرف ومع ذلك واقعي . إذا تناولت الضغوط بصورة جيدة ، وكانت لديك أعصاب تساعدك على السيطرة على الذات بصورة مريحة ، فإن أدائك في المفاوضات الأكثر خشونة حيث السلوكيات التنافسية مطلوبة سوف تكون مناوئتها طبيعية إلى حد كبير . سماتك ليست جيدة أو سيئة ؛ إنها فقط انعكاس عن شخصيتك (من أنت). النقطة المهمة أن تفهم نفسك جيدا لكي تعوض تلك التي تأتي بصورة طبيعية، وبالطبع أن تستخدم حالات قوتك الى صالح ميزاتك².

● العصب: يساعدنا العصب على أن نمارس الصبر وأن نبقي هادئين عندما تكون الضغوط مستمرة. أي فرد يعمل تحت الضغط يكون معتمدا على التحكم في أعصابه أو أعصابها كجزء من القدرة على التمتع بالأداء . الطيار ، لاعب الجولف ، ضابط

¹ محمد أحمد عبد القادر، ابراهيم أحمد، مهارات التفاوض، دار التعليم الجامعي، مصر، 2016، ص246
² ستيف جايكس، عبد الحكم الخزامي (ترجمة)، كتاب التفاوض (دليلك الأكيد الى التفاوض الناجح، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص ص 120-137.

محاضرات في تقنيات التفاوض

البوليس ، المحامي ، إذا لم نذكر باقي المهن ، يعتمدون على أعصابهم لكي يكونوا قادرين على تنفيذ واجباتهم كما يفعل المفاوض.

⊙ ضبط النفس ذاتيا: إنه يسمح لك أن تكون ما تحتاج إلى أن تكونه ، وما يتطلبه الموقف منك ، بدلاً من تسلك بطريقة ترضى انفعالاتك الذاتية . لا يتطلب ضبط النفس ذاتيا أن تكون شخصاً مختلفاً ، ولكن أن تؤدي متطلبات الدور في التوقيت المحدد لمساعدتك على الأداء . على سبيل المثال ، البقاء بدون مبالاة حول إمكانيات اقتراح ما الذي قدم ، قد يكون أكثر ملاءمة بدلاً من إظهار أي حماس أو إثارة مكشوفة . حينما تمتلك القدرة على ضبط النفس ذاتيا لمقاومة إظهار الانفعالات يساعدك على أن تبقى هادئاً في مظهرك . ليس معنى هذا افتراض أنك يجب أن تبقى غير مبال لكل المقترحات التي تقدم في مفاوضاتك ، ولكن أن تكون منضبطاً بصورة كافية بحيث تقدم الإشارات التي تريد أن يقرأها الطرف الآخر. ان الصبر والقدرة على تناول الإحباط عبارة عن صفة وجدت في معظم المفاوضين المتمرسين . إنها محاولة عالية زرع الإحباط لحمل الطرف الآخر على الموافقة على شيء ما يبدو أنهم مترددون في الرضوخ . ومع ذلك ، يمكن تحقيق هذا باستخدام:

- توقيت جديد ؛
- إجراء تلخيص ؛
- إعادة عرض حزمة الاقتراح ؛
- أن تبقى في هدوء وصامتاً .
- امتلاك القدرة على ضبط النفس ذاتيا لتفادي بيع وضعك أو التحدث بصورة غري ملامئة

عندما تحقق هذا داخل نفسك ، فإنك بالطبع تحتاج إلى التأكد من أنك عندما تكون في حالة تفاوض في فريق أن يكون باقي أعضاء الفريق منضبطين ذاتياً أيضاً وبصورة متساوية.

محاضرات في تقنيات التفاوض

⊙ التماسك: الأوقات التي تسمع فيها الكلمات المرعبة " لا ، لا أستطيع ، مرفوض " هي المناسبات حيث عليك أن تتحول إلى "كيف". بدلاً من أن تتنازل ببساطة عن الموضوع ، يجب أن تسعى إلى فحص الرفض من زوايا مختلفة لاكتشاف طبيعة الشروط أو الظروف الأخرى التي يمكنك تقديمها كجزء من الاحتفاظ بالسيطرة وإدارة التوقعات. على سبيل المثال ، في لعبة التنس إذا أهدرت أمام خصمك رمية البداية لا تستسلم من بداية المباراة ، يجب أن تعمل بجهد واجتهاد في الجولة التالية لاستعادة وضعك. سوف تكون هناك أوقات يكون من الملائم أن تقف شامخاً بقوة وأن تفحص حل المفاوض الآخر . إذا استطعت أن تصل حقيقة إلى ما بداخل رأس الطرف الآخر ، حينئذ سوف تكون قادراً على إدراك متى يجب أن تستخدم كلمة "لا" بنفسك . التماسك ليس فقط أن تقف شامخاً بقوة دفاعاً عن وضعك ، ولكن أيضاً أن تكون مستعداً للمثابرة والإصرار حيث ترى ذلك ملائماً لاستخدام أسلوب تحطيم الرقم القياسي . هذا الأسلوب يستخدم عندما تحتاج إلى تكرار وضعك مرات ومرات إلى أن يتم تسجيله. التماسك يعني أن تكون لديك الشجاعة للتحقق عندما تواجه بالتحديات من الطرف الآخر والتي غالباً تستخدم تكتيكاً لحملك على التشكك في أحكامك الذاتية.

⊙ الحزم / الجزم: إنك كمفاوض جازم وحازم تحتاج إلى تسهيل وضع جدول الأعمال ، وأن تقيم وضعك ، وأن تنشئ بصورة فعالة مرساة مرجعية ، انطلاقاً منها يكون على الطرف الآخر تحريكك إلى الأمام . يجب أن تركز على الصفقة وأن تبقى منفثاً على ماذا يكون ، وماذا لا يكون ممكناً . دافعك إلى تحديد معامل الطرف الآخر هو تداعيات عدم الوصول إلى اتفاق ، بينما إدراك دافعك لتوصيل مثل هذه الرسالة ليس وضع عقبات أمام الصفقة ، ولكن لخلق كيان يتسم بالحزم والجزم.

⊙ الموهبة: قدرتك على قراءة أي موقف ، سوف تسمح لك بالحكم على استجابتك ، واستجابة المقترحات المضادة . إذا ما كانت تبدو أنها جيدة جداً إلى حد أن تكون حقيقية ، إنها عادة كذلك ، ويجب أن تثق في موهبتك عندما تواجه مثل هذا الموقف. معظم الناس لديهم مواهب جيدة ، ولكن تحت الضغوط ، فإنهم دائماً لا ينصتوا إليها . إنهم يختارون بدلاً من ذلك الحالة التي توضع أمامهم ويتطابون

محاضرات في تقنيات التفاوض

معها ، بدلاً من أن يتحدوها . بصفتك مفاوض فعال ، يجب أن تكون لديك شجاعة الإقناع ، تحدى أي شيء لا يبدو أنه صحيحاً ، وأطلب دائماً التوضيح قبل أن تكون مستعداً للتقدم إلى الأمامتساعد الموهبة أيضاً على أن تقيم أسئلة مثل ، هل توجد دوافع تتفق مع سلوكهم ؟ بعبارة أخرى ، إنها الأسئلة التي تطرحها عن نفسك ، وعن فريقك، حول كيفية رؤيتكم للموقف ، استناداً إلى ، ليس فقط العدد ، ولكن أيضاً من الخبرة . على سبيل المثال ، عندما يكون التفاوض في شراكة بناء العلاقات السالفة ، فإن الملاحظات حول الثقة والاستدامة ، سوف تتكون من آرائك بالنسبة للعلاقة والتي تتشكل من موهبتك الذاتية.

الحرص: إذا كانت جيدة جداً إلى حد أن تكون حقيقية ، من المحتمل أن تكون كذلك الفعل أو الانفعال ، عندما يكون التفاوض قد بدأ ، يأتي في شكل اقتراحات أو اقتراحات مضادة حيث تبدأ الصفقة في التكوين ... صور مستويات الطاقة الذهنية العالية ومعدل العمل الذي يجري داخل رؤوس أعضاء الفريقين من المفاوضين حول الطاولة . يسعى كلا الطرفين إلى خلق أو توزيع قيمة في المعرفة بأنهم إذا ما كانوا تسرعين قد يفقدوا المضامين ، وبخضوعهم تحت إغراء السعر يمكن أن يدخلوا إلى اتفاق يمكن أن تحمل الكثير من الأخطار في الأجل الطويل . إنه أثناء مثل هذه الأوقات الحرجة عندما يجب أن يحدث ما يطلق عليه مراجعات الحقيقة . تجري هذه المراجعة عندما يكون الصبر مطلوباً ويجب أن يحسب ما قد يغير على مدى الوقت المنصرم.

حب الاستطلاع: طرح الأسئلة وطلب تحديد الخصائص والسمات في سعيك إلى الوضوح والفهم من الأمور الطبيعية جداً مع سمات حب الاستطلاع . بالنسبة للبعض، حب الاستطلاع مسألة طبيعية بشرية يجسدها الأطفال الذين هم، شغوفون لفهم العالم الذي يعيشون فيه ، تجدهم دائماً يطرحون الأسئلة على الكبار . جمع المعلومات سواء قبل أو أثناء جلسات التفاوض يمثل الطريقة النهائية لخلق القوة . حتى إذا اعتقدت أنك تفهم سوقك جيداً أو أنك تعاملت مع شخص ما على مدى سنوات عديدة ، من الممكن القول بأن المشوار لا يزال أمامك طويلاً . يقع بعض المفاوضين في مصيدة ماذا يحتاجون إلى تحقيقه والضغط التي يواجهونها

محاضرات في تقنيات التفاوض

بدلاً من السعي إلى فهم ما يحتاج إليه الطرف الآخر أو كيف تغيرت الأشياء بالنسبة لهم في الأوقات الحديثة . طرح الأسئلة العملية تستخدم للحصول على المعلومات وكشف الحقائق ، البيانات والظروف ، التي لا تكون واضحة ، أو ربما حتى تكون مخفية ، "يجب " أن تكون سابقا في صياغة أي اقتراح.

○ ما هي أولوياتهم ولماذا ؟

○ ما هي ضغوط الوقت بالنسبة لهم ولماذا ؟

○ ما هي خياراتهم ولماذا ؟

○ كيف يمكن أن تتغير أي من هذه ؟

● الاستدلال العددي: يسمح لك الاستدلال العددي أن تدرس بسهولة أكبر حالات "ماذا لو". قدرتك على هندسة سيناريوهات الأخذ والعطاء المختلفة عن طريق إجراء حسابات سريعة تسمح لك باقتناص الفرص التي يمكن أن تتسرب من بين أيدينا دون ملاحظة . يشتمل هذا على إيجاد حلقة وصل بين قيمة الخطر مع ميزة الفرصة من خلال حساب الزيادة المتجهة إلى أعلى ثم جدولتها كإقتراح . على الرغم من أنها فكرة جيدة أن تعد بعض المقترحات مسبقا استعدادا لاجتماعاتك (الذي يلي مناقشات أولية) ، حساب مقترحات مضادة ، توفير حلول بديلة أثناء التفاوض مع مخرجات مماثلة وربما محسنة والتي سوف تأتي بصورة طبيعية ، جدا بالنسبة لأولئك الذين يشعرون بالراحة مع الاستدلال العددي.

● الابتكار: الحلول الابتكارية لا تساعد فقط على حل المواقف المعضلة ، ولكن تساعد على تبادل الأفكار كجزء من خلق المزيد من القيمة . عندما تستخدم المنهج الابتكاري تستطيع أن تصل وتحزم المتغيرات بعضها البعض الآخر (الحجم ، التوقيت ، المواصفات ، إلخ) بطرق مختلفة . لا شيء يتفق عليه إلى أن يتم الاتفاق على كل شيء ؛ لذلك يكون المفاوض المبتكر مرتاحا مع درجات الغموض حيث يتطور شكل الصفقة . يوفر لك الابتكار الفرصة لتقديم الخيارات والحلول بدلاً من العمل خلال هذه الموضوعات التي أمامك فقط بطريقة خطية ومنضبطة.

● التواضع: ممارسة الدبلوماسية والتعاطف أثناء المفاوضات للمساعدة على إدارة المناخ الملائم تبدو أنها أمور تدخل تحت الفطرة السليمة . ومع ذلك ، مع التوترات

محاضرات في تقنيات التفاوض

التي توجد في المفاوضات ، فإن التواضع هو الذي يعمل على وضع المناقشات على طريق مستوى التعامل في صورة شخصية رشيدة - إلى - شخصية رشيدة ، بحيث يخترق الأساليب والتحديات المربية التي تكن قد دخلت ملعب التفاوض . يزيد التواضع الحاجة إلى "الأنا" لكي يضع الملامح التي تساعدنا على إثبات نوايانا الحسنة في العمل مع الطرف الآخر ، بدلاً من ضده ، لخلق علاقة منفعة متبادلة. يؤكد التعاون أنه إذا أصبح أحد الأطراف تنافسيا ، سوف يعكس الطرف الآخر مثل هذا السلوك ، ومن ثم ، نتيجة لذلك ، كلاهما سوف يجد نفسه قد سحب إلى مجالات موقفية والتي تصبح غير منتجة. إنه تواضع المفاوض كامل المهارة الذي سوف يسمح للطرف الآخر بأن " يكسب " الجدل حيث يركز جميع أعضاء الطرفين على المناخ وتعظيم القيمة الكلية للصفقة من منظورهم جميعاً...في النهاية أنه ليس أنت المهم ؛ إنه ما هو الأفضل لكل من العلاقة والاتفاق . إنه ليس عن التنافس أو كيف تشعر يتطلب التواضع التخلص من الاعتبارات الانفعالية الشخصية ، بدلاً من الحاجة إلى تحقيق احترام متبادل مع تركيزك على الاتفاق....في الأخير فإن التواضع هو الذي يرافق السلوك أينما ذهب. إنه السمة التي تسمح لك كمفاوض أن تركز على جودة الاتفاق بدلاً من أن تشغل نفسك مسبقاً بالشخصيات وجداول الأعمال الشخصية.

9. شروط التفاوض

لكي يكون التفاوض ناجحاً يجب ان يتوفر له عدة شروط لان التفاوض هو محصل التفاعل عوامل مختلفة متغيرة وثابتة حتى يمكن الوصول الى تعظيم الاداء الخاص بالمفاوضين الذي يعتمد على القدره والرغبه لدى الفرض المفاوض.....ويتم تحقيق القدرة التفاوضية من خلال حسن اختيار الافراد الذين تتوفر لديهم القدرات والخصائص والمؤهلات الطبيعيه بالاضافه الى تعليمهم وتدريبهم لاكسابهم الخبره بالاحتكاك وممارسه التفاوض..... اما عنصر الرغبة فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات والجوانب النفسية للفرد المفاوض والتي يتطلب احداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنويات هذا الفرد وحل مشاكله وتهيئته نفسيا للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه وحمايته من اي مؤثره الخارجية قد تؤثر عليه قبل او اثناء العملية التفاوضية لضمان

الصفاء الذهني والتوازن العصبي والاتزان العاطفي النفسي له حتى يستطيع إدارة العملية التفاوضية بنجاح وتحقيق الهدف المطلوب¹.

وتتمثل اهم شروط العملية التفاوضية في²:

اولا: القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض واطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه او اختراقه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها

ثانيا: المعلومات التفاوضية

هي ان يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابه على الاسئلة التالية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- ام يتعين ان يحققه على دفعات وتجزئته للوصول اليه على مراحل؟
- واذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول الى تلك الاهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد

ثالثا: القدرة التفاوضية

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب ان يتحلى بها أعضاء هذا الفريق

¹ جمال حواش، مرجع سابق، ص44

² محمد أحمد عبد القادر، إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ص 27-29

محاضرات في تقنيات التفاوض

- الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول والرغبات
- تدريب وتنقيف وحسن وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض اعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض و لأي تطورات تحدث لأعضائه
- توفير كافة تسهيلات الماديه وغير الماديه التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية

رابعا: الرغبة المشتركة

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها او منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة لحل النزاع او وضع حد له.

خامسا: المناخ المحيط

ويتصل المناخ التفاوض بجانبيين أساسيين هما:

➤ **القضية التفاوضية ذاتها:** وفي هذا الجانب يتعين ان تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما امكن ان يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الاطراف المختلفة وبفعالية.

➤ **ان تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:** يجب لتهيئة المناخ الفعال ان يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلامه و إجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه او للتدليل عليه او لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به او بما سيتم التوصل بالتفاوض اليه

10. أنماط المفاوضين وأساليب التعامل معهم

محاضرات في تقنيات التفاوض

في حال ما اذا بدأت المفاوضات فإنه يجب عليك فعل كل ما تستطيع فعله للحفاظ على الود وفيما يلي بعض النصائح الواجب الالتزام بها عند تعاملك مع الأنماط المختلفة للخصوم¹:

1.10. الخصم المتكتم

يمكنك التصرف مع خصمك المتكتم وفقا للأسلوب التالي:

- ابحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء امتناعه عن تزويدك بالمعلومات التي تحتاج إليها
- محاولا معالجة ما يمكن معالجته منها
- انظر الى خصمك المتكتم على أنه شخص لا يستطيع التمييز بين المعلومات التي عليه تزويدك بها وبين تلك التي لا يمكنه ذلك لذا فهو يعتمد الى التكتل عنها كلها
- اسع لكسب ثقته، وذلك من خلال اطلاعه على بعض المعلومات الخاصة بعملك مثلا، بحيث انه قد يتشجع ليطلعك بدوره على المعلومات الخاصة بعمله، والتي تحتاج إليها
- اكد له حرصك على المحافظة على سرية اي من المعلومات التي يمكن أن يزودك بها، وعلى عدم نقلها إلى أي جهة قد تستغلها للضرر بمصلحة مؤسسته
- اشرح له اهمية ان يزودك بالمعلومات الضرورية التي تساعدك على خدمته وتلبية احتياجاته ومتطلباته بشكل افضل واسرع
- اقنعه بضرورة التعاون معك، مظهرا له المزايا والفوائد الفعلية التي يجنيها من ذلك، السرعة في الخدمة والحصول على عروض خاصة وغير ذلك من الفوائد
- اوضح له كيف يمكن للتعاون معك وثقته بك ان يعزز علاقتكما، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته ومؤسستك على حد سواء.

2.10. الخصم ثقيل الظل

يمكنك التصرف مع خصمك الثقيل الظل وفق الأسلوب التالي:

- انظر إليه في حال مبالغته في رواية القصص والنوادر، على انه شخص يسعى جاهدا لان يسليك ويرفه عنك، فيشجعك على التعامل معه
- اقنع نفسك بانه ليس ثقيلًا بالقدر الذي تعتقد، وانك قد تراه هكذا لانك اخترت ان تاخذ ذلك الموقف تجاهه

¹ محمد الصيرفي، التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص ص 81-107.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- تذكر دائما ان مفتاح الحل لمشكله التعامل معه يكمن في عدم استسلامك لواقع حاله، لذلك لا تدعه يسيطر سيطرة كاملة على الموقف سواء من خلال افراطه في روايه القصص والنوادر الثقيله، ام من خلال عبوسه وعدم مسايرته لك، لانه اذا ما تم له ذلك فسوف تنال اكثر من نصيبك من ثقل ظله
- احذر اظهار رغبتك الداخلية في ان تراه يصمت فقط يجرحه سلوكك هذا فيتوقف عن تعامله معك
- رحب بالخصم المتجهم بحرارة فور رؤيتك اياه وحاول التحدث معه في مواضيع عامه وتأخير الدخول في موضوع التفاوض وذلك لازاله جموده وتجهمه
- احرص على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاعطا عليك، اعمل ما في استطاعتك حتى لا يظهر عليك اي من علامات الملل او الضجر او الاستياء
- خذ زمام المبادرة في الكلام عندما تكون مجتمعا معه، واطرح عليه الأسئلة التي تتطلب اجابات قصيرة ومحددة، بذلك لا تدعه يسيطر على الحديث
- حاول بأسلوب لبق ان لا تدعه يسترسل كثيرا في رواياته، واطرح عليه سؤالا جديدا عندما تلاحظ انه قد بدا بالاستفاضة
- افتح معه موضوعا علمت او لاحظت انه يهمله، وذلك اذا ما لاحظت انه لا يسايرك ولا يتفاعل معك
- حدد الطريقة المناسبة التي تجعله يشعر بأهمية ان تكون لديه نسبة متوازنة بين ما يقوله من جهة وما يصغي اليه من جهة اخرى

3.10. الخصم الثرثار

يمكنك التصرف مع خصمك الثرثار وفقا للأسلوب التالي:

- حدد مسبقا وبدقة الهدف الذي تريد الوصول اليه
- لا تفسح انت المجال، اثناء اتصالك به، لطرح مواضيع عامه تبعدك عن الهدف الذي جئت من اجله، متيحا له بذلك الفرصة للخروج من الموضوع المطروح.
- ادخل فورا، ومن دون مقدمات في موضوع التفاوض، وحاول الوصول الى الهدف الذي تريد الوصول اليه في أقصر وقت ممكن.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- اطلب منه ان يطرح مشكلته او ان يصف احتياجاته باختصار، مبررا ذلك بانك لا تريد ان تاخذ من وقته كثيرا
- حاول ان تستخدم، عند مقابلتك له اسلوب الاسئلة المباشرة التي التي تتطلب اجابات قصيرة ومحددة.
- استعمل معه، ان امكن أسلوب الأسئلة المتعددة الخيارات لتتمكن من إدارة التفاوض معه بفاعلية أكثر
- احرص بالتردد على مسمعه ما تريد الحصول عليه منه، لان الخصم الثرثار غالبا ما يكون مستمعا رديئا
- اذا خرج عن الموضوع وبدا بالثرثرة وافقه مبدئيا على كل ما يقول، طبعاً ضمن حدود معقول، وذلك لتتمكن من اعادته بشكل طبيعي وايجابي الى صلب الموضوع الذي جئت من اجله.
- تحمل ثرثرته، اذا ما تبين لك انها تساهم في القاء الضوء على بعض الجوانب الدقيقة والحساسة من تعامله مع المؤسسة
- حاول اذا كان الوقت والظرف يسمحان لك بذلك، الاستفادة من ثرثرته خاصة اذا ما وجدت فيها بعض الافكار والمعلومات التي قد تساعدك في مجالات اخرى
- اغتنم اي لحظة يتوقف فيها عن الكلام لكي تقاطعه بطريقة لبقه، محاولا إعادته الى صلب الموضوع الذي يتم بحثه
- كن لبقاً جداً في مقاطعتك له، لانه اذا قمت بجرح كرامته وكبريائه فسوف تفقده كخصم مهم
- اطلب منه تاجيل موضوع الثرثرة، وذلك بان تؤكد له انك تريد بحث هذا الموضوع ومواضيع اخرى مرتبطة به فور انتهاء الاجتماع
- احرص على ان لا يظهر عليك اي من علامات الملل والغضب لانه سوف يعتبر ذلك بمثابة إهانة له

4.10. الخصم المشغول

يمكنك التصرف مع خصمك الكثير الانشغال وفق الأسلوب التالي:

- حاول ان لا يتم تحديد موعد التفاوض في وقت ربما يكون فيه مشغولاً، لانك سوف لن تجد حتماً في هذه الحالة فرصه للتحدث إليها

محاضرات في تقنيات التفاوض

- حضر مسبقا قائمة بالأسئلة التي تريد طرحها عليه او المعلومات التي تريد الحصول عليها منها، لانه قد ينسيك امورا هاما نتيجة الوضع الذي يكون متخبطا فيه
- حاول اختصار هذه الأسئلة وحصرها بالمهم جدا
- ادخل مباشرة في الموضوع، واطرح الاسئلة الهامة اولا، فقد لا تتاح لك الفرصة للوصول الى السؤال المهم في الوقت المتاح
- احضر دائما معك كافه المستندات والاوراق التي قد تحتاج اليها لانه سوف لن تجد حتما الوقت للبحث عنها بنفسك، كما ان هذا يجعلك تكسب بعض الوقت لصالحك
- قدرته على العمل في ظل هذه الظروف الضاغطة الأمر الذي قد يشجعه على التحدث اليك عن مشاكله عندما سيعطيك الوقت اللازم للتحدث إليك في الموضوع الذي جئت من أجله وتكون مناسبة للحصول على ما تريد
- حاول استدراج انتباهه بلباقة، في حال انتظرت طويلا من دون ان يعيرك انتباهه، وأشعره بشكل غير مباشر ان وقتك ضيق وانك ما جئت لتقابلة الا من اجل فائدة تعود عليه وعلى مؤسسته في الدرجة الأولى
- حاول بت الامور معه نهائيا اثناء التفاوض، وتجنب قدر الإمكان تأجيل بت اي امر الى جلسة اخرى
- ساعد على تنظيم وقته، بدون ان تظهر بمظهر من يقوم بدور المعلم واقترح عليه الأساليب التي يمكنه استخدامها لتوفير الوقت وتنظيمه

5.10. الخصم الفوضوي

يمكنك التصرف مع خصمك الفوضوي وفق الأسلوب التالي:

- تذكر أنه يدرك حقيقة انه فوضوي، ولكنه لا يبذل أي جهد لتحسين وضعه لانه مقتنع بصحة هذا الوضع.
- اتصل به قبل ان تقوم بزيارته، وذلك للتأكد من حضوره في مكان الموعد المحدد، ومن انه متفرغ للتفاوض
- احضر معك مسبقا قائمة بالأسئلة التي تريد طرحها والمعلومات التي تريد الحصول عليها، لانه قد ينسيك امورا هاما نتيجة الوضع الذي يكون متخبطا فيه.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- احضر دائما معك كافة الاوراق والمستندات التي قد تحتاج اليها في لقاءك معه، لانه سوف للبحث عنها كما ان هذا سوف يجعلك تكسب بعض الوقت لصالحك
- حاول قدر المستطاع، ان تبت الامور معه فورا، وتجنب تأجيل البت فيها، من الارجح ان ينساها
- لا تعمل الى اتهامه مباشرة بالفوضوية لأنك بذلك قد تهينه من دون ان تدري
- ساعد على تنظيم وقته، وعمله بتقديم المقترحات العملية والأنظمة والنماذج التي تساعد على الخروج من فوضويته
- احرص على تدوين كل ما تتفق معه عليه، وتأكد من حصولك على توقيعه على ذلك، احتفظ بنسخة من اي اتفاق تعقيده معه. بذلك، تقطع عليه اي فرصه للتهرب مما تم الاتفاق عليه معه، والتنصل من مسؤولياته في هذا الشكل
- تحقق دائما، قبل ان تسلمه او ترسل اليه اي اوراق او مستندات خاصة من انك قد صورت احتفظت بنسخة منها لانه من غير المستبعد ان يفقدها نتيجة فوضويته

6.10. الخصم المطلق للأحكام

يمكنك التصرف مع خصمك المطلق للأحكام وفق الأسلوب التالي:

- انظر الى خصمك المطلق للأحكام على انه شخص صادق لا يخشى التعبير عن رأيه حتى ولو ادى ذلك الى ازعاج الآخرين
- انظر الى ملاحظات وانتقادات خصمك على انها محاولات منه ليدلك على نقاط ضعف سياسات المؤسسة او نقاط ضعفك او نقاط ضعف احد زملائك او مرؤوسيك او بعض الامور الخاطئه
- استفد من هذه الملاحظات والانتقادات لاقتراح التحسين والتطوير اللازم على سياسات المؤسسة
- حاول قدر المستطاع ان لا تفسح له مجالا للانتقاد واطلاق الاحكام المسبقة وذلك بان تقدم اليه ومنذ بدء التعامل معه خدماتك لانه يتأثر دائما بالانطباع الأول الذي يأخذه عنك او عن مؤسستك
- اطلعه مسبقا على تفاصيل الأمور محاولا بذلك إبعاده عن الحكم عليها بسرعة وسطحيه

محاضرات في تقنيات التفاوض

- استخدام الأسلوب المباشر في تعاملك معه لانه لا يتجاوب الا مع هذا الاسلوب
- احرص عندما تريد ان تعرض عليه أمرا مهما، على ان تكون واضحا ومنظما في طريقه عرضك للامر، وذلك لتترك لديه الانطباع بأنك درست الامر وأنك واثق من موقفك
- حاول دائما ان تستبق مرحلة إطلاقه الحكم واعرض عليه الأمور بأسلوب يدفعه إلى التفكير بطريقة معينة
- تعامل معه بإيجابية مطلقة وتجاهل قدر المستطاع ملاحظاته وانتقاداته التي تقتنع بأنها في غير محلها
- لا تدع ملاحظاته وانتقاداته تحبط عزيمتك وتؤثر سلبا فيك بل تقبلها بروح
- احرص على المحافظة على أصول اللباقة واللياقة في تعاملك معه وذلك مهما كان الوضع ضاغطا وجارحا
- احرص على ان تلبى ما تستطيع من طلباته واحتياجاته بالمعايير والمواصفات التي يحددها

7.10. الخصم المتقلب

يمكنك التصرف مع خصمك المتقلب وفق الأسلوب التالي:

- استفسر منه عن الاسباب التي تدفعه الى تغيير قراراته بشكل مفاجئ
- اقبل بعض تقلباتها اذا ما وجدت ان الاسباب التي يقدمها رئيسيه وخارج عن إرادته
- انظر اليه على انه شخص متسرعا لذا فهو يغير قراراته كلما تغيرت لديه المعطيات التي دفعته الى اتخاذ هذه القرارات وعليه حاول دائما ان تساعد على تحليل كافة العناصر المؤيدة للقرار قبل اتخاذ قراره النهائي
- اذا كنت مقتنعا بصحة القرار الذي اتخذه ان تؤكد له ذلك مستخدما أمثلة وأدلة وبراهين علمية وواقعية
- احرص في نفس الوقت على ان لا تظهر وكأنك تدفعه الى اتخاذ قرار معين فقد يظن أنك بذلك تخدعه يحجم عن التعامل معك وبالتالي على اتخاذ اي قرار
- حاول قدر المستطاع ان تساعد على الالتزام بالقرارات التي يكون قد اتخذها والتي تراها صائبة لافتنا نظره الى الفوائد والمزايا التي سيخسرها اذا ما قام بتغييرها

محاضرات في تقنيات التفاوض

- نفذ الاتفاقات التي تتوصل اليها بأسرع ما يمكن واحرص على الحصول منه على ضمانات معينة او على توقيع يلزمه بالتنفيذ وبذلك تقطع عليه فرصة العودة عما وافق عليه والتوصل من الاتفاقات التي يعقدها
- اشعره بطريقه غير مباشره بان اسلوبه المزاجي المتقلب يمنعه من بناء علاقات متينة مع اصدقائه ويفوت عليه فرصة الاستفادة من العروض الخاصة التي يقدمها هؤلاء الى اصدقائهم المقربين
- تحلى بالصبر في تعاملك معه واحرف دائما على التصرف معه بلباقة
- ارفع الأمر إلى رئيسك الى ما وجدت ان تقلباته المستمرة باتت تكبد المؤسسة تكاليف وخسائر اضافيه وذلك ليتخذ هو القرار المناسب في شأن استمرار او توقف التفاوض معه

8.10. الخصم المتردد

يمكنك التصرف مع خصمك المتردد وفق الأسلوب التالي:

- انظر الى الخصم المتردد على انه شخص يحاول دائما اتخاذ القرار الانسب بالنسبة اليه وعليه فهو يقارن بين حسنات وسيئات كل خيار متاح امامه
- كون صريحا معه واطهر له حسنات وسيئات كل خيار تقدمه اليه لذلك تكسب ثقته فيقتنع بك وقد ياخذ برايك، الامر الذي يساعده على حسم امره واتخاذ قراره
- احضر مسبقا جميع الحجج والبراهين التي تدعم القرار الذي تريد منه اتخاذه
- ساعده على حصر الاحتمالات او الخيارات المتاحة أمامه وذلك بجعله يتخلى عن الخيارات الاقل فائدة له
- اشرح له بوضوح النتائج الإيجابية التي سوف يتحصل عليها ان هو وافق بسرعه اللازمة على العرض الخاص الذي تقدمه اليه مثلا، ان اقتناعه الثابت والنهائي بايجابيات القرار الذي عليه اتخاذه سوف يساعده على اتخاذ القرار
- بين له من جهة اخرى المخاطر التي يمكن ان تترتب على اتخاذه القرار فتزيد من ثقته بك وتقلل من الأهمية التي يعطيها للمخاطر التي قد يتعرض لها والتي تمنعه من اتخاذ قراره

محاضرات في تقنيات التفاوض

- احرص على اصول اللباقة في التعامل معه، لا تؤدي اي انزعاج او ملل او استياء من تردده، لان ذلك قد يساهم في تعميق الشك لديه، الامر الذي يدفعه الى الاحجام عن التجاوب معك ومن ثم موقف التفاوض معك
- اعرض عليه الاثباتات العلمية والواقعية للفوائد التي حققتها مؤسسات اخرى وخاصة المؤسسات المنافسة له، باتخاذها القرار الذي تتطلب منه اتخاذه
- قدم اليه المساعدة في كل ما ترى انه قد يحتاج اليه لاتخاذ قراره بالسرعة المطلوبة
- احرص على عدم ممارسة اي نوع من الضغط عليه لجعله يتخذ القرار الذي تريد ان يتخذه، فقد يظن انك تحاول بذلك خداعه فيحجم عن التجاوب معك

9.10. الخصم المماطل

يمكنك التصرف مع خصمك المماطل وفق الأسلوب التالي:

- اسعى لمعرفة الاسباب الحقيقية التي تدفع به الى المماطلة والتأجيل المستمر
- اعمل ما في وسعك، في كل ما يعود الى مجالات تعاملك معه، لمعالجة هذه الاسباب، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذه القرارات في الوقت المناسب
- حاول التقرب منه وتشجيعه على التعاون معك وزيادة ثقته بك، وذلك لتتمكن من مساعدته على اتخاذ القرارات في المجالات التي تقع ضمن عملكم او تعاونكم المشترك
- اشرح له المخاطر المترتبة على التأجيل والمماطلة وتأخره في اتخاذ القرارات
- افهمه ان قراراته السريعة تساعدك على تنفيذ طلباته بصورة اسرع وافضل، الامر الذي ينعكس ايجابا على نتائج اعماله
- الفت نظره الى انه اذا قام باتخاذ قراراته بالسرعة المطلوبة في الوقت المناسب، فان ذلك سوف لن يمنعه من تقييم قراراته وإعادة النظر فيها عند الضرورة
- ذكره بالقرارات التي ترى ان عليه اتخاذها بسرعة، وذلك اذا ما وجدت انه يميل الى المماطلة وتأجيل اتخاذ القرارات، خاصة اذا كانت تتعلق بامور لا تحتمل المماطلة والتأجيل.
- اعمد الى تقريب الموعد النهائي اللازم لاتخاذ القرار، بحيث تضطره الى اتخاذه قبل اللحظة الاخيره، فتحول بذلك دون تعرضه للخسارة نتيجة مماطلته وتأجيله البت في امور هامه لا تحتمل المماطلة والتأجيل

محاضرات في تقنيات التفاوض

- لا تبدي اي اصرار او الحاح مقابل مماطلته، لان ذلك قد يؤدي به الى وقف تعاملك معه.
- احرص على اصول اللباقة في التعامل معه، وحاول ان لا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء حيال مماطلته

10.10. الخصم التقليدي

يمكنك التصرف مع خصمك التقليدي وفق الأسلوب التالي:

- انظر اليه على انه شخص لا يحب المجازفة ولا التسرع في اتخاذ القرارات وتعامل معه على هذا الاساس
- انظر اليه على انه شخص لا يتخذ قرار الا عندما يكون متاكدا من انه القرار الانسب بالنسبة اليه. وعليه فهو يدرس القرارات بتاني ويقارن بين حسناتها وسلبياتها قبل اتخاذها
- كن مستعدا للرد على جميع استشاراته في شان التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه، الامر الذي يساعد على إزالة الشكوك لديه وزيادة اقتناعه بالتعديل او التغيير المقترح
- استمع الى اعتراضاته او ملاحظاته وارائه في شان التغيير المقترح، وكن مستعدا لاجراء اي تعديل عليه، وذلك على ضوء ما تقدم به خصمك من اعتراضات وملاحظات واراء
- اظهر له الفوائد التي حققتها مؤسسات اخرى، وخاصة المؤسسات المنافسة له باعتمادها التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه
- اكثر من استخدام الأمثلة والحجج والبراهين على نجاح التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه
- كن صريحا، واظهر له حسنات وسيئات التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه. بذلك، تكسب ثقته ويقتنع بك وقد ياخذ برايك ويوافق على ما تقترحه عليه
- احرص على عدم ممارسة اي نوع من الالاحاح او الضغط عليه يوافق على اقتراحك، فقد يظن انك تحاول بذلك خداعه فيحجم على التعامل معك

11.10. الخصم النبيق متصيد الاخطاء

يمكنك التصرف مع خصمك النبيق وفق الأسلوب التالي:

- انظر اليه على انه شخص دقيق يضع معايير عالية ليقيس بها كل شيء ويعمل على تطبيقها في مؤسسته، ويتوقع من الجميع ان يتعاملوا معه على اساسها.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- انظر الى رفضه الاخطاء والشوائب على انها فرصة تتيح له امكانية التطوير والتحسين بصورة مستمرة
- اعلم انك لن تستطيع اقناعه بجودة اداءك ومعاملتك له، ما لم تقوم بالتعامل معه على النحو المثالي الذي يتصوره هو.
- لا تتغاضى عن الاهتمام بالتفاصيل، مهما كانت غير هامة بالنسبة اليك، لانها هامة بالنسبة إليها. ان تغاضيك عن ذلك سوف يعرض علاقتك به الى الاهتزاز خاصة اذا ما لاحظ اهمالا متعمدا من قبلك.
- احرص منذ البداية على ان يكون تعاملك وتعامل زملائك و مرؤوسيك على القيام بالعمل صحيحا وكاملا من المرة الأولى.
- احوز باستمرار على التعامل معه بلباقة وذلك مهما كان الوضع شديد الوطأة عليك، ان التعامل معه لن يكون التعامل الاول والاخير، وان عليك ان تعرف كيف تتعامل مع هذه الحالة وتخفف من انعكاسها عليك.
- اعمل باسرع ما يمكن على اصلاح الاخطاء وايجاد الحلول للمشاكل التي يشكو منها، وحاول قدر المستطاع ان تحول دون تكرارها
- احرص في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، ما لم تكن فعلا رغبات وطلبات محقة ومستنده الى اسس صحيحة، لانك بذلك تشجعه على الاستمرار في سلوكه النيق قاصدا استغلال ايجابيتك معه.

12.10. الخصم المتطلب أي الكثير الالحاح

يمكنك التصرف مع خصمك المتطلب وفقا الأسلوب التالي:

- تعامل معه بإيجابية دائما، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا عليك
- استخدم معه اسلوب النقاش المنطقي والمعقول لا قناعه بعدم قدرتك على تلبية جميع طلباته ورغباته
- اطلب منه ما يريد من احتياجات وما يناسبه من شروط، واكد له انك ستعمل ما في وسعك على تحقيقها، وذلك ضمن حدود صلاحياتك ومع اخذ مصلحة واهداف مؤسستك في الاعتبار

محاضرات في تقنيات التفاوض

- احرص على الا توافق على جميع طلباته ورغباته حتى وان كنت قادرا على تلبيتها جميعها، لانك اذا فعلت غير ذلك فانك سوف تشجعه على رفع سقف طلباته اكثر فاكتر
- تجنب ان ترفض، بالمطلق وبشكل قاطع، طلباته او ان تقول له انه من المستحيل تحقيقها، لانه بذلك سوف يحجم نهائيا عن التعامل معك وسيجد حتما احدا غيرك يستطيع ان يلبي له معظم طلباته.
- لا تمنحه من المرة الاولى الحد الاقصى الذي يمكن ان تسمح به سياسات المؤسسة في مختلف المجالات، بل يترك دائما معه مجالا للمفاوضة وهامشا للمناورة، اذ من المؤكد انه سوف يطلب دائما اكثر مما تمنحه اياه
- برهن له ان مختلف العروض التي تقدمها اليه تخدم من دون شك اقصى حد من مصالحه وتلبي اكثر احتياجاته

13.10. الخصم المتذمر

يمكنك التصرف مع خصمك المتذمر وفق الأسلوب التالي:

- اصغي جيدا الى ما يعرضه من اسباب تدمره ودعه ينهي حديثه قبل ان تبدي اي رأي فيما يقول، فقد يكون بعض ما تدمر منه في محله.
- انظر الى تدمره على انه فرصة تتيح لك إمكانية تحسين خدماتك وتذكر ان احد مهامك الأساسية والدائمة هي تقص الوقائع في شان اسباب تدمر الزائرين وايجاد الحلول المناسبة لهم
- تعامل مع اسباب تدمره بكل جدية فقد تكون الاسباب تافهه بالنسبة اليك لكنها حتما مهمة بالنسبة اليه
- اعلم ان الخصم عندما لا يشتكي او يتذمر، فقد تخسره من دون ان تعلم لماذا.
- نشكره على ملاحظاته، فيما لو كان تدمره يوحى بملاحظات بناءه، لافتنا نظره الى انك بذلك تستطيع ان تخدمه اكثر، وبالتالي ان تلبي احتياجاته ومتطلباته بدقه أكثر.
- اعمل على ايجاد الحلول الناجمة للمشاكل الفعلية التي يواجهها، وشرح له لماذا لا تقدر على ايجاد الحلول للمشاكل الاخرى التي يطرحها.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- تحل بالصبر، واحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا وشديد الوطأة عليك، وتذكر ان تعاملك معه لن يكون التعامل الاول والاخير، وان عليك ان تتعرف كيف تتعايش مع هذه الحالة.
- احلف في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، ما لم تكن رغباته وطلباته محقة ومستنده الى اسس صحيحة، لانك بذلك تشجعه على الاستمرار في تدمره قاصدا استغلال ايجابيتك معه.
- اطلب منه، اذا رايت ان تدمره غير المبرر اصبح مزمنا او مضيعا لوقتك، ان يدون المشاكل التي يتدمر منها ويقدمها اليك في المرة القادمة ملاحظة انه سوف لن يقوم على الارجح بتدوينها وقد ينسى بعضها فتوفر على نفسك الوقت الذي كنت ستصرفه مستمعا الى تدمره المستعصي
- ارفعي الامر الى رئيسك، اذا كان بعض المشاكل التي تواجهه فعليا، واذا كان ايجاد الحلول لهذه المشاكل يخرج عن حدود صلاحياتك ومسؤوليتك الإدارية

14.10. الخصم المنافق

يمكنك التصرف مع خصمك المنافق الأسلوب التالي:

- اسعى لتحديد الاسباب التي تدفعه الى ممارسة النفاق، لتحديد اسلوب التعامل معه
- احرص في كل الاوقات، ومهما كان كذبه فاضحا، على الحفاظ على اصول اللباقة في سلوكك وتصرفاتك تجاهه.
- انظر الى تصرفاته على انها ربما تكون محاولة للتحايل ضد تصرف خاطئ من قبلك او من قبل احد زملائك او مرؤوسيك.
- تعامل معه بإيجابية، وحاول تقبل خداعه ونفاقه قدر المستطاع، طالما رأيت ان من مصلحة مؤسستك الاستمرار في التعامل معه.
- استخدم معه الأسلوب الصريح والمباشر، وذلك بغض النظر عن الأساليب الملتوية التي يتبعها هو.
- يحرص في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، لانك بذلك تشجعه على الاستمرار والتمادي في نفاقه قاصدا استغلال ايجابيتك معه.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- احرص على تدوين كل ما يصدر عنه من وعود او اقاويل، ويعمل على ان يوقع عليها كدليل على الموافقة، بذلك تقطع عليه الفرص التي ينتهزها باستمرار ليتنصل من وعوده.
- اظهر له بصورة لبقة وغير مباشرة، ان كذبه ونفاقه اصبحا مكشوفين امامك.
- تأكد دائما من وجود طرف ثالث يشهد معك على اقواله وافعاله.
- صارحه، اذا ما رايت تماديا في كذبه وخداعه ونفاقه، بانه قد تكشفت لك حبائله، وانصحته بان يعدل عن تصرفاته هذه.
- ارفعي الامر لرئيسك، اذا ما رايت تمادي في نفاقه، الامر الذي بات يكبد المؤسسة خسائر طائلة، وذلك ليعمد رئيسك الى اتخاذ القرار في شان الاستمرار في التعامل معه او لا.

15.10. الخصم المناور

يمكنك التصرف مع خصمك المناور وفق الأسلوب التالي:

- تقصي الأسباب التي تؤدي به الى استخدام اسلوب المناورة معك، واعمل قدر المستطاع على معالجتها
- انظر اليه على انه شخص ربما علمته التجارب ان المناورة هي الاسلوب الوحيد الذي يمكن ان يحصل بواسطته على ما يريد.
- احرص على التعامل معه بإيجابية والزم الصدق والصراحة معه. بذلك تشجعه على التعامل معك بالاييجابية نفسها.
- ركز دائما على موضوع اجتماعك معه، بدلا من التركيز المسبق على كيفية مواجهته مناورته المتوقعة، الامر الذي يساعدك على انجاح عملية اتصالك به.
- لا تظهر اي من علامات الشك او عدم الثقة او الحذر في تعاملك معه، لانه سوف يعتبر ذلك بمثابة إهانة له، الامر الذي يمكن ان يعرض علاقتك به الى الانهيار
- اعد طرح الأسئلة عليه بصيغه اخرى، وتشكك للتأكد من صحه طلباته واقواله، لكن احرص في نفس الوقت على الا تظهر له انك تشك في كلامه.
- حاول حين تدرك انك وقعت في شباك احدي مناوراته، الا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء

محاضرات في تقنيات التفاوض

- دعه يدرك بطريقه غير مباشره، وبعد ان يكون قد تكشف لك انه يستخدم اسلوب المناورة، ان مناوراته اصبحت مكشوفه لك.
- الفت نظره بلباقة الى ان اسلوب المناورة الذي يتبعه معك لن يوصله الى تحقيق ما يريد، وذلك بعكس الاسلوب الصريح والمباشر الذي يؤمن اكثر مصلحته ومصلحته على حد سواء.
- احرص عند اتباعه معك اسلوب المناورة، على الا تنفذ جميع طلباته ورغباته كما هي، وذلك حتى تظهر له ان اسلوبه المناور لا ينفعه دائما.

16.10. الخصم الاستغلالي

يمكنك التصرف مع خصمك الاستغلالي وفق الأسلوب التالي:

- اسعى قبل الامكان، لعدم وضع نفسك في مواقف يسهل عليه استغلالك فيها، وذلك بان تدرس جيدا، قبل كل كلمه تنوي التفوه بها او كل عمل تنوي القيام به امامه، إمكانية استغلاله لتلك الكلمه او ذاك العمل.
- احرص، عندما تدرك انك وقعت ضحية استغلاله، على الا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء، وفي نفس الوقت على الا يظهر عليك اي من علامات الرضوخ او الاستسلام.
- حافظ على هدوءك وبرودة اعصابك، وحاول ان تستجمع شجاعتك للتركيز على كيفيه مواجهه استغلاله دون ان تفقده كمفاوض.
- احرص على التعامل معه بلباقة مهما كان الوضع ضاغطا عليك وفي نفس الوقت على ان لا تلبى كل رغباته او طلباته، ما لم تكن هذه الرغبات او الطلبات غير مشروع وغير محققة.
- ركز جهودك دائما على معالجة المواقف وايجاد الحلول للمشاكل التي اصبحت تعلم انه يحاول استغلالك فيها وذلك بدلا من الانصياع لرغباته ومتطلباته
- اصغي الى ما يقوله لك او يطلبه منك، وانتظر حتى ينهي حديثه لعرض رايك وموقفك بشكل متجرد وموضوعي ومختصر.
- لا تاخذ موقفا فوريا في شان اي امر يعرضه عليك او فائده يحاول الحصول عليها، بل ابغعه انك تريد ان تاخذ بعض الوقت لتحليل وتقييم الامر قبل ان تاخذ موقفا نهائيا في شأنه.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- لا يتردد في ابداء رأيك ووجهة نظرك المعارضه لما طلبه او يسعى للحصول عليه، ولا في ابراز ما تراه خطأ او غير عملي او غير مشروع في طلباته ورغباته.

17.10. الخصم العصبي

يمكنك التصرف مع خصمك العصبي وفق الأسلوب التالي:

- انظر اليه على انه شخص لا يكبت مشاعره، وبالتالي ليس خطرا مثل الاشخاص الذين يظلون يكتبون غضبهم الى ان يفجروه مره واحده ولكن بشكل مدمر
- انظر اليه على انه شخص رقيق ومرهف الحساسيه ولا يطيق الخطأ
- فكر في ان تجاربه السابقة قد علمته ان عصبية غالبا ما تساعده على الحصول على ما يريد.
- تذكر ان كل تصرف يتسبب بتصرف مقابل، وبالتالي فان عصبية خصمك لا تأتي الا اذا كان هناك سبب لذلك.
- حافظ على هدوء وبرودة أعصابك، ولا ترد على عصبية بعصبية مماثلة، فقد يؤدي ذلك الى تفاقم المشكلة بدل حلها، فتخسر كعميل الى الابد.
- حاول تهدئته من خلال ازالة الاسباب التي تؤدي الى عصبية.
- أحرص على تلبية احتياجاته ومتطلباته بالسرعة المناسبة وضمن المواصفات والمعايير التي يحددها، بذلك تلغي سببا أساسيا من أسباب انفعاله وعصبية.
- اشعره بطريقه غير مباشره، بان اسلوبه العصبي والمتقلب يمنعه من بناء علاقات متينة مع الآخرين.

18.10. الخصم المشاكس

يمكنك التصرف مع خصمك المشاكس وفق الأسلوب التالي:

- تقصي الاسباب الكامنه وراء تصرفه هذا، فقد تكون لمشاكسته احيانا مشاكل حقيقيه واسبابا جديره بالاهتمام قد تساعدك معرفتها على تحديد الأسلوب المناسب للتعامل معه.
- تذكر ان كل تصرف يتسبب في تصرف المقابل، وعليه فان تصرف خصمك المشاكس قد يكون ردة فعل معادية على تصرفات صدرت عنك او عن احد زملائك او مرؤوسيك

محاضرات في تقنيات التفاوض

- حافظ على هدوءك وبرودة أعصابك، وتجاه القدر المستطاع محاولاته لاستفزازك وجرك الى التشاجر معه، ذلك تجرده من شريك أساسي يحتاج إليه لاففعال المشاكل.
- حاول ان تتعرف على المواقف التي تستفز خصمك وتدفعه الى اتباع اسلوب المشاكسه والاستفزاز وافتعال المشاكل، واعمل على تجنبها قدر المستطاع.
- لا ترد على مشاكسته بنفس الأسلوب العدائي والمشاكس، فقد يؤدي ذلك الى تفاقم المشكلة بدلا من حلها.
- اقنع زملائك، الذين هم على علاقة مباشرة معه باتباع نفس الاسلوب وعدم الانجرار خلف استفزازاته، لانه سوف يستمر في محاولاته باصرار وعناد للوصول الى ذلك.
- ركز على معالجة الاسباب التي ادت الى اثارته للمشاكل بدل التفكير في غيظه وانفعاله، ذلك من خلال استخدام الأسلوب المتمرن والمنطقي في تعاملك معه.
- أحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة مهما كان الوضع ضاغطا عليك.
- احرص ان لا يظهر عليك اي من علامات الخوف او الغضب، لانك بذلك قد تشجعه على الاستمرار في أسلوبه المشاكس.
- اشعره بطريقه غير مباشره بان اسلوبه المشاكس يمنعه من بناء علاقات متينه مع اصدقائه، الامر الذي يفوت عليه فرصة الاستفادة من الخدمات الخاصة التي يقدمها هؤلاء الى اصدقائهم المتعاونين و المتفهمين.

19.10. الخصم المتهم او الساخر

يمكنك التصرف مع خصمك المتهم وفق الأسلوب التالي:

- فكر في ان خصمك لا يتبع معك اسلوب التهكم، الا لانه يشعر بارتياح في الجلوس معك، ولانه يعتبرك من المقربين اليه الى درجة أنه يسمح لنفسه باتباع هذا الأسلوب معك.
- انظر الى ملاحظات وانتقادات خصمك على انها وسيلة يمكن ان تدلك على نقاط ضعفك ونقاط ضعف في مؤسستك، وعلى بعض التصرفات الخاطئة التي قد يرتكبها اي من العاملين في المؤسسة الذين هم على اتصال به.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- انظر الى خصمك على انه شخص يحب المزاح والمرح، وان هذا يطري اجواء العمل الجدية ويكسر من حدتها، فيضفي على علاقتك على علاقتك به جوا من المرح والحماس.
- تعامل معه بايجابية مطلقة، وتجاهل قدر المستطاع تعليقاته وملاحظاته الساخرة.
- ركز في المقابل على كيفية اصلاح المواقف او الافعال والتصرفات التي يسخر منها، وذلك اذا ما كنت قادرا على ذلك.
- لا تفسح له المجالات للتهكم عليك والسخرية منك، وذلك بان تحرص على ان يكون أدائك معه ذكيا ومرنا، بما يضمن عدم اعطائه اي ذريعة لتحقيق ميله الطبيعي الى التهكم والسخرية.
- لا ترد على سخريه خصمك وتهكمه بسخرية مقابلة، فذلك قد يجرحه ويعرض استمرارية علاقتك به وتعامله معك للخطر.
- تحلى بالصبر، واحرص على ان لا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء، لانه في هذه الحالة سوف يستمر في سخريته وتهكمه، لا بل سوف يضاعف من استفزازك واحراجك واثاره اعصابك.
- شاركه في المزاح لفترة وجيزة، واستغل الفرصة تستلم فيها الحديث لتعود به الى الموضوع الاساسي الذي جئت للاجتماع معه من اجله.

20.10. الخصم اللفظ

يمكنك التصرف مع خصمك اللفظ وفق الاسلوب التالي:

- حاول معرفة الاسباب التي تدفع به الى استخدام هذا الأسلوب في تعامله معك، وذلك لتتمكن من تحديد أسلوب التصرف الذي يجب ان تتبعه معه.
- حاول تجاهل او تخطي ملاحظاته وتعليقاته غير اللبقة والفضة.
- احرص على المحافظة على هدوئك وبرودة أعصابك، وعلى التعامل معه بلباقة واحترام، وذلك على الرغم من تضايقك الشخصي من الاسلوب اللفظ الذي يستخدمه معك.
- ركز على انهاء الموضوع الذي جاء من اجله، وعلى الاهتمام بخدمته وتلبية احتياجاته ومتطلباته، وذلك بدلا من التركيز على الرد على سلوكه اللفظ.
- تجنب ان تتصرف معه او تاخذ مواقف معينة تجعله يتصرف معك بأسلوب فظ وقاس.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- اعمل على معالجة الاسباب التي تدفعه الى استخدام هذا الأسلوب، خاصة اذا ما كانت تتعلق بتصرفاتك او بمؤاخذ متراكمه لديه على تصرفات سابقة لاي من العاملين في المؤسسة.
- اسع للتقرب منه، والفت نظره بطريقه غير مباشره الى اسلوبه الجارح والمؤذي، فقد يكون أحيانا غير منتبه لذلك.
- اقترح عليه اذا ما لاحظت تجاوبا من قبله، ان يستخدم اسلوب اكثر لطافة، واقنعه بحسنات هذا الأسلوب وآثاره الإيجابية على تعاونكما المتبادل.
- احرص في نفس الوقت على ان لا تدعه يشعر بأنك تفرض عليه امرا ما، او انك تتعامل معه بأسلوب فوقي، لانك بذلك تعرض علاقتك به للتوقف.

21.10. الخصم المتعجرف

يمكنك التصرف مع خصمك المتعجرف في وفق الأسلوب التالي:

- ابحث عن الدوافع التي تجعله يمارس التعجرف، لتأكد من انها قد لا تكون ناتجة من تصرفات تجاهه.
- فكر في انه ربما يشعر بان لا احد يقدر مواهبه وقدراته حق قدرها، لذا فهو يرى نفسه مضطرا الى إظهارها وإبرازها بصورة متواصلة دائما
- قلص له فرص ومجالات العجرفة والتبجح، وبادر انت اولا الى امتداحه والاطراء عليه وعلى مواهبه وقدراته، خاصة حين يكون هناك ما يستدعي فعلا قيامك بذلك.
- فكر في انه لم يتعود على مراعاة شعور الآخرين، وبالتالي فان عجرفته هي عن غير قصد.
- حاول ان تنظر الى عجرفته على انها تسبب لك إزعاجا طفيفا، بدلا من ان تدعها تضعف معنوياتك وتربك وتزعزع ثقتك و تثبط عزيمتك.
- لا تعر اي اهتمام عندما يمارس عجرفته عليك، وركز اهتمامك كليا على تحقيق اهدافك.
- اظهر له فعاليتك وكفاءتك العاليتين في العمل، كانت تلبي كل طلباته بشكل سريع او تستبقيه في بعض الامور فتعرض عليه خدمات تعتقد انها تلبي فعلا احتياجاته ومتطلباته، وذلك قبل ان يطلبها هو. بذلك، تشعره انك قريب منه ومن مستواه، فينزل من برجه العالي عند تعامله معك.
- أحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة وذلك مهما كانت الظروف ضاغطة عليك.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- تجنب قدر المستطاع مواجهته او الرد عليه بأسلوب فظ او جارج، والا فانك ستعرض علاقتك به للاهتزاز.

22.10. الخصم المتعنت

يمكنك التصرف مع خصمك المتعنت وفق الأسلوب التالي:

- حاول دائما ان تستبق مرحلة اتخاذه القرار، واعرض عليه الامر بأسلوب يدفعه الى التفكير بطريقة معينة.
- ابذل جهدك في اطلاعه مسبقا على تفاصيل الأمور لابعاده عن الحكم عليها بسرعة و بصورة سطحية.
- اطلب منه، فور شعورك باتجاه الى التعنت تحديد كامل احتياجاته ومتطلباته للتمكن من تقديم الخدمة التي تلبي بشكل كامل هذه الاحتياجات والمتطلبات.
- ابحث عن الخدمة التي تلبي فعلا احتياجاته ومتطلباته.
- أكد على اهتمامك بالمعايير والمواصفات التي يحددها، واعمل على تلبية قدر الإمكان.
- لا تبدي اي إلحاح او تعنت مقابل اصراره على رأيه، لأنه في هذه الحالة سيمتنع عن التعامل معك.
- أقبل معه بوجهة نظر لفترة معينة، وحاول قبل اقفال الموضوع اثاره وجهه نظرك المخالفة، ولكن بشكل يشعر معه ان وجهه نظرك اضافته الى انها مازالت ضمن الحدود التي يصبر هو عليها، فإنها تقدم اليه مزايا اضافية او جديدة.
- حاوره بلباقة، واحرص على تقديم البدائل للقرار او الرأي الذي يتشبث به، مع ابرازك لمزايا كل من هذه البدائل.
- أشعره بأن البدائل التي تقدمها اليه مازالت المعايير الهامة التي وضعها وتخدم مصالحه وتلبي احتياجاته، لا بل انها تفد اليه المزيد من الفوائد والإيجابيات.
- ارفع الامر الى رئيسك، اذا ما خرجت المشكله عن حدود صلاحياتك ومسؤوليتك الادارية، ليعمد هذا الاخير الى معالجتها.

23.10. الخصم المتسلط

يمكنك التصرف مع خصمك المتسلط وفق الأسلوب التالي:

محاضرات في تقنيات التفاوض

- انظر إلى النواحي الإيجابية في سلوك خصمك، وهي كونه يعرف تماما ما يريد، الأمر الذي يوفر عليك الوقت والجهد اللذين عليك ان تبذلهما معه لتحديد احتياجاته ومتطلباته.
- فكر في ان تجاربه السابقة هي التي علمته ان يميز ويحدد ما هو الافضل والانسب بالنسبة اليه والى مؤسسته.
- وافقه الرأي مبدئيا في ما يطلب، واسعي ان تقدم اليه الخدمات التي تلبي احتياجاته ومتطلباته.
- أحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا عليك.
- حافظ في كل الأوقات على هدوء وبرودة أعصابك واستخدم الأسلوب المنطقي والمعقول في حديثك وتصرفاتك معه.
- احرص على ان لا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الخوف، بل على العكس أظهر له ثقتك بنفسك و كفاءتك العاليتين. بذلك تفوت عليه فرص ينتظر توفرها في الآخرين ليستغل ضعف شخصيتهم فيفرض عليهم ما يريد.
- لا تستخدم ابدا الجدية المطلقة في محاولتك اقناعه بتغيير رأيه او تعديله، لان ذلك لن يجدي نفعا فهو منيع ضد اي محاولات من هذا القبيل.
- دعه ينهي كلامه قبل ان تشرح له صعوبة او استحالة تحقيق امر ما يطلبه، او ان تعرض عليه رأيك أو وجهه نظرك المخالفة لرأيه او وجهه نظره.
- احرص على ألا يقتصر دورك على الاستماع اليه فقط، بل على المشاركة بفاعلية في اي نقاش يتم معه، علما ان لاستماعك الجيد أهمية كبرى في إنجاح عملية اتصالك به.
- بادر الى الادلاء برأيك بكل صراحة وموضوعية دون ان تشعره بانك تحاول فرض رأيك عليه.
- تجنب في نفس الوقت ان تتحداه برفضك طلبه بشكل قاطع وحاد، لانك بذلك قد تخسره كزائر.
- دعم رأيك ووجهة نظرك بالوقائع والشواهد، وذلك حتى لا تترك المجال لان يتحكم تسلطه في الموقف.

11. سياسات التفاوض

محاضرات في تقنيات التفاوض

السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى الى تحقيقه، وماذا يدبر من وراء الجلوس الى مائدة المفاوضات؟. لذا فإننا سنستعرض من خلال هذا الجزء اهم السياسات التفاوضية، كالآتي¹:

● سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي التفاوضية

■ سياسة الاختراق

تستخدم هذه السياسة بفاعليه وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مره مع طرف اخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل ومن ثم فانه يمثل شكلا مجهولا وصندوقا مغلقا الى اختراقه، ولا يعني هذا بالطبع أن ليس هناك معلومات عنه، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بالطبع معلومات غير كافية او معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها.

وسوف تكتشف ان بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها اليك عبر عدة قنوات لاقتناعك بموقف معين او لاجبارك على اتباع اسلوب معين وسياسة معينه يسهل التغلب بها عليك اثناء العملية التفاوضية وهنا يجب التحذير من الانطباع الاولي او المبدئي الذي يتكون خلال اللقاء التفاوضي الاول مع هذا الطرف، حيث غالبا ما يكون غير دقيق نظرا لقدرة الطرف الاخر على اضعاف كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقيه على نفسه من خلال هذه المقابلة، والتي سرعان ما تتلاشى تدريجيا مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية، الى ان يظهر هذا المفاوض على حقيقته. وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الاخر، وتقليل دائره عدم التأكد المحيطة به.

وبادئ ذي بدء تكون مهمة الفريق التفاوضي او رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الاخر الحصول على البيانات التالية:

○ من هو؟ اي اسمه، عنوانه، عمله، سنه، موقعه الوظيفي، ملامحه، مرحلته العمريه، بياناته العائلية، سلوكياته الشخصية... الخ.

○ ماذا يريد؟ اي معرفة الاهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد. سواء بشكل عام في حياته الإجمالية او بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضي او من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التي نحن بصدددها.

¹ أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، دار الكتب المصرية، مصر، 2007، ص ص 23-32.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- ماذا يملك؟ اي معرفه قوة الضغط التي يحوزها او حجم المنافع التي يمكن ان نحصل عليها منه وهل هو يعلم بهذه المنافع ام يجهلها.
- ما هي حدود سلطته؟ اي معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها، هل قراره نهائي ام عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟ ومن هي تلك الجهة؟ وكيفية الوصول اليها والتأثير عليها؟ وما مدى علاقتها بالطرف المتفاوض؟ ونوع هذه العلاقة؟
- كيف يمكن تأثير عليه؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط او وسائل الجذب التي اذا استخدمت معه امكن اقناعه او اجباره على سلوك معين او الامتناع عن هذا السلوك.

فاذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات امكن التأثير على فريق التفاوض الاخر بشكل يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح. وتستخدم في سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص، واهم تلك الاساليب اسلوب المؤتمرات التفاوضية، حيث فيه دعوه جميع الاطراف التي لها علاقة بالموضوع او مهتم بنتائجه الى مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعرض وجهة نظره وما يراه مناسباً للقضية التفاوضية، ومن ثم يمكن معرفة كثير من المعلومات المهمة التي تساعد في وضع السياسات والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل عام.

وتستخدم هذه الوسيله في كاهه عمليات التفاوض وليست بالطبع قاصره على الدول او الحكومات بل ان منتجي السلع ومقدمي الخدمات يستخدمونها بكثرة في حالة اختراق اسواق جديدة حيث يتم تنظيم مؤتمر وندوة لكافة المهتمين بسلعه او الخدمة المراد تصديرها او تسويقها في ذلك السوق من:

موزعي هذه السلعة او مقدمي الخدمة

منتجي هذه السلعه للمنافسين

بعض كبار مستهلكي السلعة

■ سياسة الجدار الحديدي التفاوضية

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه ان لا يتيح للطرف الاخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وتستخدم سياسة الجدار الحديدي بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية، بل والشخصية على

محاضرات في تقنيات التفاوض

حد سواء، حيث يتم الاعتناء باختيار افراد فريق التفاوض الذين يتسمون والقدرة على المحافظة على اسرارهم، وانهم من غير المعروفين للطرف الاخر، وان الاحترام والثقة قائمان بينهم وبين رئيسهم وانهم من الصعب التأثير عليهم، وانهم شديد الصلابه والتزمت امام المغريات المادية وغير المادية، كما انهم من اصحاب الوجوه الجامدة التي تخفي مشاعر اصحابها وعواطفهم الحقيقية... الخ.

ومن ثم فان من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتاثير على وحده القرار لديهم او تماسكهم كفريق تفاوض متكامل. فضلا عن الاشراف عليهم وحمايتهم من اي اختراق يقوم به الطرف الاخر من حيث زرع أجهزة التصنت او ارسال الجواسيس او غيرهم من الافراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل التفاوضي على خير وجهه.

● سياسة تعميق التفاوضية / سياسة التعقيم التفاوضية

■ سياسة تعميق (التاكيد)

وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الاخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة او قبلها. وبحث مجالات اكثر تفصيلا وعمقا من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، خاصة واننا اصبحنا على دراية ومعرفة اكثر من طرف الاخر ومن ثم فانه من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها اكثر يمكن تعظيم العائد وتفخيم المكاسب التفاوضية، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير. ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والنواحي الشكلية الى معالجة الامور الجوهرية الحقيقية او الرئيسيه الخاصه القضية المتفاوض بشأنها. ولا تستخدم هذه السياسة، الا بعد التأكد من الإحاطة بكل شيء عن الطرف الاخر، وخاصة ان بعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، اي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الاخر بالسير في نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة اكثر تحديدا وتأكيذا.

سياسة التعقيم (التشكيك)

ويطلق عليها البعض احيانا سياسة التهميش او التسطيح حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية القضية التفاوضية. وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة تعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الاخر للتغلغل وابطال هذه

محاضرات في تقنيات التفاوض

المحاولات وافشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعتيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي تصديقها وفي مدى مناسبتها

⊖ سياسة التوسع والانتشار التفاوضية / سياسة التضيق والحصار التفاوضية

■ سياسة التوسع والانتشار

وهي سياسة من اهم وازكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائما، وتجعل الفريق الاخر يلهث من الارهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضمن نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية، مع سرعة عرض وتناول كل منها معا، مما يمثل ارهاقا للطرف الاخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يمكن كثير من النقاط التفاوضية شديده الاهميه دون ان يدرك الطرف الاخر التفاصيل او الاجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

■ سياسة التضيق والحصار

وتقوم هذه السياسة على السماح للطرف الاخر بالانتقال من نقطة الى اخرى قبل ان نفرغ تماما من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول اكثر من نقطه تفاوضية خاصة اذا كان الطرف الاخر ممن يتصف بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للامام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

⊖ سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي

■ سياسة أحداث التوتر التفاوضي

يعد القلق احد اهم العوامل التي من خلالها يتم ارباك الطرف الاخر والانتصار عليه تفاوضيا، ويتم احداث القلق عن طريق اتباع سياسة التوتر التفاوضي، من حيث احداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وادخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض احداث ارباك لدى الطرف الاخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحده بالتفاوض، فضلا عما تحتاج اليه كل منها من معالجه خاصه، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل ايضا وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة القلق لدى الطرف الاخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل: (العوامل الجغرافية- والهندسية- القانونية- التعليمية- البحرية- الاقتصادية- التجارية- السياسية- الثقافيه- الاجتماعيه...الخ) وجعلها محور

محاضرات في تقنيات التفاوض

التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائما التغير في فريق التفاوض الخاص به او على الاقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف في الراي بين اعضائه، او الزرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جدا سواء بالنسبة لعوامل الوقت، وبالنسبة لعوامل التكلفة التي سوف تتحملها عملية التفاوض.

■ سياسة الاسترخاء التفاوضي

ويطلق عليها البعض احيانا سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر ان يجعلها مبهمة ويخفيها عنا. وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وان يترك للزمن حل معظم القضايا، وان الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتاثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.

● سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضية

■ سياسة الهجوم التفاوضي

تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية، ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لاجباره على التسليم في وجهه نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحا أمامه للتراجع او الانسحاب من عملية التفاوض. وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوي يتيح لنا املاء شروطنا على الطرف الآخر، او لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له ومن ثم علينا ان نشدد في التفاوض معه، كما تستخدم في حاله الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته واهدافه من عملية التفاوض، عن طريق استخدام تكتيكات مشددة في عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الآخر الا ان يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل الى ارتضائه للمطالب الحقيقية، التي اخفيها في المطالب المبالغ فيها او الاعتذار عن التفاوض وارجائه لجلسات قادم، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة اطول

■ سياسة الدفاع التفاوضية

محاضرات في تقنيات التفاوض

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعنى بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على اقلال هذه الخسائر ما امكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واع متفتح و دراسته عميقة للوصول الى اهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع الخصم

تقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي ساخنا حتى لا يجرفه تيار النسيان، وفي الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات خاصة خلال الجلسات التفاوضية

● سياسة التداول المتدرج القضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

■ سياسة التداول المتدرج

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل الى قمته اوالى شكلها النهائي العام، او على شكل متدرج هابط يبدأ من القمه الى الاساس الذي ترتكز عليه القضية، اوبشكل متدرج من مركز الدائرة الى محيطها او بالعكس، بحيث تبدأ من الجزء الى الكل او من الكل الى الجزء او من الجزء الى بقية الاجزاء والعناصر في اطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر الى اخر، ومن ثم لا يتم الانتقال الى عنصر جديد الا بعد الاتفاق والانهاء من العنصر الاول، وتتيح هذه السياسة الفرصه الكامله للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة ابعادها، كما انها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسي المريح لكل الطرفين، الا انه يعيها انها تحتاج الى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض

سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

وهي من اكثر السياسات استخداما في العصور القديمة والحديثة على حد سواء، سوف يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فان علينا ان ننتهز هذه الفرصة وباسرع وقت ممكن والا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضه او المتاحه نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

⊖ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف

■ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة

تقوم عملية التفاوض وفقا لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة، والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر صريح، خاصة اذا كانت المصالح المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وامكانيات الطرف الاخر، واي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبا على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

■ سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر

كثيرا ما تكون المصالح المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل ان الصراع او النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هذا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر واجزاء القضية التفاوضية وعدم اظهار حقيقة اهدافنا بل الاعتماد على الخداع و المراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبه، بل تصل قمة النجاح فيه الى الخديعة الكاملة للطرف الاخر وانسياقه الى توقيع اتفاق يرى انه حقق نصرا فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة

⊖ سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية

■ سياسة التطوير التفاوضية

تقوم هذه السياسة على ان اي قضية تفاضلية هي اساسا قضية متغيره طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فانها تخضع لتاثير هذه العوامل بصورة او باخرى ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحه المشتركة التي تربط بين أطرف التفاوض تطوير وانماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين اطرافها والوصول بها الى درجة ارقى واعمق واوسع واشمل من درجات التعاون

■ سياسة التجميد التفاوضية

وتقوم هذه السياسة على الابقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون اي تغيير او تعديل سواء سلبا او ايجابا، وتجميده الى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه او التعامل معه بمعطيات جديدة

12. تكتيكات التفاوض

يمكن تقسيم التكتيكات الى عدة مجموعات هي¹:

1.12. تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات

تعتمد هذه التكتيكات على حكم المفاوض في المواقف المتوقعة خلال المراحل المختلفة، وذلك على النحو التالي:

1.1.12. خلال مرحلة الافتتاح:

عند البدء بأية مفاوضات تتراوح المواقف الأولية للمفاوضين من كلا الطرفين بين المودة الشخصية والعداوة غير الظاهرة، وذلك اعتمادا على مدى معرفته واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر، وعلى مدى إشباع نتائج المفاوضات الأخيرة لرغبات المفاوض الشخصية

2.1.12. في المراحل اللاحقة

يجب ان تكون تكتيكات المفاوض هي تلك التي يعتبرها مناسبة اكثر من غيرها لاقتناع الخصم بان المنفعة التي سيحققها اقل مما كان يتوقع. وفيما يلي بعض التكتيكات التي يمكن ان يستخدمها المفاوض لهذه الغاية:

■ تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها

من الوسائل التي يمكن للمفاوض استخدامها لتحقيق ذلك، ما يلي:

- اقناع الخصم بانه سيخسر اكثر مما سيربح لو اصر على نتيجة معينة.
- تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الاسباب التي تشجع على قبوله.
- اقناع الخصم بان تقديره يتعارض مع العدالة التجارية: لا يشعر المفاوضون في جميع انحاء العالم بالارتياح للنقد الموجه اليهم من خصومهم بانهم مجحفون وغير عادلين. الشركات التي لديها نظم واجراءات عمل مكتوبة للشراء تحرص على تضمين هذه النظم والاجراءات كلمات مثل عادل، معقول، منصف، وذلك للتعبير عن النهج الذي ينبغي للمشتري اتباعه في المفاوضات. وبالرغم من انتشار استعمال مثل هذه الكلمات فانه من الصعب الوصول الى تعريف للسلوك التجاري العادل بحيث يلاقي قبولا عالميا. الاساس الاخلاقي فالاساس الذي ينبغي ان تستند اليه سلوكيات المفاوضين التجاريين كان وما زال موضوعا لمناقشات

¹ نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 235-288.

محاضرات في تقنيات التفاوض

مستفيضة. ولكن يبقى السؤال التالي قائما: ما هي الطريقة المصنفة؟. ان النقطة الجديدة بالاهتمام هنا ان المفاوضات - اذا رغب في استخدام تكتيك اللجوء الى مبدأ العدالة لاقناع الخصم بتغيير موقفه - يجب عليه ان يظهر العدالة في سلوكه. وهذا بالتالي سيجعل نقاشه اكثر اقناعا واكثر صعوبة في رفضه من قبل الخصم بخاصة اذا استطاعت التاكيد بان اظهار العدالة للخصم نابع من الشعور بالواجب الاخلاقي، المصالح الشخصية.

○ تغيير وجهات نظر الخصم عند النقطة التي يبدأ عندها بتفضيل عدم التفاوض على التوصل الى اتفاق، بحيث يصبح الاتفاق من وجهة نظره افضل من عدم الاتفاق. ان مثل هذا التكتيك قد يجعل المفاوضات يخفف من مطالبه غير الأساسية ويتبنى نهجا اقل طموحا. ومن وجهة النظر السلوكية فان التكتيكات التي تجعل المفاوضات يعتقد بوجود خطر كبير من خسارة الصفقة قد تجبره على تخفيض المستوى الذي يشعر عنده بالاضطرار الى ايقاف المفاوضات الا اذا منعت نصوص التعليمات النهائية عن فعل ذلك.

■ تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح

تبنى تقديرات المفاوضات الذاتية لاحتمالات النجاح على ما يلي:

- الخبرة السابقة والحالات السابقة.
- مؤشرات سلوكيات المفاوضات الخصم.
- مقدار الدعم الذي يتلقاه المفاوضات من منظمته.

وبما ان التقدير يظل ذاتيا، فانه يكون متحيزا ومتاثرا برغبات ومخاوف الشخص المعني، اي ان هذا التقدير سيكون داله لما يلي:

- دافعية المفاوضات الى النجاح والانجاز
- جاذبية الإنجاز
- نتائج الاخفاق

وبازدياد اعتقاد الخصم بان المفاوضات ملزم بموقف محدد ينخفض تقدير الخصم لاحتمال النجاح. وبالرغم من ان الخصم لا يستطيع معرفه القوه الحقيقيه للالتزام المفاوضات فانه يحاول استنتاجها من عدة مظاهر سلوكية هي:

- لغه المفاوضات

محاضرات في تقنيات التفاوض

- درجة الدقة في تعريف المفاوض لموقفه
- تصريحات المفاوض
- رغبة المفاوض في التعبير عن موقفه كتابيا
- الايماءات التي يستخدمها المفاوض لتعزيز التزامه
- التحلي بالصبر و اظهار الرغبة في الانتظار

⊕ تعديل جاذبية الصفقة

يميل الخصم غالبا الى المبالغة في تقدير فرص كسب صفقة تبدو جذابة بالنسبة له، وفي الوقت نفسه يميل الى التقليل من احتمالات النجاح في الصفقة التي تبدو جذابة، ولذا، فان من مصلحة المفاوض عرض الصفقة بطريقة تجعل الخصم يعتبرها جذابه. ويستطيع المفاوض ان يفعل ذلك بطريقتين هما:

- استدراج الخصم الى اقتراح حل ما لنقطه صعبه، بدلا من ان يقترح المفاوض ذلك الحل. فالخصم سيعلي من قيمة الحل الذي يعتقد انه فكر فيه بنفسه اكثر من الحل الذي يقترحه المفاوض
- مغالاة المفاوض في التركيز على أهمية كسب نقطة معينة في الوقت الذي يكون فيه الهدف الحقيقي للمفاوض هو عكس ذلك تماما.

2.12. تكتيكات اخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها

تتمثل هذه التكتيكات فيما يلي

1.2.12. طرح الأسئلة

⊕ الأسئلة الفاحصة

يستخدم المفاوض الاسئلة كوسيله لفحص دفاعات الخصم او للاستطلاع. فاذا ما استنتج المفاوض ان هناك نقطة ضعيفة في الاقتراحات التي طرحها الخصم، فسيسعى الى التاكيد مما اذا كانت تمثل نقطة ضعف حقيقية ام لا، قبل القيام بالهجوم. وتصاغ هذه الاسئلة عادة بعبارات عامة، فالمشتري الذي قام مثلا بمراجعة اسعار البائع قد يبتدئ المناقشة بقول " لقد القينا نظر في اسعارك، ولكن قبل الدخول في التفاصيل ربما يكون باستطاعتك ان تشرح لنا بشكل افضل ووضح طريقة وصولك الى الزيادة في السعر عما كانت عليه في الاتفاقية السابقة التي عقدت بيننا".

يزود هذا النوع من الأسئلة المشتري بنقاط جديدة يستطيع توجيه هجومه من خلالها. فالإجابة الصحيحة للبائع السؤال المضاد الذي يأتي لاجبار المشتري على الافصاح عن موقفه.

⊖ الأسئلة المحددة

السؤال المحدد هو الذي يمكن الإجابة عنه بتقديم مقدار قليل من البيانات ذات العلاقة المحددة بكلمات السؤال نفسه، كما هو الحال في السؤالين التاليين:

- ما هي الاسعار التي اعتمدتها لحساب كذا وكذا؟
- ما هو برنامج التصنيع لديكم؟

⊖ سؤال " نعم/ لا "

تصاب بعض الأسئلة بحيث يكون الجواب عنها بنعم او لا وبعضها الاخر يمكن الإجابة عنه بهذه الطريقة اذا رغب المجيب في ذلك. واذا قدم هذا النوع من الاسئلة والاجابه التي يبحث عنها السائل فلن يكون هناك شيء افضل منه.

⊖ الأسئلة الهجومية

ان السؤال الهجومي لابد ان يكون قصيرا وبسيطا، وان لا يكشف جميع الحقائق، وان لا يقترح الجواب على المجيب. وتوصف الأسئلة التي تتضمن العبارات التالية بالاسئلة الهجومية:

- كيف يمكن ان تبرر ذلك؟
- كيف يمكن ان يكون هذا صحيحا؟
- اي تبرير يمكن تقديمه لذلك؟

⊖ الضغط

تتضمن مناقشات الخصم نقاط ضعف، وقد يضم فريقه بعض الاعضاء الضعفاء الذين قد يقعون فريسة أسلحة أو تكتيكات التملق، أو الاكراه، أو الابتزاز. وستتناول فيما يلي هذه الاسلحة او التكتيكات التي قد يستخدمها المفاوض ضد الخصم:

- التملق: يستخدم المفاوض هذا السلاح ضد خصم صغير السن ضعيف الخبرة، وذلك حين يطرح هذا الخصم رايًا يكون في مصلحة المفاوض.
- الإكراه: نقيض التملق. ويمكن استخدامه كتكتيك ضد عضو صغير في الفريق، وهنا يجب على رئيس الفريق ان يتدخل، فيجيبه نفسه عن السؤال بدلا من العضو.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- **الابتزاز:** يمكن استخدام هذا التكتيك ضد رئيس الفريق نفسه، ويستدعي في المفاوض منه عادة الاستفادة من العلاقة الشخصية التي يزعم انها قائمة بينه وبين رئيس فريق الطرف الآخر او بينه وبين المدير العام للمنظمة التي يعمل فيها رئيس الفريق، وذلك بهدف تهديد الاخير بانه سيسبب لنفسه الازعاج اذا لم يتصرف بالشكل المعقول. وهنا ينبغي لرئيس فريق الطرف الآخر ان يوضح خداع الخصم فورا اذا كان يريد الاحتفاظ بمصداقيته كمفاوض.
- **السلوك الاعتباضي:** ليست المناقشة المنطقية او الاقناع افضل اشكال النقاش بالضرورة، فالسلوك الاعتباضي المحر قد يكون فعالا احيانا. فمثلا اذا اعرب المشتري عن عدم اهتمامه بالتكاليف سواء ارتفعت ام لم ترتفع، فان ذلك يعني انه لن يدفع ثمننا للسلع المتفاوض عليها اكثر مما دفع في المرات السابقة.....ان هذا التكتيك قد يكون اكثر فاعليه من المناقشة المنطقية التي تتعلق بالتغيرات في اجور العمال، واثمان المواد وغير ذلك. ان سلوك المشتري على هذا النحو سيضع البائع امام نوع من التحديد الذي يجعل بياناته الإحصائية عن زياده التكاليف لا قيمة لها، وان كان قد اعدّها بعنايه.
- **اظهار الخصم بمظهر غير عقلاني:** ان مما يقلل من مصداقية اقتراح ما ايجاد ظروف معينه يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيفا للعيان. وعندئذ يقع التحدي على الشخص الذي تقدم بذلك الاقتراح ليعد تعريفه بعبارات اكثر تحديدا وبعيدا عن السخف.
- **التصيد:** وهنا يتقدم المفاوض بطلب مبالغ فيه، بهدف اكتشاف رد فعل الخصم. وقد يكون هذا الطلب ابعد من اي مستوى يحتمل ان يوافق عليه الخصم ولكي يستخدم المفاوض هذا التكتيك يجب عليه ان يعلم جيدا دلالة تنازلات الخصم، والمستوى الذي سيفاضل الخصم عنده بين ابرام الصفقة وعدم ابرامها. واذا كان الطرفان قد تفاوض سابقا او كانت لدى كل منهما معلومات عن الشروط والاسعار التي وافق عليها الطرف الآخر في عقود ابرمت من اطراف اخرى، فليس من الصعب على اي منهما ان يتوصل الى تقديرات دقيقة ولو بالنسبة للمسائل الكبرى على الاقل.... اما اذا كان الطرفان يجهل احدهم الآخر، الطريقة الوحيدة امام المفاوض لمعرفة ما يمكن ان يقبله الطرف الآخر هي تاكيد مطالبة وانتظاره ما سيحدث. وقبل ان يقرر المفاوض استخدام هذا التكتيك ينبغي له ان يفكر في ردود افعال الخصم التي لا تخرج عن ما يلي:

محاضرات في تقنيات التفاوض

- **الرفض العنيف:** وهنا يرفض الخصم الطلب ويجب ان يكون لدى المفاوض موقف مخطط للتعامل مع هذا النوع من الاستجابة بحيث ينفذه باقل خسائر ممكنة في سمعته.
- **الإجابات المنطقية:** هنا يتعامل الخصم مع الطلب بجديده بحيث يستطيع من خلاله ان يتقدم في المفاوضات، ويقوم المفاوض فورا باعاده تقويم توقعاته بشأن النتيجة النهائية وقوة موقفه بالمقارنة مع موقف الخصم.
- **القبول الواضح:** هذا التكتيك من التكتيكات الصعبة التي يواجهها المفاوض، فهو بمعرفته بالخصم يجد من الصعب عليه ان يصدق بان الطلب سيكون مقبولا من جانبه والاحتمال هنا هو اما ان يكون الخصم قد ارتكب غلظه كبيره، واما انه قد اساء فهم ما يعنيه المفاوض. وثم احتمال اخر هو ان يكون المفاوض قد اخطا في تقديره للموقف، وان مواقفه الخصم كانت حقيقيه..... لذا، الخطوه التاليه للمفاوض هي التأكد مما اذا كان الخصم قد اساء الفهم او انه قد ارتكب خطأ، وذلك من غير ان يكشف المفاوض عن قلقه الذي قد يجعل الخصم يتراجع عن موقفه اذا كانت موافقته حقيقيه.
- **التضاد بين الشركاء:** كثيرا ما نسمع في المفاوضات بين اعضاء الفريق الواحد عبارات مثل كنت صعبا للغاية، واعتقد انه كان بإمكانك ان توافق على كذا وكذا، فرائهم بشأن هذه النقطة كان معقولا، فهل يجب ان يوافق على...، اعلم ان هذا سيسبب مشكلة لك، لكن عسى ان ترى الطريق واضحة إلى.... يلاحظ من العبارة السابقة ان احد اعضاء الفريق ينتحل موقف الخصم، ويقترح على شريكه وجوب تقديم بعض التنازلات. وفي معظم الاحيان يلعبوا الاثنين لعبه قد تقرر سلفا فيها ان يسلك الطرفان الطريق الاصعب.

3.12. تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم)

محاضرات في تقنيات التفاوض

تتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

❖ **التحكم بجدول الاعمال:** على المفاوض ان يدرس بنود جدول الاعمال التي يقترحها

الخصم بعناية، بهدف الاجابه عن الاسئلة التالية:

- ✓ هل يتضمن جدول الاعمال بنودا غير قابله للتفاوض؟
- ✓ هل يستبعد جدول الاعمال بنودا لا بد من ادراجها؟
- ✓ ما هو المستوى الاداري لمفاوض الطرف الاخر، وما عددهم، وهل يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات؟
- ✓ هل من الحكمة اشراك طرف ثالث في المفاوضات، وما هو احتمال وتألف هذا الطرف مع الطرف الاخر بحيث يجعلان المفاوضات اكثر تعقيدا؟
- ✓ ما هي اجراءات الامن المتبعة في ما يتعلق بالمعلومات، وما هو دور وسائل الاعلام؟
- ✓ هل سيتم تدوين المناقشات في المفاوضات، وبالتالي الاعتماد على محاضر الجلسات؟
- ✓ هل هناك تاثير للترتيبات المادية لعقد الاجتماعات (من مكان، موعد، ترتيب جلوس، خدمة هاتفية وضيافة) على مضمون المفاوضات؟

❖ **الحدود:** يستخدم هذا التكتيك لتقليص المجال الخاضع للتفاوض. وغالبا ما يركن

الطرف الاخر الى الحدود عندما تتحقق مصلحته في ذلك. ومن الحدود التي قد يسعى المفاوض الخصم الى ايجادها، ما يلي:

- ✓ حدود السلطة: وذلك بان يشير المفاوض الى ان الامر المطروح يحتاج الى موافقة جهه عليا، وانه لا سبيل الى الاتصال بهذه الجهة بحكم بعد المسافة مثلا.
- ✓ حدود السياسة: وهنا يذكر المفاوض ان السياسة المتبعة في المنظمة التي يعمل فيها لا تسمح له بكذا وكذا، وذلك على الرغم من وجود الرغبة لديه في المساعدة.
- ✓ الحدود المالية: وذلك بان يوضح المفاوض صعوبة الاستجابة لما هو مطلوب لاعتبارات مالية

محاضرات في تقنيات التفاوض

- ✓ الحدود التكنولوجية: وذلك بان يوضح المفاوض صعوبة تحقيق ما هو المطلوب من الناحية التكنولوجية
- ✓ الحدود القانونية: اي الاشارة الى وجود عوائق قانونية تحول دون الاستجابة لرغبة الطرف الآخر

❖ **السوابق:** يعتمد المفاوضون في كثير من الاحيان الى الاستشهاد بالسوابق لجعل المفاوضات الجارية استكمالا للمفاوضات السابقة، اذا ما كان ذلك مناسبا لهم ويتخذ هذا التكتيك عادة شكلين، هما: الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع الطرف الاخر نفسه او الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع جهات اخرى. فاذا ما استخدم هذا التكتيك، يجدر المفاوض ان يوضح ان السابقه ليست نموذجا يحتذى بسبب تغيير الظروف التي كانت سائدة انذاك.

❖ **الوقت:** يمكن ان يلجأ المفاوض الى التحكم بالوقت للمفاوضات بما يحقق مصلحته. وقد يعتمد الى محاولة:

- ✓ تقصير الوقت المتاح للمفاوضات، لحمل الطرف الاخر على تقديم تنازلات والتواصل الى اتفاق
- ✓ إطالة الوقت المتاح للمفاوضات، لادخال الطرف الاخر في مفاوضات طويلة، بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه

❖ **التحكم في لهجة المفاوضات:** تؤثر لهجة المفاوضات في التوصل الى اتفاق، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم في هذه اللهجة تكون لديه فرصة كبيرة للسيطرة على النتائج، وعموما فان اللهجة التي يستخدمها المفاوض ذات اثر كبير في تشجيع الطرف الاخر على الاستمرار في المفاوضات.

❖ **ايجاد الالتزام السيكولوجي للتوصل الى اتفاق:** ان ايجاد دافعية قوية لدى الطرف الاخر يمكن ان يقوده الى استخدام كل سلطة لديه للتوصل الى الاتفاق، او الى السعي للحصول على مزيد من السلطة..... يتم ايجاد الالتزام السيكولوجي بالتركيز على الفوائد التي تعود على الطرف الاخر من الاتفاق في مجمله، او على الفوائد التي تحققت من النقاط التي تم التوصل بشأنها الى اتفاق. ومن الوسائل التي يمكن للمفاوض استخدامها لايجاد التزام السيكولوجي لدى الطرف الاخر ان يجعله

ينفق وقتا وجهدا في المفاوضات، وكلما كان انفاقه لهذه الموارد كبيرا كان من الصعب عليه ان يقبل نتيجة عدم التوصل الى اتفاق، لانه بقدر ما يكون حجم الانفاق كبير من هذه الموارد بقدر ما يكون الطرف الاخر راغبا في التوصل الى اتفاق. ومن الوسائل كذلك، استخدام اسلوب الضغط على الطرف الاخر، وذلك بان يقوم المفاوض بدعوه المتنافسين الى اجتماع بحيث يوالي اجتماعاته مع كل متنافس على حده، ويقوم بابرار مطالبه وشروطه ليعود المتنافسون فيما بعد بعروضهم.

❖ **تقديم (او تجنب تقديم) العرض الأول:** استخدمه هذا التكتيك في ايه استراتيجية، ويقوم على مفهوم اساسي، هو ان يتجنب المفاوض وتقديم العرض الاول الا اذا كان مجبرا على ذلك بحيث يتيح له الدخول في مفاوضات مع طرف الآخر.

4.12. تكتيكات ممارسة الضغط على الطرف الاخر لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحهم

تتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

❖ **المطالب الكبيرة:** وهنا يتقدم المفاوض بمطالب كبيرة لاستخدامها كتنازلات في اثناء اجراء المفاوضات. وتستهدف هذه المطالب الكبيرة عادة اضعاف ثقته الطرف الاخر بنفسه، ودفعه الى مراجعه توقعاته، والى التواضع في اهدافه. وقد تعزز هذه المطالب الكبيرة بتكرارها، وقد يستمر المفاوض بها حتى ما بعد المرحلة الافتتاحية من المفاوضات ليزيد من تأثيرها. والمطالب الكبيرة قد تنبئ عن موقف قوة وقد لا تنبأ عن ذلك، اذ قد تكون مجرد في تمنيات او مخادعة. ويمكن اكتشاف حقيقة هذه المطالب وتوافعها من خلال توجيه الأسئلة الذكية.

❖ **التهديد:** قد يلجأ المفاوض الى التهديد بصورة مباشرة او غير مباشرة، بغلظه او بلباقة. وبغض النظر عن الطريقة التي يلجأ اليها، فالهدف يظل هو الضغط على الطرف الاخر لحمله على تقديم تنازلات. وقد تتخذ التهديدات السور التالية:

✓ **التهديد باجراء شيء:** ويمثل ذلك استعراضا مباشرا للقوة. كان يقول

المفاوض "اننا سنعلن الاضراب او الانسحاب ما لم تستجيب لك كذا وكذا".

✓ **التهديد الشخصي:** هنا يلجأ المفاوض الى الطعن او التشكيك في نزاهة

الطرف الاخر او صدقه، وذلك بهدف تلويث سمعته او النيل من شخصه

محاضرات في تقنيات التفاوض

او تثبيط همته. فاذا ما تاكد الطرف الاخر ان هذا التهديد مجرد كلام فعليه ان يكشف خداعه، بان يطلب اليه ان يمضي قدما، او ان يبدي عدم الاهتمام بالتهديد، وان يتعامل معه ككنكته. وان يتجنب الرد على التهديد الشخصي بتهديد مماثل، والا ثار شجارا مضيع للوقت. وقد يكون مناسبا احيانا شن الهجوم قوي على تكتيك الطرف الاخر والمضي قدما. حتى اذا ما استمر في استخدام هذا التكتيك اشترط التخلي عنه لمواصلة المفاوضات.

❖ **المازق:** اذا وجد المفاوض انه من المهم التوصل الى اتفاق في الوقت الملائم فان التلويح له بايجاد مازق او طريق مسدود يمكن ان يوفر ضغطا شديدا عليه. وعند ذلك فان التذكير بالارضييه المشتركة يصبح امرا مناسبا. كما يمكن ان يوضح للطرف الاخر بان هذا التكتيك سيف ذو حدين قد يلحق به الاذى والضرر. ويمكنه في كثير من الاحيان ان يؤجل، او يتجنب المازق، بالانتقال الى مسائل اكثر تبشيرا بالخير عن طريق التقدم باقتراح اجرائي.

❖ **المفاجأة:** مهما كانت درجة التخطيط التي مارسها المفاوض عاليه فانه قد يواجه بمفاجآت قد تربكه اذا اتاح لها ان تضعف ثقته بنفسه. وعندها لا بد من اللجوء الى تكتيك طلب المعلومات. فطرح الأسئلة يتيح وقتا للتفكير يساعد في تقويم اهميه هذا العنصر الجديد والمفاجئ في عملية التفاوض

❖ **التجاوز:** قد يلجأ الطرف الاخر الى تجاوز المفاوضات بالاتصال برؤسائه او بمن يمثلهم، في محاولة منه لاضعاف موقفه او عزله من مصدر دعمه. ويمكن ان يعرضه ذلك لضغط شديد، لا سيما اذا كان دعم رؤسائه او من يمثلهم ضعيفا..... ان افضل طريقة لمواجهة هذا التكتيك طلب الدعم من الرؤساء مسبقا، وتنبيه الرؤساء او من يمثلهم الى هذا التكتيك المحتمل. وقد يواجه المفاوض الطرف الاخر بتطوير رد فعل خاص اذا ما لجأ الطرف الاخر الى تهديد كهذا، بان يقدم له بطاقته التعريفية، وقد كتب على احد وجهيها هاتف الرئيس او من يمثله، ويطلب اليه ان ينفذ تهديداته، فهذا قد يثنيه عن ذلك.

❖ **اثارة الخلافات بين اعضاء الفريق:** اذا كان المفاوض عضو في فريق، فلا بد ان يكون هناك اختلاف في الادراك والخبرة، او خلاف في الراي بين اعضاء الفريق الواحد.

محاضرات في تقنيات التفاوض

وقد تكون هذه الاختلافات او الخلافات طفيفة في البداية، ولكنها يمكن ان تكبر وتنمو..... ان افضل طريقه لمواجهة تكتيك الطرف الاخر الذي يحاول ان يستغل اي خلاف في صفوف الفريق التفاوضي هي تأكيد المشاركة الكاملة لجميع اعضاء الفريق عند التخطيط للمفاوضات، وكذا الحصانة في توزيع الادوار على اعضاء الفريق في العملية التفاوضية.

❖ **الائتلاف:** في الاتحاد قوة وفي التفرق ضعف. فاذا ما اجتمعت الاطراف الاخرى ضد المفاوض زاد الضغط عليه.

❖ **نعم- لكن:** تمثل كلمة لا التزاما محددا غير قابل للتسوية. وبالتالي يجب ادخالها لتلك المناسبات التي يلزم فيها مثل هذا الالتزام. ونظرا لعدم مرونة هذا التكتيك وخطورة التسبب بالإساءة من جراء استخدامه، فان النفي يكاد ينعدم في بعض الثقافات، لتجد فيها ثلاث معاني لكلمة نعم: احدها لا، والثاني ربما، والثالث نعم.

❖ **السؤال المضاد:** تكتيك الاخر المرتبط كثيرا بتكتيك نعم- لكن هو الإجابة عن السؤال بسؤال.

❖ **الشروط المسبقة:** لابد ان يعتمد المفاوض لدى استخدامه تكتيك الشروط المسبقة على القوه التي تنبع من معقولية هذه الشروط.... يستخدم هذا التكتيك في بعض المفاوضات او في مرحله معينه من مراحلها، وذلك لدى تبني استراتيجية لا تقوم على تقديم تنازلات، وقد تكون طبيعة الشروط المسبقة اجرائية شكلية تتعلق بمكان المفاوضات او بمدى سريتها او نحو ذلك. وقد تكون جوهرية تتعلق بمضمون المفاوضات، وقد تتعلق بالشكل والجوهر معا

❖ **تقديم مقترحات مشروطة:** تتضمن بعض العروض مقترحات مشروطة من قبل المفاوض، بحيث يكون تنفيذها مرتبطا بموافقة الطرف الاخر على بعض المسائل ذات العلاقة، كان يقول المفاوض: انا موافق على شراء السلعة بهذا السعر، اذا ما وافقت على منحي خصما مقداره كذا على الطلبات اللاحقة من السلعة.

❖ **القوة:** ويعتمد استخدام هذا التكتيك على عدد من العوامل منها ما هو طويل الاجل ومنها ما هو قصير الاجل، فعندما تكون لدى المفاوض الرغبة في تنمية وتكوين علاقات إيجابية في المدى الطويل فان استخدامها هذا التكتيك يجب ان ينسجم

محاضرات في تقنيات التفاوض

مع هذا التوجه. ان اعتماد هذا التكتيك يفرض حساب الاضرار الناجمة عن فشله مقابل الفوائد التي قد تنجم عنه، الامر الذي يفرض تقويم نتائج استخدام هذا التكتيك في ضوء المواقف التاريخية للطرف الاخر ومصالحه، واذا ما تم اعتماد هذا التكتيك فانه من المفضل ان لا يتم الافصاح عنه بالتهديد لان ذلك سيجعل الطرف الاخر اكثر تمسكا بموقفه.

❖ **الفرص البديلة:** يؤكد هذا التكتيك على وجود فرص بديلة حقيقية، ويمكن استخدامه مع كل استراتيجيه يتبناها المفاوض.

❖ **كسب ثقة الخصم:** اذا عزم المفاوض على استخدام هذا التكتيك فيجب ان يكون صادقا تماما ولا يخفي شيئا عن الخصم، لانه ان حاول كسب دعم الخصم ثم تبين للخصم فيما بعد انه مارس عليه شيئا من الخداع فذلك لا بد ان يقوض مصداقيته في المفاوضات الحالية والمستقبلية.

❖ **قد يضر أكثر مما يضرني:** هذا التكتيك الدفاعي مفضل لدى كثير من المفاوضين، ويقوم على محاولة ايضاح ان الموافقة على طلبات الخصم قد تضره أكثر مما تضر بالمفاوضات. فالمفاوض قد يصرح مثلا بانه اذا منح الطرف الاخر خصما فان ذلك لابد ان يكون اقل جاذبيه للاداره، مما قد يضطره الى التحول الى منتج اخر. ولذا، فان الطرف الاخر هو الخاسر في نهاية المطاف.

❖ **إعادة صياغة الهجوم:** عندما يهاجمك الطرف الاخر شخصا، قاوم اغراء الدفاع عن النفس او الهجوم على الطرف الاخر، وعي الطرف الاخر ينفس عن غضبه بمهاجمتك. استمع اليه وبين له انك قد فهمت ما يريد، وبعد انتهائه من الهجوم قم بصياغة هجومه ضدك بهجوم على الموضوع المطروح.

❖ **استخدام الأسئلة مع التوقف:** يستخدم المفاوضون عادة اداتين رئيسيتين: الاولى: استخدام الأسئلة بدلا من الجمل الخبرية، وذلك لان الجمل الخبرية تولد المقاومة، في حين تولد الاسئلة اجابات، وهذه الاجابات تساعدك في فهم الطرف الآخر. والاخرى الصمت، وهو من احسن الاسلحه، فاذا ما قدم الطرف الاخر اقتراحا غير معقول او شن هجوم غير مبرر، فافضل ما تعمله ان تصمت.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- ❖ **ايجاد وسيط:** تستطيع ان تشرك طرفا اخر كوسيط اذا ما فشلت جهودك في اقناع الطرف الاخر بما تريد.
- ❖ **تقليص الاختلافات:** يكون استخدام هذا التكتيك فعالا ومناسبا لتجسير الفجوة بين اطراف التفاوض عند وصول كل طرف الى نقطة معينة بحيث يغدو الاختلاف بين مواقف هذه الاطراف صغيرا.
- ❖ **حفظ ماء وجه الطرف الآخر:** يقوم هذا التكتيك على مفهوم اساسي مفاده، ان السماح للطرف الاخر بالتنازل عن مطلبه دون ارباكه ربما يفرض على المفاوض تجاهل الموقف، او اعطاء الطرف الاخر معلومات جيدة، او تقديم تنازلات، او اعطاء تفسير مختلف للموقف او تغيير لهجة المفاوضات.
- ❖ **طلب الرد على العرض المقدم:** يقوم هذا التكتيك على مفهوم اساسي هو ان يطلب المفاوض ردا واضحا من الطرف الاخر على الموقف او العرض المقدم قبل ان يجري اي التعديلات عليه. قد يقوم المفاوض بتقديم عرض ما ويظل الطرف الاخر مستمع دون ان ينطق ببنت شفه على العرض المقدم او على الموقف المطروح.
- ❖ **تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات:** يستند هذا التكتيك على طلب تنازل مقابل تقديم تنازل، وتجنب تقديم تنازلات دون الحصول على مقابل. ويمكن استخدام هذا التكتيك، في جميع الاستراتيجيات فيما عدا حالة عدم انسجام الاهداف مع التنازلات، او حاله تبني استراتيجيات لا تقوم على تقديم تنازلات إضافية.
- ❖ **تقديم عرض ربح/ ربح:** يستخدم هذا التكتيك في ظل تبني استراتيجية حل المشكلة، التي تستمد قوامها من العمل مع الطرف الاخر لاستكشاف او ايجاد فرص الكسب المشترك، او من تقديم تنازلات ذات تكلفه قليله او دون تكلفه، بهدف التغلب على معارضة الطرف الاخر للعرض المطروح.
- ❖ **الافاده من اختلاف قيمة التنازل واهميته لدى كل طرف من اطراف التفاوض:** يستند هذا التكتيك على مفهوم اساسي هو ان اطراف التفاوض لا تقيم وزنا متكافئا لكل تنازل، اذا ان واحدا من اهم اسباب التوصل الى اتفاق في

محاضرات في تقنيات التفاوض

المفاوضات هو ان اطراف التفاوض لا ترى الأهمية نفسها في التنازل المقدم او الذي تم الحصول عليه.

❖ **المساومة:** يستمد هذا التكتيك قوامه من مفهوم اساسي مفاده، ان المساومة هي عرض لاستبدال شيء باخر، او اعطاء شيء مقابل شيء اخر. فالناس عادة يقدرّون ما يحصلون عليه على سبيل الفوز والغنى. وبناء على ذلك، يجب على المفاوض ان يتجنب اعطاء انطباع للطرف الاخر بان التنازل الذي قدمه، له قيمة قليلة، بخاصة اذا لم تكن قيمته واضحة لدى الطرف الآخر.

❖ **المناقشة:** ليست المناقشة، كتكتيك تفاوضي، مجادلة بل انها تبادل لوجهات النظر، ليقنع كل طرف بالموقف او العرض او لتفهم وجهة النظر. وعادة ما تستهدف المناقشة التأثير على مبادئ وحاجات ومصالح الطرف الاخر، بحيث يتبين له عدم جدول الاستمرار بمسار معين.

❖ **تقديم عروض مقنعة:** تكون العروض عادة مقنعة للطرف الاخر اذا ما تبين لها انها تستجيب لمصالحه وحاجاته، الامر الذي يدفع باتجاه التركيز على العناصر الجوهرية وايضا الشكلية في العرض المطروح، بهدف اجراء تعديل في وجهات نظر الطرف الاخر دون اللجوء الى الهجوم الشخصي.

❖ **انهاك قوى الخصم:** المفاوضات عمل شاق، تتطلب كثير من التركيز والصبر، وقد تجري في ظروف غير ملائمة. كما ان المفاوضات قد لا تتاح له فرصة الاستراحة، اذ بعد انتهاء المناقشات مع الخصم يحتاج المفاوض الى مواصلة البحث والمناقشة مع زملائه. واذا كان المفاوض يعمل بعيدا عن مقر عمله فستواجهه مشكلات اخرين اعداد التقارير عن سيد المفاوضات، وطلب المزيد من المعلومات، والتغلب على اية صعوبات ناجمة عن سوء الاتصال وفروق التوقيت.

5.12. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

تختلف تكتيكات الخداع عن تكتيكات ممارسة الضغط، التي سبقت الاشارة اليها، بانها تقوم على ممارسة المفاوض الضغط على نفسه دون قصد بدلا من ان يمارسه عليه الطرف الاخر، اما لسداجته واما لنفاذ صبره، ومن هذه التكتيكات ما يلي:

محاضرات في تقنيات التفاوض

- ❖ **البساطة:** اننا جميعا ننجذب الى الحلول البسيطة للمشكلات المعقدة، فهي تغني عن بذل الجهد، وتحول دون عدم التأكد الذي يفرضه التأمل العميق.
- ❖ **التناقص:** وفق هذا التكتيك يطرح المفاوض وطلباً كبيراً جداً، كان يطلب زيادة في الاجور مقدارها 80% مثلاً. فإذا ما رفض الطرف الآخر هذا العرض سعى الى تقديم تنازل قد يظن انه سخيا حين ينخفض الزيادة الى 40%. ولكن مازالت 40 بالمائة في الاجور تمثل اربعة امثال العرض العادل من وجهة نظر الطرف الآخر. ان مواجهة هذا التكتيك تتطلب ان لا تدع الفرق بين موقفه الاول وموقفه الآخر يدفعك الى القبول. واذا كانت زيادة 10 بالمائة في الاجور اقرب الى الواقع والعدالة فتمسك بها.
- ❖ **البيانات غير الصحيحة:** قد يقدم لك الخصم بيانات غير صحيحة، وذلك اما لجهله، واما محاوله متعمده من جانبه لتضليلك. كن حذرا في قبول تلك البيانات بحيث تتمكن من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. وكلما كانت التخطيط جيدا زادت قدره على مواجهه هذا التكتيك.
- ❖ **الشروط المخبأة:** قد توافق احيانا على اقتراح قدم لك سابقا، ولكنك تفاجا فيما بعد بانه ينطوي على شروط مخبأة. ويصبح الاتفاق في ضوء الشروط الجديدة مختلفا تماما عن ما بدا حين تم قبوله. ان المفاوضين المهرة يطرحون اسئلة أكثر من الأسئلة التي يطرحها المفاوضون الاقل مهاره. وهم يلتمسون التعرف على الشروط المخباه قبل ان يوافقوا، مستخدمين في احيان كثيره سلوكيات اختبار الفهم.
- ❖ **التجزيء:** اذا قمت بتقطيع رغيف من الخبز او قطعه من الجبن الى شرائح رقيقة، ثم بدأت تاخذ قطعه منها بعد الاخرى فقد ينقضي بعض الوقت قبل ان تدرك ان هذا الرغيف او قطعه الجبن اخذه في التضاؤل او الانتهاء. وقد تقدمن على هذا النهج نفسه، سلسلة من التنازلات الصغيرة لتكتشف لاحقا، وبعد مرور الوقت، انك قدمت تنازلا كبيرا.
- ❖ **المحادثات غير الرسمية:** تدون الاتصالات مع الطرف الآخر خلال المفاوضات الرسمية عادة في محاضره ملزمة، ولكن قد يلجأ المفاوض الى الاتصال بالطرف الآخر في اثناء مأدبة غداء، او بطرق غير رسمية اخرى، وذلك بهدف الحصول على شيء منه. بوسع المفاوض ان يستخدم هذا التكتيك لتلافي الوصول الى طريق مسدود في

محاضرات في تقنيات التفاوض

المفاوضات الرسمية. ولكن ليتذكر انه ربما يقدم قدرا كبيرا من المعلومات، ولهذا عليه ان يقبله ان يستعمله بكثير من التروي والحذر.

❖ **الطيب- الرديء:** هنا قد يعتمد الطرف الاخر الى ممارسة ضغط كبير على المفاوض. فيتبن احد اعضاء الفريق في الطرف الاخر موقف الشخص الطيب المبالغ في الود والصدقة. ويتبنى احدهم الاخر موقف الشخص الرديء. وعندما يغادر الشخص الرديء الغرفة يجد المفاوض نفسه قد قدم قدرا كبيرا من المعلومات الى ذلك الشخص الطيب.

❖ **العرض النهائي:** يقوم المفاوض، بموجب هذا التكتيك، بتقديم عرض للطرف الاخر يعتبره نهائيا. وهنا يجب على الطرف الاخر، حتى مع حرصه على تجنب المازق او الطرق المسدودة ان يختبر ذلك، ويطلب المزيد من المعلومات ليصبح في وضع يمكنه من تحديد ما اذا كان هذا العرض انذارا اخيرا ام لا.

❖ **الطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة:** بعد ان يتوصل المفاوض الى اتفاق، وحين يوشك على مغادرة القاعة، ياتي الطرف الاخر ليقول: اه، بهذه المناسبة، لقد نسينا ان نذكر اننا نريد ايضا كذا وكذا. انه امر بسيط وثنائي، ولكنه يستحق الذكر. وهنا قد يرى المفاوض، وبعد ان يكون قد توصل الى اتفاق بذل فيه الكثير من الوقت والجهد، ضرورة الاستجابة للطلب دون مناقشة. وعند ذلك يكون قد وقع في خطأ تقديم تنازلات ربما تكون كبيرة، وان كان الطرف الاخر قد وصفها بانها ثانوية.

❖ **غير قابل للتفاوض:** ينهض هذا التكتيك على طرح بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض وهي في الحقيقة ليست كذلك، اذ عاده ما يتم التراجع عن المواقف التي يعلن عنها احد الاطراف بانها ليست موضع نظر او مناقشة. ان المشكله الاساسيه في استخدام هذا التكتيك انه لو عرف بخداعه سرعان ما يفقد المفاوض مصداقيته. وتتم مواجهه هذا التكتيك برفضه من اساسه.

❖ **التركيز والاهمال:** يستخدم المفاوض هذا التكتيك لمعرفة المصالح الحقيقية للطرف الاخر دون ان يمكن الاخير من معرفة مصالحه ويتم ذلك من خلال لجوء المفاوض الى اظهار ما ليس مهما بالنسبة له واخفاء ما هو مهم، حتى اذا نجح في ذلك حصل على ما يريد بتكلفه قليله.

محاضرات في تقنيات التفاوض

❖ الاستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم: من أساليب الاستجواب الشهيرة

اقناع المتهم بإعادة الادلاء بحجته مرات عديدة، فهو ان عاجلا او اجلا، سيناقض نفسه وستتكشف الحقيقة. وعلى العكس من ذلك كلما قل كلام المتهم قل احتمال تصريحه بشيء للمستجوب. وكثير من الناس يتهمون من خلال سردهم لحججهم لا من خلال البراهين التي يقدمونها. وينبى على هذه القاعدة اكثر التكتيكات الدفاعية نجاحا في المفاوضات، وذلك بان يقول المفاوض شيئا يكفي فقط لاجبار او لاغراء الطرف الاخر على المضي في الكلام، وكلما تكلم اكثر ازداد احساسه بضرورة الافصاح ليكون اكثر اقناعا، وازداد اقترابا من تبيان دوافعه واهدافه الحقيقية.

❖ القضايا الهشة (ضئيلة القيمة): القضية الهشة، في لغة المفاوضات هي التي لا

قيمة لها عند المفاوض نفسه، وي طرحها في المفاوضات بقصد خسارتها، وبذلك تنهيا الفرصة لكسب تنازل مهم من الخصم بالمقابل. ان المفاوض اذا كان راغبا في كسب تنازل معين من خصمه لا بد ان يدرك ان عليه ان يمنح الخصم شيئا ما بالمقابل.

❖ التراجع التكتيكي: اذا ما لجأ الخصم الى ضغط مستمر على المفاوض فان الاخير

قد يصل الى نقطة يدرك عندها ان دفاعاته لا بد ان تنهار اذا لم يتخذ اجراء ما، فيلجأ الى اعاقا سير المفاوضات في محاولة منه لخلخله اتران الخصم، وإتاحة الفرصة له ليستعيد قوته. ومن الطرق المستخدمة في ذلك:

○ التخطيط لوصول القهوة او الشاي او بعض المشروبات في وقت

معين

○ تعليق الجلسة

○ مغادرة قاعة الاجتماعات في اثناء عرض الخصم للقضية

❖ تقديم معلومات زائفة

❖ الصلاحيات الغامضة: يمكن للطرف الاخر ان يجعلك تعتقد بان لديه صلاحيات

مطلقة من اجل التوصل الى حل وسط في حين انه لا يمتلكها. فبعد ان تنتهي من التفاوض الذي تعتقد بانك توصلت فيه الى اتفاقية نهائية، تفاجأ من الطرف الاخر

محاضرات في تقنيات التفاوض

بانه سيحيل الموضوع الى شخص اعلى منه سلطه للموافقة عليه، وبذلك تكون قد وضعت نفسك في موقف سيء.

❖ **الحرب النفسية:** ان الاساليب التالية مخططة لكي تشعرك بعدم الارتياح، وتجعل لديك رغبة في انتهاء المفاوضات باسرع وقت ممكن.

○ **حالات الضغط:** اسال نفسك عما اذا كنت تشعر بضغط ام لا، ولماذا؟ ربما تكون قاعة المفاوضات غير مريحة، او ان درجة الحرارة فيها عالية جدا او باردة جدا، ثم استفسر عما اذا كان هناك مكان اخر لتعقد فيه الجلسات، اذ ربما يكون ذلك مخططا لتقوم بابرام الصفقة بسرعة، او ان تسلم ببعض الشروط بطريقه عاجلة. فاذا ما وجدت ان المحيط المادي التفاوضي غير مناسب، فلا تتردد في ان تفصح عن ذلك.

○ **التهجمات الشخصية:** بالإضافة الى التلاعب في المحيط المادي، يمكن لاعضاء الطرف الاخر ان يقوم ببعض مشاورات شفوية وغير شفوية مع بعضهم الاخر، لتجعلك تشعر بعدم الارتياح.

○ **التهديد:** التهديد من اكثر الاساليب رداءه في التفاوض، اذ من السهل عليك ان تهدد، وكل ما تحتاج اليه هو عده كلمات، فاذا ما اثمر التهديد، فليس من الضروري تنفيذه. لكن التهديد يمكن ان يقود لتهديدات مضادة بطريقة تصاعدية تؤثر على المفاوضات، وربما تعمل على تفويض العلاقات.

○ **الاشاعة:** الاشاعة شكل من اشكال الحرب النفسية التي قد يلجأ اليها المفاوض بهدف اثاره البلبلة او الخوف او اليأس او القنوط في نفس الطرف الاخر، او لتبرير موقف يسلكه الطرف الذي اطلق الاشاعة، او جس نبض الطرف الاخر تجاه شيء ما..... وتكون الاشاعة عادة على شكل اخبار او معلومات شفوية يتم تناقلها وجها لوجه، او من خلال وسائل الاعلام والصحافه المختلفة. ويعتمد مدى انتشارها على اهميتها ومدى غموضها. وقد يشترك في نشرها عدة

اشخاص، فمنهم ممن يقوم بنقل المعلومات او الاخبار، ومنهم من يفسرها

13. استراتيجيات التفاوض

إن استراتيجيات التفاوض ذات أهمية كبيرة في عملية التفاوض يمكن إدراجها كالاتي:

1.13. استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على مبدأ علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف على تعميق وزيادة هذا التعاون واثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي¹:

- ⊖ **استراتيجية التكامل:** تعني تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة ان يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء، وقد يصل الامر الى ان يصبحان طرفا واحدا مندمج المصالح والكيان القانوني. الهدف من ذلك هو تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل طرف. يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:
 - التكامل الخلفي
 - التكامل الامامي
 - التكامل الافقي

- ⊖ **استراتيجية المساهمة المتبادلة (تطوير التعاون الحالي):** تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على المبدأ التالي " مرة لك ومرة عليك"، اما الهدف منها فهو الوصول الى تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض، وتوثيق اوجه التعاون بينهما. يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: تتم هذه الاستراتيجية عن طريق اقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون الى مجالات جديدة، لم يكن التعاون بينهما قد وصل اليها من قبل.
- الارتقاء بدرجة التعاون: تقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفين التفاوض

¹ أشواق عباس، العلاقات العامة والتفاوض، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص ص 69-73.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- مراحل التعاون بين الاطراف وفق استراتيجيه المساهمه المتبادله
- وفقا لهذه الاستراتيجية، فان التعاون بين الاطراف يمر بعدة مراحل، اهمها:
- مرحلة التفاهم المشترك او التعرف على مصالح كل الأطراف
- مرحلة الاتفاق في الراي او لقضاء المصالح
- مرحلة العمل على تنفيذه او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة
- مرحلة اقتسام عائده او دخله او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة
- **استراتيجيه المشاركة:** تقوم هذه الاستراتيجية على شعار " نحن اصدقاء"، يحاول
- المفاوض هنا مساعدة الطرف الاخر لصالح عملية التفاوض في مجموعها، سواء كان ذلك بشكل مباشر ام غير مباشر. فكل عضو يحاول مساعدة الاعضاء الاخرين رغم اختلاف الاستراتيجيات الفردية لكل طرف، والهدف هو الوصول الى اقصى مدى من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما..... في ظل هذه الاستراتيجية، وعند اختلاف وجهات النظر، او صعوبة التوصل الى اتفاق بشأن قضية ما مطروحة على مائدة المفاوضات، فقد يقترح الطرفان تكوين مجموعات فرعية تجتمع بعيدا عن مائدة المفاوضات، فقد يقترح الطرفان تكوين مجموعات فرعية تجتمع بعيدا عن مائدة المفاوضات من اجل تسوية نقاط الخلاف، ثم يعود الفريقان بكامل اعضائهما مرة اخرى الى طاولة المفاوضات. يستلزم هذا التكتيك وجود تعاون تام ورغبة صادقة بين طرفي التفاوض من اجل تعظيم المنافع المشتركة.
- **استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره الى مجالات جديدة:** تعتمد هذه الاستراتيجية اساسا على الواقع التاريخ الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما. هذه الاستراتيجية على اسلوبين، هما:
- توسيع نطاق التعاون بمره الى مجال زمني جديد: يقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، او تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
- توسيع نطاق التعاون بمره الى مجال مكاني جديد: يتم هذا الاسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي اخر جديد.

محاضرات في تقنيات التفاوض

➤ **استراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة:** تهدف هذه الاستراتيجية الى ايجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة اطراف العملية، وتطوير التعاون وتعميق العلاقة القائمة، وتوسيع نطاق التفاوض ومده الى مجالات جديدة. تعتمد هذه الاستراتيجية على عدة اساليب، هي:

- ايجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف او التفاوض
- ان يحقق احد الاطراف اهدافه، ولكن بتكلفة اقل للطرف الآخر.
- ان يقدم طرف تعويض للطرف الاخر مقابل التنازلات التي يقدمها له في المقابل
- ان يقدم كل طرفا تنازلات بالنسبة للقضايا ذات الأولوية لكل طرف
- تطوير الخيارات او البدائل الجديدة بالشكل الذي يلبي اهداف الأطراف.

2.13. استراتيجيات منهج الصراع

استراتيجيات منهج الصراع: يمارس هذا النوع من الاستراتيجيات سواء على المستوى للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون بتعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزءا كبيرا في مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. ولهذه الاستراتيجية مجموعة من الانواع، هي¹:

➤ **إستراتيجية الإنهاك أو الاستنزاف وتقوم هذه الإستراتيجية على:** ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية:

■ **استنزاف وقت الطرف الآخر ويتم عن طريق:**

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به
- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق بشأنها
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة أو الأماكن البديلة

¹ غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العددان 38-39، ص ص 413-415 على الرابط <https://iasj.net/iasj/download/26fc0f31672fee33> (2022/09/10)

محاضرات في تقنيات التفاوض

- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها .
- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات.
- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أقصى درجة ممكنة ويتم عن طريق:
 - إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول كل مسميات الموضوع وكذلك الكلمات والجمل والألفاظ التي تصار بها عبارات واسم كل موضوع من الموضوعات المتفاوض عليها
 - وضع برنامج حافل للاستقبال والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية
 - زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب كالجوانب الجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية و البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض والعسكرية رجاء دون التوصل إلى أية نتيجة حاسمة.
- استنزاف أموال الطرف الآخر وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته طوال العملية التفاوضية.
- إستراتيجية التفكيك أو التشتت: هي من أهم منهجيات الصراع التفاوضية وتقوم على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة عن طريق التفاوض، وبناء على ذلك يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض والقضاء على وحدته وتماسكه ليصبح فريق مفتت ومشتت تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ثم يصبح جهده غير منسجم. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم يحسب لها حساب من قبل.
- إستراتيجية الإخضاع (أحكام السيطرة): تعهد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين .تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض وذلك عن طريق:
 - القدرة على التنويع والتعديل والتذليل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون للطرف البادئ بذلك سبق التعامل

محاضرات في تقنيات التفاوض

مع الطرف الآخر وسبق البدء بالحركة فضلا عن إجبار الطرف على أن يتعامل مع مبادرة صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة فيه.

○ القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور إبداء الطرف الآخر رغبته لتفويت فرصته عليه بأخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

○ الحرص على إبقاء الطرف في مركز التابع والذي عليه أن يبقى ساكنا انتظارا للإشارة التي تعطيها له.

● إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): تصل بالطرف المفاوض المقابل باليأس والاستسلام.

كما يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى¹:

● استراتيجيات وفقا طابع السلوك التفاوضي

وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى:

- استراتيجيات هجومية: ويتم اللجوء اليها في حالة الشعور بقوة الموقف، او لعدم الحرص على اتمام المفاوضات بنجاح او لان البدء بالهجوم افضل في المفاوضات. ويتم اتخاذ موقف هجومي من خلال التشدد في المفاوضات.
- استراتيجيات دفاعية: عندما يدرك احد اطراف التفاوض ان موقفه صعب لاي سبب من الاسباب فانه يلجأ الى هذه الاستراتيجية بهدف انقاذ ما يمكن انقاذه.

¹ عمر صقر، مرجع سابق، ص44.

■ استراتيجية الخطوه خطوه: ويتمثل ذلك في تحقيق الهدف النهائي

من خلال تحقيق خطوة وراء الاخرى، لان ذلك افضل من الناحية النفسية والعملية، كما انه يوفر الوقت والجهد.

■ استراتيجية الصدمة الكهربائية او الانجاز مره واحده: وفي هذه الحالة

يصر احد الاطراف على تحقيق كل الهدف، اي لا تقبل اي انجاز دون ذلك، لان المكسب الجزئي غير مقبول

14. أبعاد التفاوض وخطواته

التفاوض الموفق لابد وان يسير بخطوات ثابتة متأنية، في نطاق ابعاد محددة سلفا، حيث يصل الى نقطة النهاية وهو مكمل بالنجاح . ويمكن تحديد ابعاد التفاوض على النحو التالي¹:

البعد الأول: ما قبل الدخول في التفاوض

لا يصح الدخول في المفاوض ارتجالا، دون تخطيط سليم ومدروس عندما تثار المسألة المتطلبة للتفاوض عندئذ يبدأ البعد الاول وتكون الخطوة الأولى فيه البحث عن اجابه السؤال الاساسي: ما هي المشكله؟ ثم لماذا التفاوض؟

التفاوض في حد ذاته ليس هدفا، بل هو وسيلة لتحقيق هدف، والسؤال المطروح اذا... ما هو المرجو من التفاوض؟ ... ان الهدف المرجو يتحدد من واقع المسألة او القضية المثارة، يختلف الامر عن ما اذا كانت المسألة اي الموضوع وليدا وجديدا او انه مرجو فعلا كمشكله تطلب حلا... والخطوات التي يستلزمها هذا البعد هي:

■ طبيعه المشكله او المساله الداعيه الى التفاوض: ويدخل ضمنها:

- معرفة نطاق المسألة وابعادها، بحيث لا تنشعب بما يتوه معه الجوهر
- امكانية تجزئة عناصر المسألة وترتيبها حسب اهميتها
- مدى إمكانية الربط او الفصل بين هذه الجزئيات
- البدائل المتاحة او الممكن توفيرها
- مدى المرونة التي تتسم بها المسألة او المشكلة ككل وبالنسبة لكل جزء او بديل.

■ تحديد الهدف من التفاوض: ويدخل ضمنها:

- حتمية الوضوح للهدف وان يكون محددا

¹ السيد علوة، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص ص 64-75.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- لا بد وان يكون الهدف مشروعاً وممكناً
- الهدف البعيد والاهداف الجزئية
- الحد الأدنى الذي لا يمكن قبول ما دونه ثم الحد الأقصى المتوقع الحصول عليه بصفة عامة
- مدى المرونة وإمكانية الحركة فيما بين الحدين الأدنى والأقصى
- دراسة العوامل المؤثرة ذات الفاعلية سواء منها ما يكون قائماً فعلاً وما يتوقع حدوثه: بل ان يفتح المجال لتوقعات فجائيه اخرى وان كانت مستبعدة او نادرة، وان كان نوعها: فنية، ومالية، قانونية، سياسية، مباشرة او غير مباشرة
- تجميع البيانات والمستندات الخاصة بالموضوع وما يتصل به: ويدخل ضمنها:
 - بيانات الموضوع، مثال تعاقد على السلعة، المواصفات، الخواص، السوق، البدائل المنافسة، تقلبات الاسعار... الخ.
 - اذا كان الطرف الاخر معروفا سلفا او يمكن توقعه في موضوع مستجد يتعين جمع المعلومات عنه ومواطن القوة والضعف عنده
 - الاستفادة من التجارب السابقة سواء بالنسبة لذات الموضوع او موضوعات مشابهة
 - يراعى في تجميع البيانات من الطرف الاخر الا يشعر بذلك، ان يتم التحقق من صحة وموضوعية المعلومات التي ترد عنها، التركيز على المعلومات المفيدة ذات الصلة بموضوع التفاوض او التي تؤثر فيه حالياً او مستقبلاً، الحفاظ على سرية المعلومات وعدم نقلها للغير.
 - التوقعات بالنسبة لزمان ومكان التفاوض والمدة المقررة له.
 - بعد استفاء الخطوات السابقة يتم تقييم شامل للموقف والمقارنة بمركز الطرف الآخر- السلبيات والايجابيات والتوقعات الطارئة- وعلى ضوء ذات التقييم يكون القرار الاقدام على التفاوض من عدمه.

البعد الثاني: التمهيد للدخول في المفاوضات

- اذا ما تقرر الدخول في المفاوضات في ضوء الاعتبارات السابقة او فرض على احد الاطراف الدخول فيه، كان لزاما الانتقال الى البعد الثاني.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- يبدأ الراغب في التفاوض بتوجيه الدعوة الى الطرف الاخر سواء بمحادثة تليفونية او غير ذلك من الوسائل، ويراعى اسلوب الدعوة ان لا يكون عنيفا او مصحوبا بالجوع الى القضاء او التحكيم، بل على العكس اذا ما كان طالب التفاوض جادا في ذلك عليه ان يضمن الدعوه ما يعود على الطرفين من جدوى المفاوضة او العلاقات المستقبلية.
- بالنسبة للطرف الذي يوجه اليه الدعوة يتعين عليه الرد عليها اما بالقبول او بالرفض، اذا كان له قد سبق دراسه الموضوع والوصول فيه لنتيجه معينه، وله الرد مع طلب مهلة للنظر في الدعوه، وهنا يتعين عليه دراسة الموضوع من جانبه وعلى النحو السالف بيانه بالنسبة للبعد الأول.
- اذا ما تلاقت إرادة الطرفين على التفاوض يفضل التشاور بينهما في شان المكان والزمان والمدة المقررة للتفاوض
- على كل منهما وضعه تصور لجدول الاعمال ويرتب فيه العناصر محل المفاوضه حسب اهميتها بالنسبة له
- وفي بيان المسائل التي تطرح للحوار، هناك مسائل بديهية لا بد من الكشف عنها، ولكن يستحسن ان يحتفظ كل طرف ببعض المسائل لعرضها عند اللزوم.
- على كل طرف اختيار المفاوضين الذين سيمثلونه، وهنا تدخل عناصر شخصية المفاوض وقدراته في الحسبان
- اذا ما استقر كل طرف على فريق تفاوض يمثله يجب ان يجي مع هذا الفريق لتوفير الالفه بينهم وتوزيع الادوار عليهم.
- يجب ان يحدد من يرأس اعضاء الفريق من حيث السن او الاقدمية الى اخره.
- يجب ان يوضع في الاعتبار فترات استراحه او توقف يمكن من خلالها لكل فريق ان يستعرض ما فاتته ويستعد ما هو ات او يتصل الجهة الموفدة له.
- يجب الحرص على العلاقات الإنسانية وترتيب زيارات او ضيافه بين الاطراف لزيادة الألفة فيما بينهم
- يفضل قبل الدخول في الحوار عقد تعارف بين الاطراف والترحيب بهم.

البعد الثالث: عملية التفاوض او الحوار

يختلف الامر ما اذا كان الموضوع مستجدا مثل الشروع في صفقة او استثمار او مشروع او اتفاق من اي نوع كان، وهنا يكون هناك حافز لدى كل طرف على نجاح التفاوض واتمام الصفقة او المشروع، اما

محاضرات في تقنيات التفاوض

إذا كان الموضوع تسوية ودية لمشكله او قضيه معينه فان الحرص والتحفيز يغلبان على جو المفاوضات، لذلك فان سلوك المفاوض في اول جلسة سيكون له اثر كبير في سير المفاوضات وتنعكس اثارها على الجلسه التاليه.

عاده ان كل طرف يدعو الاخر الى البدء في وجهه نظره وذلك لكي يتعرف على تصور هذا الطرف، ولكن قد يبدأ من وجهه الدعوة للتفاوض بعرض الموضوع، وهنا ايضا سنجد العرض مقتضبا ولا يتضمن الا خطوطا عريضه، وكما قلنا انه يبقى التعرف على وجهه نظر الطرف الاخر وباقصى قدر ممكن..... ولا بد وان تكون هناك ارضيه مشتركة بين المتفاوضين ايا كانت مساحتها لان الاتجاه الى التفاوض معناه وجود حد ادنى من الاتفاق بينهما وهو ما يمثل الأرضية المشتركة بين الطرفين. وهنا وجب عرض بعض اساليب ممارسة الضغط في المفاوضات كالآتي:

- البدء بمطالب كثيرة ومنها ما هو ليس بذات جدوى ولا يتوقعها الطرف الاخر بل ان الطرف الذي قدمها لا يتوقع تحقيقها، ويخدم هذا الاسلوب في اتهام الطرف الاخر ان مقدمها في مركز قوه.
- المفاجأة: قد يلجا احد الاطراف الى مفاجاه الطرف الاخر، وفي اثناء التفاوض، بمطلب جديد غير متوقع بقصد احداث ارتباك لدى الطرف الاخر ففي مثل هذه الحالات تبرز ضرورة ضبط الاعصاب والهدوء التام.
- الدفع بالمفاوضه الى الطريق المسدود وايجاد المازق: من اساليب الضغط ان يضع احد الاطراف العراقيين امام الطرف الاخر بالتشدد احيانا او التمسك بشكليات معينة او كثرة الاعتراضات، وهو اما يوحي بان المفاوضة تسيير في طريق مسدود او بطلب تقديم ضمان كبير في وقت ضيق.... هنا يمكن للمفاوض تفادي هذا الموقف وذلك بسرعة الانتقال الى مسائل اخرى او بدائل اخرى من الامل للطرف الاخر خاصه وان هناك ارضيه مشتركة بين الطرفين.
- خلق جبهة لمواجهة: الاتحاد قوه لذلك يلجا احد الاطراف الى خلق جبهة من اصحاب المصالح المشتركة لمواجهة الطرف الاخر ومثل ذلك يحدث في المفاوضات السياسية كثيرا كما يحدث في المفاوضات الاقتصادية والتجاريه.
- الاختراق لفريق التفاوض: قد يلجا احد الاطراف الى اختراق صفوف الفريق المفاوض، بل يلجا الى احد اعضاء هذا الفريق وباسلوب غير مباشر بجذبه الى جانبه مستعملا في ذلك مثلا سبيل الاطراء والمديح وموحيا له ان افكاره الخاصه فعاله وستؤدي الى الحل.

البعد الرابع: حصيلة المفاوضات

حصيلة المفاوضات اذا ما تمت بنجاح هي الوصول الى اتفاق، وهذا الاتفاق يدون في وثيقه مكتوبه وموقعه من طرفين... و صياغة الاتفاق النهائي هامه جدا، اذ قد يغير حرف واحد المعنى المقصود...ايضا يجب ان تكون الصياغة واضحة لا تحتمل اللبس وتتضمن كافة النقاط التي تم التوصل اليها، ويفضل ان يلحق بالاتفاق محاضر المفاوضات لتكون عوناً في التفسير عند الاختلاف.

البعد الخامس: متابعة التنفيذ والعودة للتفاوض عند اللزوم

ليس العقد هو الغاية، بل حسن التنفيذ والتزام كل طرف بما ورد فيه هو ما يحرص عليه الطرفان وهو الهدف الحقيقي، لان تحقيق الوصول لنتيجته حسنه لا توضع موضع التنفيذ فان ذلك يكون هباءا وجهدا ضائعا دون ثمرة حقيقية.

ولذلك على كل طرف متابعة التنفيذ بحيث يسلك طريقه الصحيح. وحاله الانحراف به يكون التفسير بالرجوع الى العقد ومحاضر التفاوض للكشف عن نية الطرفين الحقيقية ظاهره ام باطنه. واذا ما احتدم الخلاف يفضل العودة للتفاوض حول نقطة الاختلاف، وهنا يحسن ان تتم المفاوضة بين ذات الاشخاص اذا ما تيسر وعلى ضوء محضر المفاوضات السابقة.

15. سمات وخصائص المفاوض الناجح

اهم المزايا والمهارات التي يجب ان يتميز بها المفاوض الناجح هي¹:

- المفاوض الناجح المتفهم فن التفاوض والمتقن له هو من يحدد موضوعه واستنادا الى الاستراتيجية الموضوعية والتكتيك الواجب استعماله، فيسعى للحصول على الحقائق والمعلومات والاتجاهات بكل لباقة ودبلوماسية. كذلك يعمل خلال التفاوض على اكتساب بثقه الطرف المفاوض الاخر، لان الثقة المتبادلة هي العلاقة المثلى لنجاح التفاوض.
- المفاوض الناجح هو من يساعد الطرف الاخر على الشعور بالراحة والاستعداد للكلام، فيتيح له التعود على الظروف المحيطة، بحيث يتبادلان الافكار والآراء والاسئلة التي تمكن كل منهما ان يظهر اعتزازه بمعلوماته. ولكل انسان ميل للاعتراف في قيمته.

¹ أشواق عباس، مرجع سابق، ص ص 122-126

محاضرات في تقنيات التفاوض

- المفاوض الناجح هو من يتقن الاستماع بعقل منفتح، للطرف الآخر، وان يكون لطيفا ولبقا.
- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي يركز اهتمامه اثناء عملية التخطيط للتفاوض على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض.
- المفاوض الناجح هو الذي يضع حدا اعلى وحدا ادنى لما يريد الوصول اليه في المفاوضات، ويكون في جميع مراحل التفاوض محترما و متقيدا بهذين الحدين، وان يضع مخططا على مراحل خلال سير المفاوضات، فيبدأ مثلا بالنقطة أ وبعدها ينتقل الى النقطة، ولا يبدأ النقطة ج قبل ان تنتهي النقطة ب. فهذا من شأنه ان يدفع الطرف المفاوض الآخر الى التعاون والتفهم.
- المفاوض الناجح يتحاشى اعلان مواقفه جهارا، فلا يقول انا لست موافقا، بل يجب ان يدلي بالاسباب والحقائق المستندة الى الوقائع التي لم يقتنع بها، واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة. اي يقدم تبريرا منطقيا لعدم موافقته.
- المفاوض الناجح يحضر ما جرى من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة، ويرر تفهمه للنقاط التي يجري البحث فيها. من شان ذلك ان يقلل الاخطاء، وحسن تفهم الطرف الآخر.
- المفاوض الجيد يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر، ويعبر عندما يجد الوقت مناسبا عن مواقفه من الطرف الآخر.
- المفاوض الجيد يرى انه اذا وضع 5 حجج في كفته، وكان احدها ضعيفا، فان ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على موقفه، وعلى حججه الاخرى القوية. لهذا يعتمد على النوعية لا على الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته.
- المفاوض الناجح هو الذي، بالإضافة الى تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة، يسعى دائما لان تكون لديه الرغبة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض، بناء على خبرته وممارسته لهذا الفن.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- المفاوض والناجح هو الذي درس هدف التفاوض ويتعمق في وضع الاستراتيجية والخطط والتكتيك اللازم والمتنوع، ويقيم التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة.
- المفاوض الناجح لا يلجأ الى الوسائل الملتوية او الخادعة او اللااخلاقية، لانه عبر الوسائل غير المشروعة لن يصل الى الهدف المقصود.
- المفاوض الناجح اذا استشير ابتسم، واذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر.
- عدم الغضب وسرعة الانفعال والرد بحده وعصبيه.
- يتمتع بالحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة باكملها.
- المفاوض الناجح هو الذي يكون قويا واضحا اكثر منه داهيه.
- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر يجب ان يحزم بدون تردد.
- القدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي اعطي له للملاءمة بين الهدف والتخطيط.
- ان يعتمد عدة حلول وامكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة.
- الحكم السليم للامور والقدرة على التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية.
- الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وايجاد البدائل.
- امتلاك البصيرة للنظر الى الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر.
- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب.
- الثقة بالنفس القائمة على المعرفة.
- القدرة على التحليل والاستنباط.
- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد).
- الالتزام بالنزاهة والقدرة على ارضاء كافة الأطراف.
- يتلافى استخدام التعابير التي من شأنها ان تثير رد فعل سلبي عند الطرف الآخر.
- القدرة على التفاوض بفاعلية مع الطرف الاخر وكسب ثقته، وبناء علاقات عمل جيدة.
- المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الاسئلة والاقتراحات. فالمفاوض الجيد يطرح أسئلة بوضوح خلال التفاوض، وقد اجمع الباحثون على ان طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقدم المفاوضات ونجاحها لاسباب التالية:

محاضرات في تقنيات التفاوض

- الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيرا كبيرا على تفكير الطرف الثاني ومواقفه.
- الأسئلة تسمح باستمرار النقاش، وتلافي الخلاف المباشر.
- الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر، وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى، وتشغله في التفكير على الرد عن السؤال.

- اما فيما تعلق بمهارات طرح الأسئلة من قبل المفاوض الناجح، نجد:
- ✓ ان تكون الأسئلة غير مباشرة، الا اذا كانت هناك ضرورة لذلك.
 - ✓ عدم توجيه اكثر من سؤال في وقت واحد.
 - ✓ البعد عن التكرار لنفس النقاط التي تم الانتهاء منها.
 - ✓ استبعاد الأسئلة التي تم الحصول على الإجابة عليها.
 - ✓ ان تغطي الأسئلة جميع موضوعات التفاوض.
 - ✓ الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار احيانا عن موضوع التفاوض.
 - ✓ ترتيب الأسئلة الهامة والاحتفاظ بها في الذهن.
 - ✓ ترتيب الاسئلة حسب الاولويات.
 - ✓ الاحتفاظ بالاسئلة بعيدا بمنأى عن الطرف الآخر.

16. كيف تقنع الآخرين بفكرة؟

لكي يتمكن المفاوض من اقناع الآخرين بفكرة، وجب توفر الآتي¹:

- ⊖ لا بد ان تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها، لان اي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا ان يحول بينك وبين ايصال الفكرة للغير.
- ⊖ استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما ان، اذا، حينما يكون... الخ، فهذه الالفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقه التي لا تفهم او ذات معاني واسعة
- ⊖ ترك الجدل العقيم الذي يقود الى الخصام فاذا اردت ان تكون موطأ الأكتاف ودودا تألف وتؤلف لطيف المدخل الى النفوس، فلا تقحم نفسك في الجدل والا فانت الخاسر، فانك ان اقامت

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص ص 84-85

محاضرات في تقنيات التفاوض

الحجة وكسبت الجولة وافحمت الطرف الاخر فانه لن يكون سعيدا بذلك وسيسرهما في نفسه وبذلك تخسر صديقا او تخسر اكتساب صديق، وايضا سوف يتجنبك الاخرون خشية نفس النتيجة.

● حلل حوارك الى عنصرين اساسيين هما:

○ المقدمات المنطقية: وهي تلك البيانات او الحقائق او الاسباب التي تستند اليها النتيجة وتفضي إليها.

○ النتيجة: وهي ما يرمي الوصول اليها المحاور او المجادل، مثال على ذلك: المواطنون الذين ساهموا باموالهم في تاسيس الجمعية هم الذين لهم حق الادلاء بصواتهم فقط، وانت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك ان تدلي بصوتك.

● اختياره العبارة اللينة الهينة، والابتعاد عن الشدة والضغط وفرض الرأي.

17. فريق التفاوض: المفهوم والخصائص

التفاوض عملية يتفاعل من خلالها طرفان او اكثر، لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وان تحقيق اهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم بوصفها وسيلة اكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطق الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والحجة والاقناع للتوصل الى اتفاق مقبول للطرفين بشأن موضوعات او قضايا التفاوض.

يزداد استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلا من المفاوض الفردي، وذلك لاسباب عديدة منها ان المفاوضات اخذت تزداد تعقيدا، وان توافر المزيد من المعارف في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون ان يحيط بها شخص واحد، وبالتالي فان الإدارة الفاعلة لنشاط التفاوض لا يمكن ان تتحقق من خلال الاعداد والتخطيط فقط، بل لا بد من القيام بالاجراءات التنظيمية المناسبة، والتي في مقدمتها تحديد ادوار فريق التفاوض واختصاصاته وسلطاته، وكذلك العلاقات والاتصالات فيما بين اعضاء الفريق، واخيرا تنظيم مكان التفاوض

و يقصد بالفريق التفاوضي: تلك المجموعة المكونة من عدد محدود نسبيا من الافراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة منتظمة للقيام بالعمل التفاوضي وانجاز الاهداف المخطط لها... ويزداد استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلا من المفاوض الفردي، وذلك لاسباب عديدة منها: ان المفاوضات اخذت تزداد تعقيدا، وان توافر المزيد من المعارف في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون ان يحيط

محاضرات في تقنيات التفاوض

بها شخص واحد، كما ان استخدام الفريق التفاوضي يحد من الشكوك التي تلحق بالمفاوضين من اشخاص لم يشاركوا فيها. ويجب ان تتوفر في الفريق التفاوض الخصائص التالية¹:

- التكامل في التخصصات والخبرات بين اعضاء الفريق.
- المشاركة في اداء العمل التفاوضي بشكل جماعي.
- انتشار روح التعاون بين اعضاء الفريق.
- ادراك الاعضاء جميعهم الفوائد من اشتيارات الجميع في انجاز العمل التفاوضي.
- ادراك الاعضاء جميعهم ان نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو.
- الشعور بالثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق.
- الاتصال الوثيق بين اعضاء الفريق.

ومن ناحية اخرى، فان هناك عدة خصائص يجب توفرها في العضو الفاعل للفريق التفاوضي، والتي من بينها ما ياتي:

- الكفاءة العالية في التخصص.
- قدره العاليه على العطاء.
- الاتجاهات الايجابية نحو الاخرين ونحو التفاوض.
- قوه الشخصيه والثقه بالنفس.
- التوازن العاطفي وعدم العصبية.
- المهارات المتميزة في الاتصال والانصات.
- المهارات العاليه في الاقتناع.
- التفكير الابداعي.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- مهارات التصرف في المواقف الصعبة.
- عدم الغيرة.

18. العوامل المؤثرة على كفاءة الفريق التفاوضي

¹ حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص ص 177-178.

محاضرات في تقنيات التفاوض

تتأثر كفاءة الفريق التفاوض بالعديد من العوامل، والتي يرجع بعضها الى قائد الفريق، بينما يرجع البعض الاخر لعوامل اخرى تتعلق بخصائص وطبيعة الموقف التفاوض والظروف المحيطة. وبلغة اكثر تحديدا فان اهم العوامل التي تؤثر على كفاءة الفريق التفاضلي تتمثل في التالي¹:

● نمط قيادة الفريق

تتوقف كفاءة اداء الفريق التفاوضي على نمط قيادة الفريق، حيث ان هناك أنماط مختلفة لقيادة الفريق والتي تتفاوت من حيث فعاليتها في هذا الصدد. هناك على سبيل المثال القيادة الأوتوقراطية او المستبدة والتي يميل كل من يتبنى النمط الخاص بها الى الانفراد بالحديث والحوار مع الطرف الاخر، وتركيز سلطة اتخاذ القرارات في يده دون التفويض للاعضاء الاخرين ذوي التخصصات المختلفة. وعدم السماح بالنقد او المراجعته من جانب اعضاء الفريق، وعدم الاعتراف باخطائه. وهناك القائد الديمقراطي الذي يميل الى توزيع الادوار بين اعضاء فريقه، ويشجع المشاركة في المنافسة، وربما يفوض بعض السلطات اتخاذ القرار اثناء جلسة التفاوض، ويقبل النقد والحوار مع اعضاء فريقه، ويشجع الاعضاء على المشاركة في الاعداد والتخطيط والتفاوض، وفي اقتراح التنازلات والاستراتيجيات الممكن استخدامها اثناء التفاوض، واخيرا هناك نمط القائد الابوي، الذي يترك كل شيء لاعضاء الفريق، وربما لا يستطيع ان يسيطر على مدخلات اعضاء الفريق اثناء جلسة التفاوض.

ان القائد الفعال للفريق التفاوضي يجب ان يتصف بالخصائص التالية:

- المكانة التنظيمية المتميزة بالمقارنة بباقي اعضاء الفريق.
- القبول العام له من جانب اعضاء الفريق.
- الخبرة المتميزة في مجال التفاوض.
- مهارات قيادة الفريق مثل مهارات الاتصال والتحفيز.
- الديمقراطية في التعامل مع اعضاء الفريق.
- تقبل الحوار والنقد البناء.

وفيما يلي اهم الادوار المناطق القيام بها من جانب قائد الفريق التفاوضي:

- اختيار اعضاء الفريق التفاوضي.
- تدريب اعضاء الفريق التفاوضي.

¹ أنظر: - عمر الطراونة، استراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف، دار البداية، الاردن، 2017، ص ص 134-139 - حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص ص 183-187.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- المحافظة على روح الفريق فيما بين اعضائه.
- قيادة الفريق التفاوض اثناء الجلسة التفاوضية.
- توزيع الادوار والمهام بين اعضاء الفريق.
- التنسيق بين ادوار الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل.
- تحفيز ومكافأة اعضاء الفريق.
- تغيير مسار النقاش اثناء جلسة التفاوض.
- التقرير وتغيير الاستراتيجية المستخدمة في التفاوض.
- تقديم التنازلات اثناء التفاوض.
- اتخاذ القرارات مثل تاجيل التفاوض او توقفه او عدم المشاركة فيه لفشله.
- التوقيع على العقد او وثيقة الاتفاق

⊖ وضوح الادوار

من العوامل الاخرى التي تؤثر على كفاءة اداء الفريق التفاوضي وضوح دور كل عضو في الفريق. مثال ذلك، في حالة تفاوض شركة كارير لاجهزه التكييف مع احد الشركات المحليه التي ترغب في شراء عدد كبير من هذه الأجهزة، حيث تشارك شركة كارير بفريق تفاوضي من بينهم مدير التسويق والمبيعات بالشركة. ففي هذه الحالة يجب ان يدرك مدير التسويق وبشكل واضح حقيقة دوره في الفريق التفاوضي. وعلى سبيل المثال - لا الحصر - فان دورا مدير التسويق في هذا الموقف التفاوضي يمكن ان ينطوي على المهام التالية:

- توفير المعلومات الكافية عن اتجاهات السوق.
- توفير المعلومات عن حجم الطلب الحالي والمتوقع على منتجات الشركة.
- توفير المعلومات عن المنافسة ونوعها واتجاهاتها.
- توفير المعلومات عن المخزون لدى الشركة.
- توفير المعلومات عن حركة المبيعات لدى الشركة خلال الشهور الماضية.
- الترويج امام العميل لمنتجات الشركة من خلال ابراز المميزات التنافسية لهذه المنتجات مقارنة بالمنتجات المنافسة في السوق.
- اقناع العميل بمستوى جودة منتجات كارير.
- ترغيب العميل في شراء كمية اكبر للحصول على خصم مغري.

محاضرات في تقنيات التفاوض

■ الرد على الاعتراضات والاستفسارات التي تتعلق بمواصفات المنتج والسعر والنقل... الخ.

ان مثل هذا التحديد لدور كل عضو من اعضاء الفريق التفاوض يساعد على تحقيق العديد من المميزات التي تساهم في رفع كفاءة الاداء التفاوضي، وبين هذه المميزات ما يلي:

- تفهم كل عضو لاختصاصه ومهامه.
- تجنب تداخل الاختصاصات والمهام بين اعضاء الفريق.
- الشعور بالرضا الوظيفي بسبب وضوح الدور.
- تسهيل عملية التنسيق بين ادوار الاعضاء في الفريق.
- سهولة الاشراف والمتابعة من جانب قائد الفريق.

🔗 توافر المهارات والخبرات

تتوقف كفاءة اداء الفريق التفاوض الى حد كبير على توافر المهارات اللازمة للتفاوض، وكذلك الخبرة المناسبة في هذا المجال بالنسبة لكل عضو من اعضاء الفريق، وفيما يتعلق بالمهارات اللازمة للمفاوض الفعال، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- مهارات العمل الجماعي .
- مهارات الاتصال والانصات.
- مهارات التعامل مع مهارات التعامل مع الاخرين.
- مهارات التحليل والاستنتاج.
- مهارات التعامل مع الازمات والمواقف الصعبة.
- مهارات التعامل مع الضغوط.
- مهارات إدارة الوقت.

وبالإضافة الى المهارات السابقة فانه يفضل ان تتوفر لدى اعضاء الفريق التفاوض الخبرة المناسبة في مجال التفاوض، وذلك من خلال الممارسه الفعلية للتفاوض من قبل.

🔗 طبيعه قضية التفاوض والاهداف المرغوب تحقيقها

كثيرا ما يحدث ان يكون هناك فريق متميز من حيث المهارات والخبرة التفاوضية ومع قيادة فعالة، ولكن لا ينجح في التفاوض. ففي مثل هذه الحالات ربما لا يرجع السبب الى كفاءة الفريق وقيادته، ولكن

يرجع الى عوامل اخرى من بينها طبيعة قضية التفاوض، حيث تتسم القضية بالتعقيد والصعوبة، وعدم وجود ارضيه مشتركة بين الفريق المفاوض والفريق الاخر تتعلق باساليب معالجة هذه القضية، ومن ناحية اخرى، فقد تكون الاهداف التفاضليه المرغوب تحقيقها مثالية او غير واقعية، الامر الذي يترتب عليه صعوبة تحقيقها.

19. المهارات الواجب توافرها في فريق التفاوض

من المهارات الواجب توافرها في فريق التفاوض، نجد¹:

🔗 الباقة والقدرة على إدارة الحوار

يجب على المفاوض الماهر ان يتسم باللباقة والقدرة على إدارة الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة التكوين النفسي والحضاري والثقافي للطرف الاخر في التفاوض، فهذه المعرفة تؤهل المفاوض بان يتعرف على اسلوب الطرف الاخر ونقاط القوة والضعف لديه، وكذلك منهجه في التفاوض. وفي هذه الحالة يجب إدارة التفاوض من خلال منهج التعاون بين الطرفين من اجل تحقيق مصالح الطرفين وليس تحقيق مصلحة طرف واحد فقط في التفاوض على حساب الطرف الآخر.

ويمكن القول ان اللباقة في التفاوض مع الاخرين تحتاج الى مجموعه من المواهب والمهارات منها المكتسب ومنها الوراثي منها مهارات القدرة على الاقتناع، والقدرة على استخدام الالفاظ المناسبة المؤثرة والصادقة والقاطعة. ويمكن ذلك عن طريق الالمام الكافي بظروف الخصم.

🔗 القدرة على الاقتناع

القدرة على الاقتناع على المهارات السلوكية، كذلك فهي تعتمد على فن الاقتناع في ذات الوقت الذي يتوقف على عوامل عديدة منها: القدرة على الادراك الجيد واليقظة العقلية ودقه الانصات والفهم والاستدلال والمرونة والطلاقة اللفظية.

ومن اهم العوامل المؤثرة في القدرة على الاقتناع:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 120-133.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- **توافر المعلومات:** حيث ان توافر المعلومات عن الموقف التفاوضي، والطرف الاخر القائم بالتفاوض يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة ويقدم هذه البدائل او هذه الحلول من اجل زيادة كفاءة إدارة التفاوض.
- **التدريب:** يساعد التدريب على تنمية مهارات الاقناع لدى المفاوض، فكل فكما سبق القول ان جزءا من مهارات التفاوض مكتسب، ولا شك ان المهارات المكتسبة يمكن زيادتها وصقلها بالتدريب.

ومن الامور التي تلعب دورا كبيرا في زيادة القدرة على الاقناع، اقتناع المفاوض لنفسه بما يقول، الصدق في عرض الافكار، والحماس في التفاوض.... فمن المهم ان يكون المفاوض على درجة عالية من الاقتناع لان مواقفه على حق وانه على صواب، ففي هذه الحالة يكون في موقف يسهل عليه نسبيا اقناع الطرف الاخر بوجهة نظره، ولكن حينما يكون داخليا غير مقتنع بسلامة موقفه، يكون من الصعب عليه اقناع الطرف الاخر في التفاوض، ويكون هنا مطلوب الضغط واستغلال الموقف اكثر من الاقناع وهو امر يجب على المفاوض ان لا يلجأ اليه الا في بعض الحالات الاستثنائية.

🔴 القدرة على الانصات

من اهم الامور التي يجب اخذها في الاعتبار عند التفاوض هو الانصات للطرف الآخر. والانصات غير الاستماع. فالانصات يحتاج الى تركيز واستماع وتفكير، وذلك لا شك اقوى من الاستماع، فقد يستمع الشخص الى بعض الامور ولكن دون تركيز، ومن الامور الهامة في هذا المجال حسن الانصات للطرف الاخر والاكتفاء بالمداخلة عندما يكون هناك استفسار او غموض حول الافكار التي طرحت وذلك من اجل اعادة صياغتها، ويفترض ان يؤخذ في الاعتبار عدم صياغة افكار او ردود افعال في اثناء الانصات وانما المطلوب فهم وجهة النظر المطروحة كما هي، لان مجرد شعور الطرف الاخر بعدم الاهتمام بحديث وعدم الاسراء لما يود توضيحه سيجعله ينظر الى المفاوض على انه شخص غير مهتم بما يقول ولا شك ان ذلك يؤثر سلبا على التفاوض.....

ومن الجدير بالتنويه ان التحلي بآداب الانصات له فوائد متعددة اهمها:

- 🔴 التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر.
- 🔴 استيعاب طريقة تفكيره وادراك نقاط القوة والضعف بالنسبة له.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- اعطاء انطباع جيد للطرف الاخر بان لديك رغبة جيدة في تفهم ما لديه من افكار، وهو امر يساعد في بناء الثقة بين اطراف التفاوض.
- عدم تشتيت الموضوعات محل التفاوض.

● التحلي بالهدوء وضبط النفس

في البدايه نقول انه يجب اختيار المفاوض بعناية، حيث يجب اختيار شخص يتميز بمهارات متعددة من بينها القدرة على ضبط النفس. فهناك بعض الاشخاص الذين يتميزون بالهدوء والقدرة على ضبط النفس، ولا شك ان هؤلاء قادرين على كسب ثقة واحترام الطرف الاخر، كذلك فان الهدوء في جو التفاوض يجعل من الممكن التوصل الى نتائج ايجابية وطيبة في التفاوض. كذلك فان الانفعالات والتشنج تفسد الجو التفاوض، فضلا عن انها تجعل المفاوضة غير مسيطر بالدرجة الكافية على المعلومات التي يتعامل من خلالها، وبالتالي قد يؤدي الى تسريب معلومات هامة الى الطرف الاخر كما يجب عدم تسريبها اليه مما يضعف من الموقف التفاوضي، كذلك فان الانفعالات تجعل الردود غير منطقية، علاوة على انها تخلق مناخ عدواني مما يفسد التفاوض.

● الموضوعية

يقصد بالموضوعية الالتزام بالعقلية العلمية والبعد عن التحذير، وعدم الاحتكام للاهواء الشخصية، والالتزام بالمنطق وقواعد التحليل العلمي السليم. فيجب على المفاوض ان يركز في الحوار على الموضوع وليس على الاشخاص. ويستند الحوار على مسوغات منطقية وأدلة عقلية ومبررات معقولة، وان يعتبر اطراف التفاوض انفسهم شركاء معا في هدف واحد هو التوصل الى اتفاق عادل ونافع لكل اطراف التفاوض. فاذا كنت حريصا على تحقيق مصلحتك فالخصم ايضا له منفعة يريد تحقيقها ويجب ان يكون حريصا كذلك.

ومن اهم الامور المتعلقة بالموضوعية في التفاوض الايمان بانه كما ان لك مصالح معينة في التفاوض تعمل للحفاظ عليها، فان هناك ايضا مصالح للطرف الآخر. فمن الطبيعي ان تكون هناك خلافات في وجهات النظر بين المفاوضين. ولكن يمكن النظر الى التفاوض باعتبار ان المفاوضين لديهم مصالح مشتركة. فمثلا يمكن القول ان البائع والمشتري لكل منهما مصلحة اتمام البيع. ويجب النظر الى التفاوض فيما بينهما على هذا الاساس. فرغم الاختلاف المتوقع في وجهات النظر الا ان كل طرف يسعى لتحقيق مصلحته عن طريق عن طريق التنازل الذي سيقدمه الطرف الاخر، والمصلحة هي جوهر التفاوض، والتعرف على هذا الجوهر امر بالغ الاهمية، فمعرفة مصالح الطرف الاخر وتقديرها بشكل موضوعي دون مبالغة تتيح للمفاوض

محاضرات في تقنيات التفاوض

التعرف على اسلوب ومنهج التفكير المطبق وتحديد موقفه واحتياجاته وآماله ومخاوفه ورغباته، ولا يكفي فقط الاحاطه بمصالح الطرف الاخر ومعرفتها بدقة، وانما لابد من الاعتراف بها واعتبارها جزء من مشكلة التفاوض. فالطرف الآخر لن يصغي اليك ويتفهم مصالحك ويناقش الخيارات والبدائل التي تطرحها اذا لم تاخذ مصالحه هو ايضا في الاعتبار كجزء من قضية التفاوض.

● القدرة على تنمية البدائل

ويقصد بذلك ان يكون لدى المفاوض عددا من البدائل وان لا يجعل نفسه اسيرا لبديل واحد. فعلى سبيل المثال اذا كنت بصدد شراء مواد خام معينة، فليس بالضرورة ان تكون هذه المادة مستوردة، ولكن يمكن ان تكون محليه، فاذا كانت مستوردة فليس من الضروري ان تكون من دولة معينة، ولكن يمكن ان تكون من دولة اخرى، وكذلك اذا كانت هذه المادة طبيعية فقد يكون من المناسب الاعتماد على مادة صناعية، او مخلوطة، كذلك بالنسبة لاعتبارات الجودة، فليس من الضروري ان تكون الجودة المناسبة هي الجودة الاعلى، ولكن الجودة المناسبة هي التي تفي بمتطلبات الانتاج، كذلك فان الجودة الاعلى تعني السعر الاعلى، ولا بد من اخذ اعتبارات التكلفة في الاعتبار، لذلك قد نفضل جودة متوسطة مع اسعار اقل حتى تكون تكلفة الانتاج مناسبة لقدرات المستهلك وظروف في السوق. وعلى ذلك فلا بد لرجل الشراء ان ينمي بدائل متعددة، ولا يكون اسيرا لبديل واحد. كذلك فان تنمية البدائل تتيح الفرصة للتحرك والمناورة والاختيار بين الحلول المطروحة. كذلك يجب على المفاوض ان يحسن توقيت استخدام هذه البدائل.

● الثقة بالنفس وبالغير

تساعد الثقة بالنفس وبالغير على خلق جو ودي يسود التعاون ويساهم في تحقيق النجاح للمفاوضات. ومن الجدير بالتنويه ان الثقة يجب ان تحاط بقدر من الحيطة والحذر في ذات الوقت.

ومن الامور المرتبطة بالثقة والمصادقية. فيجب على المفاوض الماهر ان يتصف بالمصادقية حيث ان الالتزام بالصدق يساعد في توافر الثقة. وتوجد مجموعة من توجد مجموعة منها الطرق التي يمكن عن طريقه التأكد من مصادقية الطرف الاخر في التفاوض. ومن اهم هذه الطرق متابعه اعمال ونشاط الطرف الاخر والتحري عن سمعته ومركزه المالي علاوة على إقامة علاقات شخصية من خلال اللقاءات غير الرسمية بعيدا عن جو المفاوضات بما يساهم في التعرف على صفات الطرف الاخر في التفاوض.

محاضرات في تقنيات التفاوض

وفي بعض الحالات قد لا تتوفر للمفاوض دلائل على مصداقية الطرف الآخر او عدم مصداقيته مما يقلل من درجة الثقة التي يمكن ايداعها فيه. وذلك لا يعني رفض التعامل في هذه الحالة ولكن يجب اخذ درجة اكبر من الحيطة والحذر. اما في حالة ثبوت عدم المصداقية فمن المفضل عدم التعامل مع هذا الخصم، ولكن اذا لم يكن ذلك متوفرا فانه يمكن اخذ اكبر قدر من الضمانات.

وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن ان تساعد على بناء جسور الثقة بين المفاوضين، ومن اهم هذه العوامل ما يلي:

- اتباع سياسة الخطوة خطوة، حيث يتم تقسيم التفاوض الى مراحل، ويتم التنفيذ مرحلة ثم مرحلة ثانية وهكذا، فهذه السياسة تتيح لاطراف التفاوض والتأكد من التزام الطرف الآخر ببند اتفاق الخطوه السابقه مما يعمل على خلق الثقة وتنميتها.
- عدم اللجوء الى اسلوب التهديد او اسلوب الضغط او المبالغه حيث ان مثل هذه الاساليب تساعد على توليد الشك في نفس المتفاوض.
- تفهم مشكلات الطرف الآخر واعتبار ان التفاوض يهدف الى تحقيق المصالح المشتركة بين اطرافه.
- محاولة تطبيق سياسة تبادل التعامل بان تكون عميلا للمورد في بعض الاصناف، وموردا له لاصناف اخرى، فان مثل هذه السياسة تقلل من فرص التلاعب او الغش او المماطلة في تنفيذ البنود الملزمة بها، حيث ان المماطلة تعني خسارة مختلف الاطراف وليس طرفا واحدا. ولكن تطبيق هذه السياسة يجب ان لا يغفل النواحي الاقتصادية، كذلك فانه مرهون بتوافر الاصناف التي يحتاجها الطرف الآخر.
- اتفاق الاطراف المتفاوضة على نظام محدد تحديدا دقيقا، يمكن من خلاله التأكد من التزام كل منهما بما تم الاتفاق عليه، مع وجود شرط جزائي مناسب بهذا الاتفاق.
- ان مبادره احد اطراف التفاوض بالالتزام ببند الاتفاق يشجع الطرف الاخر على الالتزام والعكس بالعكس.
- ان تكون التصرفات الشخصية والمظهر تساعد على بناء الثقة بين اطراف التفاوض.

C المهارة في إدارة المعلومات

محاضرات في تقنيات التفاوض

يجب على المفاوض الماهر ان يدير المعلومات الخاصة بموضوع التفاوض بمهارة. كما يقال ان الشفاه تعد بمثابة صمام الامان للمعلومات. وخروج المعلومات من المفاوض يجب ان يكون بشكل مدروس وليس بشكل عشوائي ففي بعض الحالات يكون من المناسب حجب المعلومات عن الطرف الاخر او بمعنى ادق حجب جزء من المعلومات. وفي احيان اخرى يكون من المناسب تسريب معلومات بطريقة مدروسة تفيد المفاوضات. وفي احيانا اخرى يتم تسريب معلومات بطريقة تسمح بالمناورة مع الطرف الآخر. وفي احيان اخرى يتم تسريب بعض المعلومات كان يتم اخباره بانك تحتاج الى كمية كبيرة من اجل تحسين موقفك وتنافسي، وفي حالات اخرى يتم تسريب معلومات بهدف المناورة.

🔸 القدرة على التجديد والابتكار

يعد اتباع المفاوض لاسلوب واحد وغير متجدد في المفاوضات امرا غير مقبول. حيث ان هذا الاسلوب سيساعد الطرف الاخر في التنبؤ بهذا الاسلوب، وبالتالي يمكنه قراءة افكار المفاوض مما يضعف من الموقف التفاوضي. لذلك من المفضل ان يتم تجديد اساليب المتفاوضين من اجل التغلب على إمكانية التنبؤ بها، علاوة من الحيوية والقضاء على الرتابة والملل الذي يمكن ان يصيب مناخ التفاوض وخصوصا في الحالات التي يحتاج فيها التفاوض الى جلسات مطولة او متعددة.

🔸 القوة

كلما كان المفاوض يتمتع بالقوة كلما ساعد ذلك على تحسين الموقف التفاوضي. فالمفاوض يستمد قوته من مجالات عديدة من امثلتها: ادارته للمعلومات الخاصة بالتفاوض بكفاءه وفاعليه، او مكانه المركز المالي له، الى غير ذلك من المجالات التي يجب على المفاوض ان يحسن حساب هذه القوة ويحسن استغلالها بشكل سليم.

🔸 حسن المظهر

يجب على المفاوض ان يكون حسن المظهر رقي السلوك، فهو سفير لمنشاته. ولذلك لا بد من الاهتمام بالمظهر بحيث يكون لائقا، كذلك يجب الارتقاء بسلوكياته وعدم الانزلاق الى اي تصرفات غير لائقة.

🔸 التعاون

من الامور التي تساعد على نجاح المفاوضات التعاون مع الطرف الاخر ولكن ليس على حساب مصلحة. فمن المعلوم ان اطراف التفاوض تسع للحصول على اكبر قدر من المكاسب باقل قدر من

محاضرات في تقنيات التفاوض

التكاليف. ولا بأس في ذلك، ولكن يجب ادراك ان الطرف الاخر من التفاوض سعى لنفس الهدف، ولذلك لا بد من تحقيق نوع من التعاون بين اطراف التفاوض من اجل تحقيق مصالح كل منهما. فمن المعلوم ان عدم التعاون يؤدي الى تضيق مساحة الأرضية المشتركة بين هذه الاطراف مما يؤثر سلبا على التفاوض.

ومن المفيد في هذا المقام التعرف على اهداف الطرف الاخر، ومن المتوقع ان يكون هناك حد ادنى من هذه الاهداف، حيث لن يقبل الطرف الاخر باقل من هذا الحد الادنى، كذلك هناك حد اقصى يسعى للوصول اليه، ومن الطبيعي انه سوف يبدأ التفاوض من هذا الحد الاقصى، كذلك فان التفاوض ايضا له نفس الموقف ومن المناسب هنا الالتقاء في منطقة وسط بالنسبة لهذه الاهداف لطرفي التفاوض. وحتى ينجح التفاوض لابد من التعاون بين الطرفين من اجل الوصول الى منطقة مشتركة بينهما.

🕒 القدرة على إقامة علاقات طيبة وعملية مع الآخرين

ان اقامة علاقات طيبة مع الآخرين موهبه لا تتوفر ولمختلف الافراد، فمن المعلوم ان هناك فروق فردية بين الافراد، ولذلك يجب اختيار المفاوض من بين هؤلاء الذين يتمتعون بهذه الموهبة. ومن ناحية اخرى نجد ان طبيعة الامور تجعل هناك اختلافا بين اهداف المفاوضين، فعلى سبيل المثال يهدف البائع الى الحصول على اعلى سعر الى مهاره عاليه من جانب المفاوضين للاحتفاظ بعلاقات جيدة وعملية بين هذه الأطراف.

🕒 القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الاخر في التفاوض

كما سبق القول بانه يوجد فروق فردية بين البشر. ويجب على المفاوض ان ياتخذ ذلك في الاعتبار عند القيام بالتفاوض فعلى سبيل المثال نجد ان اغلب البائعين يبدأون بعرض اسعارهم من نقطة اعلى من الاسعار التي يرغبون في البيع بها، وذلك تحسبا للمساومه التي سيقوم بها المشتري وبالتالي يمكن الوصول الى السعه الذي يراه البائع مناسباً.

20. قائمة المراجع المعتمدة في المطبوعة

- عبد الله حسن مسلم، ادارة التفاوض، المعتمد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.

محاضرات في تقنيات التفاوض

- ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض (استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عمر صقر، التفاوض التجاري الدولي، مكتبة عين شمس، مصر، 1997 .
- حسين أحمد الطروانة، ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة التفاوض وحل النزاعات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- محمد محمود مصطفى، علم التفاوض (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2012.
- محسن أحمد الخضيرى، علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1988.
- جمال حواش، التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005.
- محمد أحمد عبد القادر، ابراهيم أحمد، مهارات التفاوض، دار التعليم الجامعي، مصر، 2016.
- ستيف جايتس، عبد الحكم الخزامي (ترجمة)، كتاب التفاوض (دليلك الأكيد الى التفاوض الناجح، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- محمد الصيرفي، التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، دار الكتب المصرية، مصر، 2007.
- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- أشواق عباس، العلاقات العامة والتفاوض، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- السيد علوة، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- عمر الطروانة، استراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف، دار البداية، الاردن، 2017.