

إسم المقرر

تعاقد وتفاوض



د. أحمد عبد الرحمن بلالي

جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الثالثة:

الإعداد للتفاوض



أهداف المحاضرة

١. تعريف بأهداف عملية الإعداد للتفاوض وخصائصها الأساسية.
٢. إحاطة الطالب علماً بمختلف الجوانب المكونة لعملية الإعداد وتحديد الخطوات الأساسية للعملية وكذا مدى تتابع وتزامن تلك الخطوات أخذاً في الاعتبار ما يطرأ على العملية من متغيرات ومستجدات؛
٣. إحاطة الطالب علماً بالتحليل التفصيلي لتلك الخطوات.



محاوالمحاضرة

تتمثل المحاور الأساسية للمحاضرة فيما يلي:

- مقدمة؛
- أهداف وخصائص عملية التفاوض؛
- الجوانب الأساسية لعملية التفاوض؛
- التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد؛



مقدمة:

- يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم؛
- إن هذه الحقيقة من شأنها أن تتبلور أكثر فأكثر إذا ما تعلق الأمر بعملية التفاوض، وذلك أخذاً في عين الاعتبار للانعكاس على مسار التفاوض والموقف التفاوضي من جهة، ولما يتعلق به موضوع التفاوض في حد ذاته من مصالح واهتمامات جسيمة من جهة أخرى؛
- أن عملية التفاوض إذن عملية هادفة وممنهجة لا يجب أن تترك لأعتبارات الصدفة أو التعويل على أخطاء الطرف الآخر لوحدها.



أولاً: أهداف وخصائص عملية الإعداد للتفاوض

١. أهداف الإعداد لعملية التفاوض

يستهدف الإعداد للتفاوض جملة جوانب أساسية:

- التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استناداً لتحليل الموقف؛
- الاستخدام المرن لكل العناصر المتاحة في حدود القيود المفروضة على الموقف واستثمار الفرص المتاحة به؛
- التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها؛
- توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف أمام المفاوض بشكل شمولي يمكن من الاختيار السليم للاستراتيجيات والتكتيكات.



٢. الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد :

يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بطبيعة المرحلة وخصائصها لأنها محددة لنجاح العملية ، علما أن إدراك أهم الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد ومراعاتها في عملية التفاوض هو أحد صور تلك العناية والواجبة. ومن أهم تلك الخصائص:

- إن الإعداد لعملية التفاوض هو عملية تخطيطية وبالتالي فهي تتمتع بكل خصائص العملية التخطيطية من حيث التخطيط والأسس والمقومات والمراحل والأهمية والمرونة...؛

- إن الإعداد لعملية التفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فحسب، بل هو عملية مستمرة (قبلية وأنية ومستمرة أخذا في الاعتبار للطوارئ والتعديلات وما يستجد من معلومات؛



- يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي؛
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في آن واحد لعملية التفاوض، الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات والتأثير في مسارها وبالتالي في تأثيرها في المفاوضات؛
- لا ينفرد بالإعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي وإنما يجب توسيع دائرة المشاركة رفعا لكفاءة الإعداد.



ثانيا: الجوانب الأساسية لعملية التفاوض

١- الخطوات:

- (١) تحديد الأهداف ؛
- (٢) تحديد الفرص والقيود التفاوضية ؛
- (٣) تحديد القضايا التفاوضية؛
- (٤) الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق ؛
- (٥) تقييم المركز التفاوضي او تحديد الموقف ؛
- (٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة ؛
- (٧) اختيار الفريق التفاوضي ؛
- (٨) تحديد أجندة التفاوض ؛
- (٩) اختيار لغة التفاوض ؛
- (١٠) تحديد مكان التفاوض؛
- (١١) ترتيبات الاتصال بالطرف الآخر ؛
- (١٢) الاستعداد والجلسة الأولى؛
- (١٣) تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار.



٢-التتابع والتزامن والتكرار في خطوات الإعداد:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض تبني نظرة مرنة لخطوات الإعداد، ومع أن تلك الخطوات يمكن أن تتتابع من الناحية المنطقية إلا أن بعضها يؤثر في الآخر؛

إن إدراكنا إذن لهذا التأثير والارتباط المتبادل ما بين الجوانب والخطوات، سيعني أيضا إمكانية معاودة النظر في خطوة سبق وأن انتهينا منها على ضوء انتهائنا من خطوة تالية، وذلك للمراجعة والتعديل والتدقيق.



ثالثاً: التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد

١- تحديد الأهداف :

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل مع وضع بدائل لتلك الأهداف، علماً أن التحديد مبدئي قابل للمراجعة والتعديل، ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي :

(أ) الوضوح (ب) الواقعية (ج) المرونة (د) اقتناع المفاوض بها . (هـ) القابلية للقياس (و) السرية



يجدر التأكيد على أنه لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما نسعى إلى تحقيقه وذلك إما:

- لتحقيق أكثر مما نأمل في تحقيقه؛
- حتى لا نضعف من مركزنا التفاوضي إن كان ذلك قد يؤدي إليه؛
- لإتاحة المرونة في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما نستهدف تحقيقه.



٢- تحديد الفرص والقيود:

إن معرفة وإدراك الفرص المتاحة من شأنها أن تؤثر كثيرا على السلوك التفاوضي كما أن القيود من شأنه أن تمثل الإطار المحدد للتفاوض التي تحدد نطاق الحركة الممكنة والبدائل والاحتمالات غير الممكنة. ومن أهم أنواع ومصادر هذه القيود:

- **القيود المالية:** الاعتمادات المالية والمركز المالي للمنظمة؛

- **القيود القانونية:** اشتراطات وقواعد القانون عموما (قوانين التجارة والجمارك وقوانين النقد والقرض وقوانين الصفقات ومنح الاعتمادات وتمويل العمليات)؛

- **القيود الزمنية:** (عامل الزمن وارتباطاته ودوره في مدى نجاح المفاوضات)؛



- **القيود الفنية:** (المواصفات الفنية لموضوع التفاوض ومواصفات التشغيل وتكاليف الفرص البديلة المرتبطة بها..)؛
- **القيود البشرية:** (كافة الاعتبارات ذات الصلة بالعنصر البشري، من ذلك المهارات والكفاءات المتوفرة والتكاليف المرتبطة بها..)؛
- **القيود الاستراتيجية:** وتتعلق بجوانب غير محسومة بشكل أساسي في الموقف التفاوضي، كأن ترغب المنظمة في استمرار العلاقة مع المورد بغض النظر عن شروطه أو الاستعداد للتضحية في الأجل القصير كتحرك تكتيكي على أمل الحصول على مكاسب استراتيجية في الأجل الطويل.



(٣) تحديد القضايا التفاوضية :

من الواجب والمهم تحديد القضايا المتفاوض بشأنها قبل الشروع في التفاوض الفعلي، وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

١- نطاق القضية: تعتبر الأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بقضية حقوق العمال التي هي أوسع نطاقا بكثير، كما أن السعر يعتبر أكثر تحديدا من شروط البيع والتوريد وهكذا.. ؛

ب-مدى فصل أو ربط القضايا: يؤدي الفصل إلى النظر في كل قضية ومعالجتها بشكل مستقل، في حين يؤدي الربط إلى معاملتها كوحدة مترابطة، علما أن المدخل الترابطي يسهل عملية تبادل التنازلات كما أن المدخل المستقل يقلل من مرونة الطرفين؛



ج- مدى المرونة في القضايا: فمن الضروري توفر حد أدنى من المرونة في التفاوض يظهر في الوقت المناسب، وإن كان هناك من خطوط ثابتة وجب بيانها وذكرها من البداية؛

د- تسلسل خطوات تحديد القضايا: أي أنه كقاعدة عام، على المفاوض أن يعي خطوات تحديد القضايا وأن يتخذ المواقف بشأنها.



٤- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق:

هناك جانبان رئيسيان لهذه الخطوة:

يتعلق الأول بتجميع وتحليل البيانات (المتعلقة بالمنظمة وبالأطراف الآخر والظروف المحيطة) واستخلاص الافتراضات والنتائج والحقائق؛

ويتعلق الثاني بتجهيز الوثائق المدعمة لما تم الوصول إليه من استنتاجات أو ما سيتم طرحه من آراء أو يقدم من حقائق.



٥- تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف:

ويتعلق الأمر بتحديد المركز التفاوضي للمنظمة بالنسبة لمفاوضتها، علما أن المركز التفاوضي النسبي يتأثر بجملة عوامل كالموارد المتاحة ومهارات المفاوضين ومدى اعتمادية أحد الأطراف على الآخر...

كما أنه استنادا لذلك يتم تحديد المواقف والاستراتيجيات.



٦- تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة:

يقصد باستراتيجيات التفاوض، المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية يستهدف تحقيقها؛

في حين فإن المقصود بالتكتيكات ، تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية.



٧- اختيار المفاوض أو الفريق التفاوضي:

وهو أمر يتطلب انتقاء واختيار مفوضين يتمتعون بجملة من الخصائص والمهارات الأساسية التي ستسهم في زيادة قدراتهم على التفاوض الناجح، كما يندرج ضمن هذا الإطار تحديد ما إذا كان من المناسب اختيار مفوض واحد أم اختيار فريق للمهمة.



من أبرز مواصفات المفاوض الناجح:

- تمتعه بقدر مناسب من الذكاء؛
- تمتعه بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة؛
- إتقان فن الاستماع والتمتع بلباقة الحديث؛
- سرعة الملاحظة ؛
- القدرة على التحليل؛
- النضج والجلد والصبر والعزيمة...؛
- إتقان اللغة التي سيتم بها التفاوض.



كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب المفاضلة ما بين الفرد والفريق للتفاوض تبعاً لطبيعة القضية وظروف التفاوض. وعموماً فإن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي والعكس صحيح

فمن مزايا المفاوض الفرد:

- سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها؛
- التحديد الواضح للمسؤولية؛
- عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق؛
- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر ازناً وسهولة مقارنة بحالة الفريق.



ومن مزايا الفريق المفاوض :

- تكامل القدرات والمهارات؛
- إعطاء مرونة أكبر للعملية ؛
- إمكانية تصحيح الأخطاء خاصة التعبيرية والتأكيد على دلالة الألفاظ؛
- زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي؛
- استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر؛
- استخدام تكتيك (العضو المتشدد والعضو المتساهل)؛
- إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما، بحجة (استشارة الزملاء).



٨- تحديد أجندة التفاوض:

وهي تعبر بشكل أساسي عن فكر واستراتيجية المفاوض كما أنها تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذي يتصوره ومن ثمة فهي تنبثق بالضرورة من افتراضات ومواقف من أعضائها؛ كما يتعين أن يكون هناك اتفاق بين الطرفين على الأجندة ويمكن هنا أن يصبح الاتفاق على الأجندة في حد ذاته قضية تفاوض حينما تكتسب أهمية بالغة.



هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض .

- (أ) **البدء بالقضايا الأساسية :** باعتبار أن حلها يسهل تلقائياً حل القضايا الثانوية و حتى لو لم تحل فإن التنازلات بشأنها تكون أيسر وأقل تكلفة؛
- (ب) **البدء بالقضايا الثانوية :** من قبيل تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر؛
- (ج) **وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض:** ثم تنتقل المفاوضات إلى التفاصيل التنفيذية، كأن يتم الاتفاق على تنسيق السياسات التسويقية بين الشركتين ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية؛
- (د) **تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة:** ويتعلق الأمر بتصنيف قضايا التفاوض مثلاً تبعاً للجوانب الفنية والتسويقية والقانونية للمشروع كل على حدة.



٩- اختيار لغة التفاوض:

وهو أمر يطرح في الحالات التي تختلف فيها لغات المتفاوضين؛
يتعين في حال اللجوء إلى مترجم حسن الاختيار مع مراعاة الأمانة
والحيادية؛

على المفاوض الذي يختار التفاوض بغير لغته الأصلية إتقان هذه
اللغة لما يترتب عن عكس ذلك من نتائج سلبية فضلا عن الأثر
النفسي السلبي عليه.



١٠- تحديد مكان التفاوض وتجهيزه:

وتظهر أهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية بصفة خاصة، فهل من الأفضل مثلا أن تسافر إلى الخصم أم تدعوه؟ وقد يكون في منطقة محايدة؛

وفي كل الأحوال يجب تجهيز المكان وإعداده بما يتناسب وإنجاح العملية التفاوضية.



١١- ترتيبات الاتصال:

يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات، ولتحديد مكان التفاوض، وعدد فريق التفاوض، واللغة المستخدمة، وموضوعات التفاوض، وغيرها

وعند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية :

أ) أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به؛

ب) الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث ؛

ج) الالتزام المطلق بالمواعيد المحددة؛

د) إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة؛

هـ) السعي لخلق صورة ذهنية للمفاوض لدى الآخرين تدعو للاحترام وكسب الثقة .



١٢ - الجلسة الافتتاحية:

تتسم الجلسات الافتتاحية غير المسبوقة بعمليات التعارف عادة بجو يسوده طابع من الجمود والحذر ،ومن ثمة كان لابد من كسر هذا الحاجز خاصة حينما يتعلق الأمر بقضايا جدلية حادة أو حساسة. وهو أمر يستدعي التحضير له بشكل خاص على اعتبار أن ما يدور في هذه الجلسة سيؤثر على المفاوضات بشكل كبير.



ومن البدائل المتاحة لكسر الحواجز وتهيئة الأجواء:

١. البدء بموضوع عام خارج موضوع التفاوض لخلق فرصة لتبادل النقاش ؛
٢. البدء بالإشارة إلى خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو الأمس ويفضل ارتباطه بموضوع التفاوض ؛
٣. البدء بقصة طريفة ، أو باسترجاع ذكريات لطيفة يتم ربطها بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض ؛
٤. البدء بإبداء ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم عملية التفاوض ؛
٥. البدء بتجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من التوصل إلى اتفاق.



١٣ - تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار:

ويتعلق الأمر بمحاولة تكوين تصور لسير المفاوضات (سيناريو المفاوضات)، بل وتكوين عدة سيناريوهات بديلة، ومن جملة ما يدخل ضمن ذلك:

وضع تصورات بديلة لبداية الجلسة؛

تحديد أسلوب وطريقة عرض القضايا،

توقعات بشأن ردود فعل الخصم وسلوكه وما يتناسب مع ذلك؛

تصورات مرنة و تفصيلية لتسلسل الأحداث أثناء المفاوضات ومتى

تصل لنهايتها.. .





مكتبة
بحمد الله

