

إسم المقرر

تعاقد وتفاوض



د. أحمد عبد الرحمن بلالي

جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة السابعة:

دور الوقت في عملية التفاوض



أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب بأهمية الوقت بشكل عام وأهمية استخدامه ودوره الحاسم في عملية التفاوض بوجه خاص.
٢. إحاطة الطالب علما بالمدخلين الاستراتيجيين للوقت في عملية التفاوض (توفير الوقت، و"إضاعة" الوقت) والأساليب المرتبطة بكل منهما؛
٣. إحاطة الطالب علما بالأساليب المختلفة لمواجهة تضييع الوقت من الطرف الآخر أثناء المفاوضات.



محاوّر المحاضرة

تتمثل المحاوّر الأساسية للمحاضرة فيما يلي:

- مقدمة؛
- مبادئ عامة حول أهمية الوقت؛
- استراتيجيّة توفير الوقت؛
- استراتيجيّة «تضييع» الوقت؛
- أساليب مواجهة لجوء الخصم لتضييع الوقت.



مقدمة:

- يعتبر الوقت «من ذهب» كما يقال، بل «الوقت هو الحياة» فإذا ذهب جزء من وقت الإنسان ذهب بعضه...
- وفيما يتصل بموضوع التفاوض والدور الذي يلعبه في العملية التفاوضية فإن ذلك يعني أن لقيمة الحدية للوقت هي قيمة موجبة، بل وكبيرة لدرجة أننا عادة ما نكون على استعداد لسداد قيمة نقدية معتبرة لتوفير الوقت اللازم للوصول لنتيجة.



١. مبادئ عامة حول أهمية الوقت

- يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلا عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدئها أيضا.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولا، وربما في حالات أخرى للخصم أيضا ولكل الأطراف بصفة عامة).
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛



- كلما كان الوقت المتاح محدداً، كلما كان من الأنسب اختيار رئيس حازم ذي قدرة على الإنجاز السريع وخبرة تؤكد ذلك؛
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة بما يكفل التوازن ويراعي الأوزان النسبية لها مع الإشارة لأهمية الاتفاق على ذلك مع الطرف الآخر؛
- يلاحظ أنه كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق



٢- استراتيجية الوقت للتفاوض:

نميز عموماً بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:
الاستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛

الاستراتيجية الثانية: هي استراتيجية عكسية تماماً تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعياً لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.

إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.



استراتيجية الوقت

استراتيجية تضييع الوقت

استراتيجية توفير الوقت



٣- استراتيجية توفير الوقت:

- بالنظر إلى أهمية الوقت ومحوريته كان لابد من أخذ هذا العامل بجدية واستغلاله أحسن استغلال وذلك بالمفاضلة بين الوفورات المتحققة من التوصل إلى اتفاق سريع مقارنة بوفورات الانتظار وعدم العجلة؛
- كلما ازدادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق، كلما زادت أهمية توفير الوقت واتباع الاستراتيجية المحققة لذلك؛



- يلاحظ عموما بأن الفرد غالبا ما يميل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في أقصر أجل ممكن، وربما فضل المكسب الصغير الآن على الكبير الآجل؛
- إن هذه الاستراتيجية إذن هي الاستراتيجية العامة المطبقة عادة والمعبرة عن اتجاهات الطبيعة البشرية؛
- لذا نؤكد على أن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط عادة بعدم إشعار الخصم باستعجالك النتائج أو بإعلان رغبتك في سرعة التوصل إلى اتفاق.



٤- استراتيجيات «تضييع» الوقت:

الفكرة الرئيسة لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض. إن هذا التوجه يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية:

لماذا نضيع الوقت؟

كيف نضيع الوقت؟

كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت؟



لماذا نضيع الوقت؟

يفيد تضييع الوقت أحيانا في تحقيق مزايا متعددة لطرف أو أكثر في التفاوض، ويشمل ذلك ما يلي:

١. للهروب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن؛
٢. للهروب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار؛
٣. لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجرنا إليه؛
٤. لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر؛
٥. لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحة المفاوض؛
٦. لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض؛
٧. لكسب الوقت لربح موارد جديدة تدعم المركز التفاوضي؛
٨. تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد؛



٩. لا إثارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره؛
١٠. لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال لفرض شروط أفضل؛
١١. للحصول على تنازلات أكبر خاصة إذا كان الخصم متشوقا للاتفاق؛
١٢. انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالح الطرف المعني؛
١٣. تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة، وبأمل تغير الظروف؛
١٤. لضمان تأجيل المفاوضات التي قد يتعارض اتمامها مع صفقة تفاوضية؛
١٥. لأخذ فرصة للتفكير والدراسة قبل اتخاذ موقف محدد بشأن القضية؛
١٦. لإظهار عدم الاكتراث أو عدم التشوق لإنهاء الاتفاق، خاصة إذا وصل لطريق مسود.



كيف تتم «إضاعة» الوقت؟ :

يمكن تحقيق ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

١. طلب إيضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي؛
 ٢. طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية؛
 ٣. طلب تأكيدات أو ضمانات معينة لأي موقف؛
 ٤. توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر؛
 ٥. التشكيك في المعلومات بحذر؛
 ٦. طرح بدائل متطرفة، على أن يتم ذلك بحذر وإلا تشكك الخصم في مدى جدية المفاوضات؛
 ٧. تفريغ المناقشة بدون داع في تفاصيل وأمور جانبية؛
 ٨. الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة؛
 ٩. المناقشة غير البناءة مع التزام الحذر في ذلك؛
- الالتماذي في مناقشة التفاصيل؛



١١. طلب التأجيل صراحة؛
١٢. البطء في عرض وجهات النظر؛
١٣. الدخول في مناقشات جانبية مع أحد أعضاء الفريق نفسه أو فريق الخصم؛
١٤. استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتاً لأي سبب؛
١٥. ترتيب تلقي مكالمات أو مكالمات لقطع الحديث؛
١٦. التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضطرار لإعادة سردها وتحديدتها؛
١٧. توسيع القضايا إلى أمور عامة ورفض التحدث في نقاط محددة؛
١٨. إطالة النقاش في أمور غير هامة؛
١٩. استخدام مترجم أو وسيط أو طرف ثالث بدون مبرر حقيقي.



٥-مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

يفيد هذا البديل عمليا في المجالات التالية:

١. حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا؛
٢. حالة عدم وجود ضرر من التأجيل؛
٣. حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق؛
٤. حالات خاصة أخرى.

وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.



البديل الثاني: المواجهة لافشال تكتيك الخصم.

وذلك عن طريق:

١. عدم التجاوب مع تفريعات المناقشة؛
٢. عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع؛
٣. تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة؛
٤. الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق؛
٥. الاجابة الموجزة على الأسئلة؛
٦. ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضيق الوقت؛
٧. اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة؛



٨. تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة في الموضوع
٩. إبراز الانجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الانجاز باستمرار البناء في المناقشة؛
١٠. اظهر مزايا التوصل الى اتفاق لكلا الطرفين؛
١١. اظهر مساوئ تأخير الاتفاق؛
١٢. طلب توفير الوقت صراحة؛
١٣. التهديد بوقف المفاوضات.





مكتبة
بحمد الله

