

## مادة إدارة التفاوض وحل النزاعات

### الوحدة الثانية – الجزء الثاني السلوك التفاوضي والإعداد للتفاوض

#### 14-4 اتجاهات سلبية في التفاوض :

- من تلك الامثلة على الاتجاهات السلبية في التفاوض :
- يصعب على معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم .
  - يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ، ويطغى الاندفاع الي تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد .
  - لا تتوفر لدى معظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض ، وان لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب .
  - يحتاج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا اقصى مافي وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم .

#### ميادين العملية التفاوضية

ذكرنا سابقا بأن التفاوض اصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات حيث اهم ميادين التفاوض هي :-

#### اولا : المفاوضات التجارية والاقتصادية :

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشارا حيث يتناول جوانب الانسان الاكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الافراد والشركات ، والشركات والمنظمات .

#### ثانيا : المفاوضات السياسية :

تتعلق المفاوضات السياسة بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من اشكال التهدة دون اللجوء الي العنف .

#### ثالثا : المفاوضات العسكرية :

وتتركز اهم المجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والانتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري .

#### رابعا : المفاوضات الاجتماعية :

وهو اي حوار يدور حول اي ظاهرة اجتماعية ولانجاحه فلا بد وان يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع .

## الضوابط التفاوضية

وهو الاخذ بمسببا النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي الي فشل عملية التفاوض وتستند الضوابط الي دعامتين اساسيتين الاولى تتعلق بالعملية المنهجية والثانية تتعلق بالعنصر البشري .

## الضوابط المنهجية

اولا : المناهج التفاوضية :

هو مجموعة من القواعد او المعايير الثابتة الي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق اهدافه حيث ان التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول الي نقاش وجدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية الي نوعين .

1- منهج المصلحة المشتركة الذي يمتاز بعلاقة ايجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين اطراف التفاوض .

2- منهج الصراع ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض . بالاضافة الي المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن اهمها :

3- منهج التحليل الكمي وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الاحصاء والرياضة .

4- المنهج السلوكي وهو تشخيص اطراف التفاوض ومعرفتهم .

5- منهج حد الامانه او حافة الخطر وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر .

6- المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على اساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الاخرى .

ثانيا : القواعد الذهبية للعملية التفاوضية :

وهي اتباع عدة قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقودة الي شاطئ الامان وهذه القواعد هي :

1- لا تنفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه الي الابد .

2- لا تجادل بل اخطو الي جانبه .

3- لا ترفض وابتعد على السلبيه .

4- لا تضغط بل افتح بابا للخروج .

5- لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلبا .

## الضوابط البشرية :

• ان من أهم اركان عملية التفاوض هو الانسان وهو القادر على ادارة عملية التفاوض بنجاح ومن المعلوم ان الناس متفاوتة في الصفات حيث ان بعضها مكتسب وبعضها موروث وتمكن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين.

- لذا إن عملية إعداد المفاوض من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين :-  
تحديد حالة الذهنية والثانية تزويده بالمهارات العملية المطلوبة

### أولاً : تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية :

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي :

- 1 - حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي .
- 2 - حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي .
- 3 - حالة التفاوض بخبرة ووعي .
- 4 - حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي .

### ثانياً : المهارات المطلوبة :

حيث هناك العديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند التدريب المفاوض :

- 1 - اللياقة في الحديث والتصرف .
- 2 - البعد عن الشخصية " الانانية " والغرور .
- 3 - التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية .
- 4 - ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات .
- 5 - التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث .
- 6 - قوة الشخصية واتساع النفوذ .
- 7 - توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية .
- 8 - مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية .
- 9 - التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء .
- 10 - مراعاة متطلبات الآخرين .
- 11 - تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة .
- 12 - التدريب على أسلوب الإقناع .
- 13 - القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه .

### أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها

#### مقدمة

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل ، فيظهر شكوى المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات ، إن عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض ، إن المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه إما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب . يستهدف الإعداد للتفاوض

التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض ، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي على ادارة المفاوضات بنجاح .

### طبيعة عملية الإعداد للتفاوض

- تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية :
- ما الاطار العام الذي ستم من خلاله عملية التفاوض ؟
  - ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا ؟
  - ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض ؟
  - من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟
  - ما الوقت اللازم ؟ هل يحتاج لجولة ام عدة جولات ؟
  - ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدى احد الاطراف ام في مكان محايد ؟
  - ما جدول الاعمال ؟
  - ما التدريبات اللازمه لتأهيل فريق التفاوض ؟
  - ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟
  - ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة ؟
- من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات ، وان يكسب طرف من شيء ويتناول عن شيء آخر هو من اهم العوامل الداعمة لتهيئة جو ملائم للتفاوض .

### خصائص عملية الإعداد للتفاوض

- فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض :
- الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومات او المراحل او الجهة القائمة او الاهمية او المرونة .
  - الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط ، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل .
  - يستند الإعداد للتفاوض الي توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل .
  - يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الاول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها .
  - لا يتقصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض ، انما يشارك فيها أفراد و أجهزة اخرى في المنظمة حسب الحاجة .
  - يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس وتمثيل الادوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض .

## التحضير الجيد للمفاوضات

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الاجابة عليها يمكن الاطمئنان بانه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة .

- هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية ؟
- هل كل ما نريده من التفاوض لع قيمة حقيقية ؟ والى اي مدى يمكن التنازل عن بعض ما نريده ؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن الاستجابة له ؟
- ماهي الاولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الاهمية النسبية للاهداف ؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والاهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟
- هل تم تحديد الحد الادنى الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة ؟
- كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الاقناع ؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت ؟
- ماذا يريد الطرف الآخر ؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر واهدافه ؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها ؟

## من خلال التساؤلات السابقة يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي :

- المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض .
- قائمة بالموضوعات التي ستناقش .
- الاسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر .
- ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها .
- الاهمية النسبية لكل منفعة .
- تصنيف الاهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها .
- النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمنع من انجازها اذا تيسرت .
- تقديراتك لقوتك في بدء الحوار وانهاؤه في ضوء تقديراتك لوجه القوة والضعف للطرف الآخر .
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات .

## بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض

من الاخطاء الشائعة في عملية التفاوض :

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة .
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية .
- عدم اعطاء وقت كاف للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة .
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر .

- عدم موضوعية في تقدير اهداف الطرف الاخر .
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها .

## الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد التفاوض

### 1-6 تحديد الأهداف

#### 1-1-6 أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاولى في الاعداد للمفاوضات على اختلاف انواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض او القائم بالتفاوض او عدد المفاوضين او مكان التفاوض او لغته ، وتختلف الاهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فإن الاهداف تسعى لتلبية حاجة او اكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة .

#### 2-1-6 معايير تحديد الاهداف

##### (1) موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي :  
مراعاة اهداف الطرف الاخر ، مراجعة اهدافك في التفاوض ، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها .

##### (2) دقة الاهداف ووضوحها

يؤدي وضوح الاهداف وتحديدها بشكل دقيق الي تيسير الاتفاق عليها بشكل قطعي بين اطراف التفاوض لا يحتمل غموضا .

##### (3) مرونة الاهداف

المقصود بالمرونة هو ان يحدد الهدف باسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام ، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الاهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات .

##### (4) واقعية الاهداف

لا شك ان اي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضائل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلا .

##### (5) اقتناع المفاوض بالاهداف

لا معنى لتحديد اهداف لا يقتنع بها المفاوض لانه لن يلخص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الاهداف من البداية احد اهم وسائل ضمان الاقتناع بها .

##### (6) قابلية الاهداف للقياس

حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم اداء المفاوضين ، ولترشيد عملية تغيير الاهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه .

### - المحافظة على السرية

يعني لا يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفاده من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او لاختفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك اذا اضطرت للتنازل .

### - قابلية الاهداف للمراجعة

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الي معلومات جديدة قد تحتاج الي مراجعة ما سبق تحديده من اهداف ، فالاهداف انما هي مجرد علامات و مؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عن الضرورة .

### تحديد الفرص والقيود

لا يستطيع المفاوض تعظيم انجازاته في التفاوض الا اذا كان وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي ، أما القيود فهي تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنه والبدائل غير الممكنة ، ومصادر هذه القيود متعددة وانواعها هي قيود مالية ، قانونية ، زمنية ، بشرية ، استراتيجية .

### 6/3 تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- تحديد أهداف الاطراف ذات العلاقة بعملية التفاوض .
- تقدير أطراف التفاوض لنقاط القوة والضعف لديها .
- تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي من الملائم ان تدور حولها عملية التفاوض .
- تحديد الموضوعات التي يجب ان تتناولها عملية التفاوض وتحديد اولويات عرضها .
- تحديد النقاط والعناصر التي يجب ان يشملها كل موضوع ووضع اوزان نسبية لها .

وهناك أربعة جوانب اساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي :

### 6/3/1 نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لاطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد ، فالاجور مثلا قضية

محددة اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير ، والسعر قضية محددة واكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد .

### 6/3/2 مدى فصل او ربط القضايا

يؤدي النظر الي كل قضية على حده الي معاملتها بشكل مستقل عن القضايا الاخرى ، في حين يؤدي الربط بين القضايا الي معاملتها كوحدة مترابطة .

### 6/3/3 مدى المرونة في القضايا

من المهم توفر قدر من المرونة من جميع الاطراف بشرط اظهار تلك المرونة في الوقت المناسب ، وفي حالة وجود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتزم به احد الاطراف في كافة تعاقداته ، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام .

### 6/3/4 تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها ، حيث يبدأ اي قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف ثم تتحول الافتراضات الي حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه تجاه كل قضية ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينه وعدم الاتفاق على أخرى والغاء ثالثة وتعديل رابعة وهكذا .

## الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

### 6/4/1 أهمية توفر البيانات والمعلومات

تتوقف قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة على ما لدى فريق التفاوض من بيانات ومعلومات وتتضح اهمية البيانات من خلال تدبر الحقائق التالية :

- يتعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه .
- اذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه .
- يعد سلاح المعرفة والمعلومات اكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية .
- الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد اشكال العمى التفاوضي .

### ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي :

- منطقة العمى المعرفي : يعني انك لا تعرف شيئا عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي .
- منطقة الجهل المشترك : يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الاخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض .
- منطقة القناع على الوجه : تعني معرفتك بالطرف الاخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه ، بما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما .



- منطقة المعرفة المتبادلة : تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة .

#### 6/4/2 مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض ان يحدد المجالات التي يجب ان تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والعومات في : معلومات عنك انت ، معلومات عن الاطراف الاخرى في التفاوض ، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العامة والخاصة به .

#### 6/5 تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديرا لازمنة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملانم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم .

#### 6/6 تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

سيتأثر تقويم المركز التفاوضي باعتبارات عدة في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراك للموارد المتاحة لك واستخدامك لها ، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها ، ودرجة اعتمادك على الطرف الآخر في ذلك التحقيق وادراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام .

#### 6/7 تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من اهداف اساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الاجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الاساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وانما تحدد تبعا لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة امام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن اهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف ، الاستجابة للتغيرات الطارئة ، التجاوب مع حركة الخصم ، استثمار الفرص السانحة ، المرونة في تحديد الموقف .