

بسم الله الرحمن الرحيم

البرنامج التدريبي مهارات التفاوض الفعال



المدرّب
محمد البرقي

عناصر الدورة الرئيسية

أهمية علم التفاوض

مفهوم التفاوض

عناصر التفاوض الرئيسية:

شروط التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية

ثانياً: المعلومات التفاوضية

ثالثاً: القدرة التفاوضية

رابعاً: الرغبة المشتركة

خامساً: المناخ المحيط:

خطوات التفاوض

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

مناهج واستراتيجيات التفاوض :

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

1. استراتيجية التكامل:

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع:

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك)

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت)

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

سياسات التفاوض

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

مبادئ التفاوض

مقدمة

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمد منها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمد منها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركى يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر يجب:

1. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4. الاتساع المكاني والزمني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية عند التفاوض عليها.

5. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة. ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الأهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية:

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

ثانياً: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

من خصمنا؟

ماذا نريد؟

كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟

أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها ؟

ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

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

ثالثاً: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو 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 يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي والميول أو الرغبات.

تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

خامساً: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبني على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.

كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.

الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تتجج المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض. وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض. اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها: اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

الوقت.

التكلفة.

الجهد.

عدم الوصول إلى نتيجة.

الضغط الإعلامي.

الضغط النفسي.

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها. استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. **واستراتيجيات هذا المنهج هي :**

1. استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

التكامل الخلفي.

التكامل الأمامي.

التكامل الأفقي.

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل **أهمها المراحل الآتية:**

1. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

2. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون الحالي إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما .

وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
2. توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ANARDES
استثمر ذاتك

ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع :

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي :

1. استنزاف وقت الطرف الآخر.

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة.

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:
إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر.

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضییع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجماً.
وتتماز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه. القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجموعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

1. صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.
2. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض

إن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه، وماذا يدبر من وراء الجلوس إلى مائدة المفاوضات.

1. سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.
2. سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعطيم التفاوضية (التشكيك).
3. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
4. سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.
5. سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي.
6. سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
7. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
8. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

-سياسة الاختراق التفاوضية/ سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:

أ- **سياسة الاختراق التفاوضية:** تستخدم في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، حيث تكون المعلومات المتوفرة غير كافية.

ب- **سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:** وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على التماسك.

سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعميم التفاوضية (التشكيك).

أ- سياسة التعميق (التأكيد): تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر، سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، يطلع بعض المفاوضين على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديدا وتأكيدا.

- سياسة التعميم: ويطلع عليها أحيانا سياسة التهميش أو التسطيح، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية، تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفضالها، حيث تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي تصديقها، وفي مدى مناسبتها.

سياسة التوسيع والانتشار / سياسة التضيق والحصار التفاوضية:

سياسة التوسيع والانتشار: وهي من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلسات ساخنة دائما، وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نطاق التفاوض.

ب- سياسة التضيق والحصار التفاوضية: السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تماما من النقطة التي نحن بصدها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصفون بالخبت والدهاء، ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

- سياسة إحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

أ- سياسة إحداث التوتر التفاوضي: إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحدة بالتفاوض، زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية: العوامل الجغرافية، الهندسية القانونية، التعليمية، الاقتصادية وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغير في فريق التفاوض الخاص به.

ب- سياسة الاسترخاء التفاوضي: ويطلق عليها البعض أحيانا سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها.

سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي.

- سياسة الهجوم التفاوضي: استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحاً أمامه للترجع أو الانسحاب من عملية التفاوض وتستخدم عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوى يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر.

سياسة الدفاع التفاوضي ويتم ذلك باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية بذهن واع متفتح، وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية.

سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.

- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية: تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمته أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية، أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية.

سياسة الصفقة الواحدة ويرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف:

أ- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة: تقوم على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر وصريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

ب- سياسة المراوغة والالتفاف: إن الصرع أو النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

-سياسة التطوير التفاوضية/ سياسة التجميد التفاوضية:

أ- سياسة التطوير التفاوضية: تقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بآخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع واشمل من درجات التعاون.

ب- سياسة التجميد التفاوضية: تقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلبي أو إيجابي، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.

تمرين عملي

يطلب من كل واحد من أفراد المجموعة تناول إحدى عناصر سياسات التفاوض ومحاولة تطبيقها على مثال عملي من واقع الحياة، أو من واقع خبرته العملية في مجال تخصصه؟

ANARDES

استثمر ذاتك

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

شخصية المفاوض وسماته:

- السمات الموضوعية:

القدرة على التحليل، المعرفة أو الإلمام بالجوانب الاقتصادية، الإلمام بالتكوين القانوني، إتقان اللغة، المعرفة النفسية، المعرفة الإحصائية القياسية (أي القدرة على الحساب السريعة)، الثقافة العامة (في شتى المجالات...).

- السمات الشخصية:

قوة التحمل والصبر ونضج في الشخصية، الذكاء والدهاء، حسن التصرف وسرعته، إجابة فن الاستماع و الانصات، اللياقة والكياسة (اللياقة هي الجانب البدني، والكياسة هي الفطنة وعدم الفضاضة)، سريع الملاحظة والفطنة، الإدراك الشامل والمتكامل.

استثمر ذاتك

مبادئ التفاوض

- تعد مبادئ التفاوض القاعدة الأساسية التي يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح، ويجب أن يحاول أن تكون متوفرة لديه، وأن يعيها جيداً وتتلخص في (23) مبدأ:
1. كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت.
 2. ألا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
 3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
 4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
 5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.
 6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
 7. ليست هناك صداقة دائمة ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.
 8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
 9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
 10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
 11. تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
 12. أن نتفاوض من مركز قوة.
 13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
 14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
 15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
 16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
 17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
 18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
 19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
 20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
 21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
 22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
 23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

● كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت

ومحور هذا المبدأ يقوم على التحفيز الدائم لقدرات المفاوض، والإثراء المستمر لكل مواهبه وشحذها، بحيث يظل متأهباً متحفزاً ومستعداً لما يمكن أن يقوم به الخصم المفاوض.

● لا تتفاوض أبداً دون استعداد

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول، ومفاده: إذا لم تكن مستعداً ومؤهلاً للجلوس إلى مائدة المفاوضات، فإن عليك أن لا تعلن ذلك أبداً، وإلا استطاع الخصم تدميرك تماماً، ولكن ضع من الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة المفاوضات وأنت غير مستعد.

● التمسك بالثبات وهدوء الأعصاب

يجب أن يتحلى المفاوض بهدوء الأعصاب، وأن يكون بعيداً جداً عن الانفعال حتى يتوفر له في كافة الأحوال التوافق النفسي والاتزان العاطفي، وكلاهما عاملان شديداً الأهمية للمفاوض.

● عدم الاستهانة بالخصم، أو بالطرف المتفاوض معه

كثيراً ما يعتمد الطرف الآخر المتفاوض معه على استخدام استراتيجية الضعيف، بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الآخر، ومفاجأته للتغلب عليه.

● لا تتسرع في اتخاذ قرار، واكسب وقتاً للتفكير

حيث يجب إخضاع أي مبادرة أو اقتراح لمزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لاستشفاف جوانبه الخافية والإحاطة بخباياه.

● استمع أكثر من أن تتكلم

وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً ذا قيمة خاصة خلال المفاوضات التمهيدية، حتى لا يستشف الطرف الآخر أي معلومة قد تساعد على فهم أهدافك ونواياك.

● ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك مصالح دائمة

حيث إن مسألة الصداقة والعداء هي مسألة ظرفية بحتة، تستمر باستمرار الظروف وتختفي باختفائها، ولأن الظروف تتغير بمرور الوقت، فإن الوقت كفيل أن يغير ويبدل المواقف، وإذا استعصنا عن كلمة (الظروف) بكلمة (المصالح) لكانت الصورة أوضح.

● الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية

لأن بتحقيق هذا الشرط يصبح المفاوض أكثر تمسكاً بتحقيق أهدافه، وأقل عرضة للخضوع للضغط والابتزاز.

● الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة

حيث يرتبط الحذر والحرص لدى المفاوض بصفة أساسية وهي الغموض الذي قد يصل إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر، وإذا نجح المفاوض في ذلك، فيعتبر قد نجح في تشتيت الطرف الآخر بين التفاوض ومحاولة اكتشاف وفك طلاسم هذا المجهول.

• لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك

فلا يجب أن تبوح بأسرارك حتى لأقرب الأصدقاء، فأنت لا تعرف مدى الإغراءات التي من الممكن أن يتعرض لها لبيع هذه الأسرار.

• ابن تحليلاتك وقراراتك على الوقائع وليس على الأمنيات

وذلك حتى لا تسيّر المفاوضات في طريق بعيد تمامًا عن الواقع، وهذا يستدعي تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للطرف الآخر.

• تفاوض من مركز قوة

وهو من أهم مبادئ التفاوض، وعنصر القوة هو أمر نسبي وإدراكي؛ أي يمكن للمفاوض الناجح أن يحوّل كافة النقاط التي يحسبها الآخرون نقاط ضعف، فيستطيع هو بما لديه من خبرة وقدرة أن يحولها إلى نقاط قوة، يستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية.

• اقتنع برأيك قبل محاولة إقناع الآخرين به

يقوم الحوار التفاوضي على مقارعة الحجة بالحجة والرأي بالرأي، لذلك يجب على رجل التفاوض الذكي مناقشة الآراء التي يراها مناسبة بينه وبين نفسه أولاً، فإذا اقتنع بصحة وسلامة هذه الآراء كانت مهمته سهلة وميسورة.

• استخدم الأساليب غير المباشرة في التفاوض كلما أمكن

وهو أيضاً من المبادئ الهامة، حيث التعامل بصورة مباشرة مع خصم عنيد أو مكابر، يجعله يزداد عناداً ومكابرة.

• ضرورة تهيئة الطرف الآخر نفسياً لتقبل رأيك

وهذا يتضمن:

• ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث.

• إشعاره بأهمية آرائه، وأنت سعيد بمعرفة خلاصة تجاربه.

• إبداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتم.

• تجنب توجيه النقد، والمناقشات غير المجدية.

• امتدح تفوقه وتميزه ونجاحه؛ فالإنسان يكون أكثر استعداداً لقبول وجهة نظر وآراء من يؤيدونه ويعاملونه باحترام.

• هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض

وبهذا نحقق هدفين في غاية الأهمية:

• كسب ود وتعاون ومشاركة الطرف الآخر، وتنازله عن تشدده وجموده وإصراره غير المعقول على رأيه.

• إفقاد الخصم توازنه، وإجباره على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية وأكثر لطفاً.

• التفاوض الدائم ومقابلة الثورات والانتقادات بهدوء وعقلانية

وبذلك تظل تعمل بكامل طاقاتك العقلية، وفي جو من التفاؤل الذي بالتأكيد سينتقل إلى باقي فريقك.

● التجديد المستمر في طرق التفاوض وأسلوب عمل الفريق

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية غير مملة بل ويبعث فيها الحياة المتدفقة الغنية، التي تساعد على كسب المواقف التفاوضية، وفي الوقت نفسه تقضي على الرتابة والتقليدية التي تنسم بها عمليات التفاوض التقليدية.

● عدم البدء بجملته استفزازية أو بنظرة عدوانية

فبالتأكيد سينعكس كل ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشددًا، بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من عملية التفاوض.

● التحلي بالمظهر الأنيق والوقور

فمما لا شك فيه أن المظهر الجاد المحترم الأنيق، يضفي هالة من الوقار والتبجيل والالتزان على صاحبه.

● الاستمتاع بالعمل التفاوضي

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد مهنة إلى هواية، ومن هواية إلى متعة، يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفاعلية، ويصبح إنجاح التفاوض محور اهتمامه.

● لا بأس في التفاوض، ولا هزيمة مطلقة

فالتفاوض أياً كانت نتيجته فهي نتيجة مؤقتة زمنية، ومهما كان تشدد الطرف الآخر وقوته وغطرسته فهي أيضاً وقتية وليست دائمة، وبقاؤها واستمرارها مرتين باستمرار وبقاء العوامل التي هي دائمة التغيير والتبدل.

● عدم الانخداع بظاهر الأمور

كثيراً ما ينجح الطرف الآخر في الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفي من ورائه رغباته ودوافعه الحقيقية، خاصة إذا كان متبعاً إحدى استراتيجيات منهج الصراع، لذا يتعين الحرص والحذر وعدم الاندفاع العاطفي.

● تمرين عملي :

اطلب من كل واحد بالمجموعة أن يسجل في ورقة أهم ثلاثة مبادئ من مبادئ التفاوض؟ ولأن الاختيارات ستختلف من دارس لآخر، سيكون على كل دارس أن يقوم ويحاول الدفاع عن وجهة نظره، وحيثيات اختياره لهذه العناصر دون غيرها.

المصادر والمراجع:

- أحلام سليمان، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان: إستراتيجية الابتزاز التهديدي في المفاوضات الدولية: الملف النووي الإيراني نموذجاً.
- عناصر التفاوض الرئيسية : الموقف التفاوضي،
2017/05/17
- محمد ثابت حسنين، المفاوضات الدولية: رؤية علمية واقعية، المركز الديمقراطي العربي، 28 أكتوبر 2018
- محمود شرقي، الدبلوماسية والتفاوض، محاضرات مقدمة للسنة الثالثة ليسانس علوم سياسية، تخصص دبلوماسية وتعاون دولي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 2، 2012-2013.
- محمود شرقي، دبلوماسية الدول الكبرى، محاضرات مقدمة للسنة أولى ماستر علوم سياسية، تخصص علاقات دولية وقانون دولي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018-2019.
- مريم قرواني، تقنيات التفاوض الدولي، محاضرات مقدمة للسنة الثالثة ليسانس علوم تجارية، تخصص تجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2019-2020م.
- مهارات التفاوض (الفصل الثالث: سياسات التفاوض).