

المحتويات

٩ المقدمة	✓
١٣ الفصل الأول: المفاوضات (المفهوم والخصائص)	✓
١٣ - مفهوم المفاوضات	✓
١٨ - خصائص المفاوضات	✓
٣٧ الفصل الثاني: الشخصية والثقافة، والطوك التفاوضي	✓
٣٧ - تمهيد	✓
٣٨ - نماذج الشخصية	✓
٥٣ - اختلاف الثقافات	✓
٧٣ الفصل الثالث: مبادئ التفاوض	✓
٩١ الفصل الرابع: مناهج التفاوض والدافعية	✓
٩١ - مناهج التفاوض	✓
١٠٥ - الدافعية والتفاوض	✓
١١٥ الفصل الخامس: استخدام الفريق التفاوضي	✓
 - أهمية استخدام الفريق التفاوضي، وحدود	
١١٥ استخدامه، وتكوينه، وحجمه	✓

اهداء

الى والدي، لاعترافا بفضلها.

الى زوجتي، تقديرا لتضحياتها.

الى أبنائي، لأمل حياة ورجاء مستقبل.

نادر أحمد أبو شيخة

قائمة الأشكال

٢٥	شكل رقم (١): عنصر الوقت والصراع.....
٩٤	شكل رقم (٢): الشخصية والمنحنى الطبيعي.....
١٠٠	شكل رقم (٣): المفاوضون والأرضية المشتركة.....
١١٩	شكل رقم (٤): تقويم فعالية الفريق التفاوضي.....
١٥٠	شكل رقم (٥): العملية التفاوضية والسلوك.....
١٩٧	شكل رقم (٦): الوقت والإعداد للمفاوضات.....
٢٠١	شكل رقم (٧): مدى التسوية المبني على طريقة «اطلب/ خذ».....
٢٠٢	شكل رقم (٨): مدى التسوية المبني على طريقة «اعط/ اعرض».....
٢٠٤	شكل رقم (٩): خطوات حل المشكلات.....
٢١٠	شكل رقم (١٠): تقويم وتنظيم البيانات.....

١٢٥	- اختيار رئيس الفريق التفاوضي، وواجباته.....
١٢٩	- المفاوض: اختياره، وتحفيزه، وتدريبه، وتحديد سلطاته.....
١٣٩	الفصل السادس: مهارات حل الصراع
١٧٧	الفصل السابع: الإعداد للمفاوضات
١٧٧	- أهداف الإعداد للمفاوضات.....
١٩٥	- خطوات الإعداد للمفاوضات.....
٢١٥	الفصل الثامن: استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته X
٢١٥	- استراتيجيات التفاوض..... X
٢١٧	- تكتيكات التفاوض..... X
٢٨٧	الفصل التاسع: التكتيكات المضادة X
٣٦٧	الفصل العاشر: مفاوضات الرهانين X
٣٨٣	الخاتمة X
٣٩١	المراجع X

المقدمة

يحق لي أن أحلم بالمدينة الإدارية في موازاة المدينة الفاضلة التي وصفها الفارابي.

يحق لي أن أحلم بمدينة أشجارها تكتب إدارة، وأطفالها يكتبون إدارة، ونساؤها ورجالها كذلك.

يحق لي أن أحلم بمدينة تكون فيها مبادئ الإدارة مثل أرغفة الخبز، ومثل القماش الشعبي الذي يلبسه عامة الناس.

يحق لي أن أحلم بإزالة حاجز الرعب بين الإدارة والناس.

كثيرة هي المواقف التفاوضية التي يصل فيها المرء إلى طريق مسدودة، بعد أن يكون قد أنفق كثيراً من الجهد والوقت، في سبيل الوصول إلى اتفاق أو الوصول إلى «نعم»؛ فمرؤوس يعرض مقترحاً على رئيسه لتخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة، فإذا بالرئيس يرفض هذا المقترح لعدم جدواه؛ وزوج يتجادل مع زوجه حول أفضل الطرق للتعامل مع الأبناء؛ ومشتري يحاول شراء سلعة معمرة بالتقسيط المريح فيقابل ببائع متشدد يقول: «إن هذه سياسة الشركة». وهكذا نحن نعيش في تفاوض مستمر.

بدأت ألمس الحاجة إلى توفير مرجع، يجد فيه من يواجه مثل هذه المواقف مقارنة أو حلاً للمشكلات التي قد تواجهه، فشرعت، ولأربع سنوات متواصلة، في كتابة هذا المؤلف، وأنا في ذلك أحاول القيام بعمل لم يستحوذ على اهتمام كثير من المؤلفين العرب، في الوقت الذي أصبحت فيه الكتابة في موضوع التفاوض صناعة صغيرة، إذ وجد كتاب «الوصول إلى نعم» لمؤلفيه «روجر فيشر» و«وليم أوري» رواجاً كبيراً، فسجل رقماً من أعلى أرقام الكتب الحديثة مبيعاً. كما وجد كتاب «فن المفاوضات» لمؤلفه المحامي «جيرارد

نيرنبورغ» رواجاً كبيراً كذلك، فبدأ كثير من المحامين يتساءلون قائلين: «كيف لنا أن نربح الدعاوي لزيائنا دون تدمير علاقاتهم بالآخرين؟».

كذلك، أصبح التدريب في مجال التفاوض يلقي اهتماماً كبيراً، فسجلت الدورات التدريبية المتخصصة بموضوع المفاوضات إقبالاً كبيراً في العالم الغربي من قبل الفئات التي تستهدف إحلال التعاون محلّ الخصام، والتعامل مع الخلافات بأسلوب بناء لتحقيق المصالح المشتركة.

يهدف هذا الكتاب، الذي يلقي الضوء على المفاهيم الأساسية في التفاوض، إلى محاولة إيضاح هذه المفاهيم لطلاب الإدارة والسياسة وممارسي الأعمال التفاوضية. إنه يأتي محاولاً الإجابة عن أسئلة كثيرة، منها: كيف يستطيع المرء، حتى مع ألد منافسيه، أن يغير الموقف من الصراع إلى مشكلة يتم التعاون لحلها؟ وهل التفاوض علم أم فن؟ بمعنى هل المفاوضون يولدون أم يصنعون؟ وكيف يمكن الاستعداد للتفاوض؟ ثم ما هي الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن استخدامها في التفاوض؟

ولست مبالغاً في شيء حين أقول إنني قد أعدت كتابة مخطوط هذا الكتاب عدة مرات، منها ما كان بناء على ملاحظات عدد من الزملاء، ومنها ما كان بهدف الوصول إلى رضى القارئ، إلى أن استعصت أمامي الإعادة، وعندنا تساءلت، هل يمكن أن يحقق هذا الكتاب في صورته الحالية رضى القراء ورضائي على حد سواء؟

يأتي «العماد الأصفهاني» - رحمه الله - ليعبر عن هذه الحالة بقوله: «لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد كذا لكان يستحسن، ولو قدّم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل. وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر».

يقول الفيلسوف الفرنسي «فاليري»: «العلم مجموعة من الوصفات الناجحة». وينطبق هذا على كتابنا إلى حد كبير، فهو مجموعة من الوصفات. ومع ذلك ربما لن يجد فيها المفاوضات جديداً، لكنه بالقطع سيجد كثيراً منها لم يطبقه، وعندئذ لن يكون المفاوضات بحاجة لمعرفة الجديد بقدر ما سيكون بحاجة إلى تطبيق ما لم يطبقه مما يعرف، فليس المهم التعرف على الفكرة بل العمل على تطبيقها.

لن أحاول في هذا الكتاب عرض الدراسات السابقة في التفاوض؛ ذلك لأن مثل هذا العرض قد أغنانا عنه عدد من الكتاب، منهم الدكتور «حسن محمد وجيه» في مؤلفه القيم الذي صدر مؤخراً «مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي».

يتوزع الكتاب، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، على عشرة فصول، يبتدئ الفصل الأول بالمفاوضات كمفهوم وخصائص، ومن ثمّ يتجه الفصل الثاني إلى الشخصية والثقافة، والسلوك التفاوضي. أما الفصل الثالث فيركز على مبادئ التفاوض، ويأتي الفصل الرابع لدراسة مناهج التفاوض والدافعية، وفي الفصل الخامس معالجة لاستخدام الفریق التفاوضي، ويركز الفصل السادس على مهارات حل الصراع، أما الفصل السابع فيقدم شرحاً للإعداد للمفاوضات، ويدرس الفصل الثامن استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، ومن ثمّ يبرز الفصل التاسع التكتيكات المضادة، ويأتي الفصل العاشر ليتناول مفاوضات الرهائن كمبادئ واستراتيجيات.

لست أدعي أن قراءة هذا الكتاب تغني عن قراءة المراجع الأخرى المتخصصة في هذا المجال، فانا لم أحاول فيه وضع حلول لجميع مشكلات التفاوض. ولكن بوسع القارئ، إذا أعطى هذا الكتاب ما يستحقه من جدية

الفصل الأول

المفاوضات

(المفهوم والخصائص)

مفهوم المفاوضات:

تتضمن كلمة «مفاوضات» باللغة العربية جانبي الأخذ والعطاء. وتعني باللغة الانجليزية «العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما». وفي المصطلح لها تعريفات كثيرة، منها:

- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها(١).
- عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل إلى اتفاق(٢).
- مباحثات تتم بين طرفين (أو أكثر) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشبعاته، ويهدفان منها إلى الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع(٣).
- أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة(٤).
- تفاعل مقصود بين طرفين اجتماعيين يحاولان تحديد، أو إعادة تحديد، علاقاتهما وأواصرهما المتبادلة(٥).

واهتمام، أن ينتهي منه وقد أصبح مفاوضاً أفضل، مدركاً لطبيعة المفاوضات ولعناصرها الأساسية. أنني أعتقد أن الوقت الذي ينفق في قراءة هذا الكتاب لن يذهب سدى.

وأثناء تأليف هذا الكتاب أجريت سلسلة من المقابلات مع عدد من المفاوضين العرب ذوي الخبرة، وقد أثرت بصائرهم هذا الكتاب بصورة واضحة.

وقبل أن أختتم، لا يسعني إلا أن أقدم شكري وتقديري إلى كل من ساعد في أن يكون هذا العمل ممكناً، وأخصّ من بين هؤلاء زوجتي التي قامت بقراءة مخطوط هذا الكتاب، وأبدت من الملاحظات ما جعل أسلوبه أكثر يسراً ولغته أكثر سهولة.

ولا يفوتني، كذلك، أن أتوجه بالشكر والتقدير للأخ الدكتور «محمود عبدالرحيم صالح» على قيامه بمراجعة أصول هذا الكتاب بيراعته المعهودة ومقاييسه الدقيقة، ولجميع المشاركين في برامج تنمية المهارات التفاوضية التي أشرفت عليها في عدد من الدول العربية، سواء في أجهزة الحكومة أو في القطاع الخاص، إذ كان لتفاعلهم ومناقشاتهم أثر كبير في إثراء مادة هذا الكتاب. كما أكون شاكراً لكل نقد حتى لو كان قاسياً، فالتقد مفتاح التطور والتطوير والتعليم.

د. نادر أحمد أبو شيخة

- تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون، أو تقوية أو اصر العلاقة فيما بينهم(٦).
- عملية تقوم على إشراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف، بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية(٧).
- قيام طرفين أو أكثر بالمساومة وتقديم مقترحات ومقترحات مضادة، بهدف التوصل إلى اتفاق نهائي حول قضية معينة هي مثار نزاع بينهما(٨).
- مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، وتستهدف التوصل إلى اتفاقٍ مُرضٍ يسهم في تحقيق الأهداف، وقد تتم بأسلوب مباشر أو غير مباشر(٩).
- طريقة يمكن الوصول من خلالها إلى اتفاق، بتوفر عناصر دفع وعناصر تعطيل معينة(١٠).
- حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم، وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم أو المحافظة عليها(١١).
- موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام جميع أساليب الإقناع للمحافظة على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير(١٢).
- محادثات مؤدية إلى التفاعل، أي أنها محادثات متعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق نحو مشكلة قائمة أو موضوع معين(١٣).
- محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح(١٤).
- حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق(١٥).
- مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق(١٦).
- محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة بقصد التوصل إلى اتفاق(١٧).
- مناقشات وحوار من أجل تسوية مشروع معين أو التوصل إلى اتفاق(١٨).
- حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب(١٩).
- عملية تجري بين متفاوضين أو أكثر، وتأخذ شكلاً رسمياً، بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع(٢٠).
- ويختلف التفاوض في مفهومه عن «الإقناع» و «التسوية» و «التنازل» و «المساومة» و «التحكيم». فجوهر عملية «الإقناع» هو فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر، بما يضمن التغلب على اعتراضاته، أو استمالة كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر، وهي بالتالي جزء من عملية التفاوض وليست بديلاً عنها(٢١). وتعني «التسوية» عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها

التي قد لا تريد التنازل عنها(٢٢).

وعادة ما يتم «التنازل» أو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكرياً، فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط، لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر، حالياً على الأقل. ويعد التنازل محصلة أو نتيجة لجهد تفاوضي تتم ممارسته على الطرف المتنازل أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه، ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين، أي للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له(٢٣).

وتعني «المساومة» تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما(٢٤). وقد تتم المساومة بخصوص الأسعار أو شروط التسليم أو التأمين أو غيرها. وتعتبر المساومة أسلوباً من أساليب تخفيض الثمن، وتقوم على المحادثة بين البائع والمشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه لقاء الحصول على سلعة أو خدمة يريد الحصول عليها(٢٥). وبالتالي، فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة، بحيث يمكن اعتبار الأخيرة جزءاً من التفاوض وتكتيكاً من تكتيكاته، على نحو ما سنرى.

ويختلف التفاوض عن «التحكيم» في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض، ولا يتضمن التحكيم ذلك، وإن كان يتضمن دخول طرف آخر في النزاع بين أطراف التفاوض، على عكس التفاوض الذي يفترض المواجهة بين أطراف التفاوض(٢٦).

والتحكيم شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، وبخاصة في

المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار. وهو وسيلة شائعة الاستخدام نظراً لما تتيحه من السرعة والاقتصاد في التكاليف للوصول إلى حكم تقبله الأطراف المتنازعة. وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه، عندها يتم اللجوء إلى طرف ثالث يرضي الطرفين حكمه بشأن هذه النقطة، وحتى لا يتم تقويض العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين(٢٧).

يلاحظ مما تقدم أن للتفاوض تعريفات عديدة، وهو كغيره من العلوم الاجتماعية متعدد وجهات النظر فيه بتعدد واختلاف خبرات وخلفيات المعرفين له ومجالات تركيزهم، إذ ينظر عدد من الكتاب إلى التفاوض من منظور خطوات العملية التفاوضية، وينظر عدد آخر إليه من منظور الأهداف أو الوسائل أو الوظيفة. الأمر الذي يدفع الكاتب إلى تقديم تعريف يعتقد أنه أكثر شمولية واكتمالاً، فهو عملية إرادية اختيارية تقوم على الحوار أو المناقشة أو تبادل المقترحات، وقد يتم من خلال المواجهة المباشرة أو غير المباشرة، وقد يكون بالكلمة أو بالإشارة أو بكتبيهما معاً. ويجري عادة بين طرفين (أو أكثر) يتمتعان بالأهلية القانونية، ويرتبطان معاً بحاجات أو مصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق، بهدف التوصل إلى اتفاق شفوي أو مكتوب تتم فيه تسوية الخلافات والنزاعات، أو تنمية العلاقات وتقوية أواصر التعاون وتحقيق المصالح المشتركة التي ليست بالضرورة متساوية، ولكنها تدلف بجميع الأطراف إلى الرضى والقبول بما يتم التوصل إليه.

واضح من التعريف السابق أنه لكي تقوم المفاوضات لا بد من توافر عدد من الأركان والخصائص التي تشكل في مجموعها إطاراً عاماً لعملية التفاوض. وهذا ما سنتناوله مباشرة.

خصائص المفاوضات Characteristics of Negotiations:

«تساجرت رياح الشمال والشمس بسبب ادعاء كل منهما القوة لنفسها دون غيرها. واتفقتا على أن يكون القوي منهما هو الذي يستطيع أن يجرّد الرجل عابر السبيل من معطفه. بدأت رياح الشمال تهب بكل ما أوتيت من قوة، في حين ذهب الشمس واختبأت تحت غمامة. لكن كلما ازدادت الرياح هبوباً وعصفاً شد الرجل عابر السبيل معطفه حول نفسه. وبعد أن فقدت الرياح كل أمل لها في النصر، طلبت إلى الشمس أن ترى ماذا يمكن أن تفعل. فخرجت من تحت الغمامة وابتسمت له ابتسامة هادئة، فما كان من الرجل إلا أن خلع معطفه». فالإقناع خير من الإكراه.

للمفاوضات عدة خصائص، أهمها (٢٨):

(١) المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل، هي:

(أ) تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها: أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض، واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح، لتكون بمثابة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية.

وعادة، تساعد المفاوضات أو المباحثات أو اللقاءات التمهيدية في التعرف على نوايا الأطراف المتنازعة، وفي تغيير اتجاهات وآراء أطراف التفاوض.

(ب) تهيئة المناخ التفاوضي، أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.

(ج) قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض، لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن - أو الأفضل - لحل النزاع القائم.

(د) بدء عمليات التفاوض، وتُعنى هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة وإجراء المفاوضات.

(هـ) التوصل إلى اتفاق، وقد يأخذ ذلك شكل اتفاق مكتوب توقع عليه أطراف التفاوض، وقد يكون غير مكتوب.

(و) تقييم ومتابعة نتائج عملية التفاوض، وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

(٢) المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر، وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض (٢٩):

تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم، ويحاولان من خلال ذلك التوصل إلى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها. فيأمل المفاوض أن يتحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الآخر، والعكس صحيح. وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات، وقد يتضمن تعديلاً أو تغييراً في أهدافه.

غير أن التنازل يسبب مشكلة خاصة لأولئك المفاوضين ذوي التوجه «الكمي»، فهم يفضلون المكاسب الصغيرة حتى لو كانت قليلة الأهمية على غيرها، ويستطيعون التجاوز عن مسألة كبيرة مقابل الحصول على عدد كبير من المسائل الصغيرة.

إن فشل التقيد بفلسفة «المقابل» ضار بفرص نجاح المفاوض. فالخصم الذي يحصل على تنازل من غير أن يقدم تنازلاً بالمقابل يتكوّن لديه تصوّر بأن ثمة تنازلات أخرى بغير تكلفة، وعندئذ ستصيبه الحيرة والدهشة من أي سلوك

مخالف لتصوره، كان يقدم تنازلاً بالمقابل، فليست هناك وجبات غذائية مجانية.

ووفقاً لمنهج «ربح/ربح» يتم تركيز الاهتمام على القضية موضوع التفاوض، وقد تكون القضية كمية Quantitative، مثل، مقدار الخدمة المراد تقديمها، أو عدد العناصر، أو السعر، أو التكلفة، وقد تكون كيفية Qualitative لها صلة بوضع الشركة أو بممارساتها الصناعية. والشئ الذي ينبغي التركيز عليه في مفاوضات «ربح/ربح» هو شخصيات الأطراف المتفاوضة.

ولو افترضنا أن لدى أحد المفاوضين قضيتين للتفاوض: تتعلق الأولى بتسوية مطالبة قيمتها مليون دينار لأحد المقاولين، وتتعلق الأخرى بتسوية مطالبة ذات قيمة أقل وذات تأثير أقل على نتائج الشركة، فإن المفاوض، ولا شك، سيبدل جهداً ووقتاً أكبر لتسوية القضية الأولى مما يبذله من جهد ووقت للقضية الأخرى، الأمر الذي يدفع إلى القول إن المفاوض الماهر يجب أن يفاوض بما يتناسب ومستوى القضية، ويعرف «المستوى» بأهمية القضية، فالمسائل الكبرى تتطلب مزيداً من الجهد والوقت، إذ يجب أن لا تعامل كل مسألة كالأخرى.

(٣) المفاوضات علاقة اختيارية إرادية: إذ لا ينشأ موقف التفاوض ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها ودون إرغام، بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى كسب لكل منها، ويجري النشاط التفاوضي على مراحل، إذ يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته، يلي ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات، ومن ثم قبولها أو رفضها أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة.

(٤) المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات، وتحتل الاحتكاك، ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض (٣٠):

تكون كلمة مفاوضات باللاتينية من مقطعين، هما Neg وتعني Not و Otium وتعني Ease. وبالتالي، فإنها تعني «عدم راحة». فأطراف التفاوض يكونون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق.

إن القيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل، ويتم التعبير عنها عموماً من خلال أسئلة، مثل: ما الذي سأكسبه أو سأخسره؟ وهل الطرف الآخر موضع ثقة؟ وما هو تأثير هذا الاتفاق؟ إن الرغبة في التعاون مع الآخرين، والرغبة في التأثير في الآخرين، والتفاوض المحيط بالقضية كلها تعمل على التقدم نحو الحل.

(٥) أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض، من خلال التفاوض والتفاعل والإقناع، إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة:

التفاوض أياً كان نوعه، لا بد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين، يمثل محور العملية التفاوضية. وقد تكون القضية شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية. ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

ويتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف التفاوضية، أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض، أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

على المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل

(٧) يكون بين اطراف التفاوض قدر من النزاع أو الصراع (٣٢):

ثمة صراع بين مواقف الطرفين، وهو مقوم هام من مقومات التفاوض، إذ بدون الصراع تقل الدافعية للعمل الجاد في التوصل إلى حل. وهناك ثلاثة أشكال من الصراع، هي: صراع الموارد Resources، وصراع الوسائل Pathway، وصراع القيم Values. وعادة ما توجد هذه الأشكال الثلاثة في المفاوضات، وعلى المفاوض أن يتعرف عليها وعلى ما هو مسيطر على القضية التي يجري التفاوض بشأنها.

ففي صراع «الموارد» لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر، بسبب القيود المفروضة على الموارد. وإذا كان المدخل المتبع في صراع الموارد هو مدخل «الربح مقابل الربح» فإن كل طرف سيسعى إلى إحراز النصر على الآخر. ويعتمد النصر عادة على ظروف كل طرف. ومثل هذا يتعارض مع محاولة قهر الطرف الآخر أو قمعه - كما هو الحال في مدخل «الربح مقابل الخسارة». وإذا ما أحرز أحد الطرفين نصراً على الآخر باتباع مدخل «الربح مقابل الربح» فإن الطرف الآخر لن يلحقه العار؛ لأن النصر قد يطال نقطة واحدة من عدة نقاط. وقد لا يكون اتباع مدخل «الربح مقابل الربح» إيجابياً أو مرضياً لكلا الطرفين، لكن سيؤيد كلاهما الحل ما دام الصراع قد انتهى دون إساءة شخصية أو إكراه.

وفي صراع «الوسائل»، يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه. ومثال ذلك، إذا كان الهدف زيادة الربح في الشركة، فإن مدير التسويق قد يرى أن تخفيض النفقات الإدارية يوصل إلى ذلك الهدف، في حين قد يرى مدير التصنيع أن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقات إعداد الآلات. إن كلتا الطريقتين صحيحة من وجهة نظر كل

معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض، وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة. كذلك أن يجزئ القضية المتنازع عليها إلى قضايا أو بنود صغيرة، ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب وأهميتها، ويقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض، أو ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

(٦) يستخدم التفاوض في مجالات عدة، أهمها (٣١):

(أ) المجال التجاري والاقتصادي: إذ يستخدم التفاوض في نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.

(ب) المجال العسكري: يأتي التفاوض في المجالات العسكرية لالتقاط الأنفاس، ولإشاعة حالة الاسترخاء العسكري، أو لتفادي النتائج التدميرية للحرب. ويتصف التفاوض في المجالات العسكرية بالسرية وعدم الإعلان عن ما دار في جلسات التفاوض أو النتائج التي تم التوصل إليها. كما يتصف بالترابط، إذ من الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى، كالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ويتصف كذلك بامتداد المفاوضات العسكرية لتطال عمليات التعويضات وتبادل الأسرى، وغيرها من المسائل ذات العلاقة.

(ج) المجال السياسي: يعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض. ومثل ذلك المفاوضات بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبني برامجها وأهدافها. ومنها أيضاً المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال. وكذا المفاوضات بين الدول لحل النزاعات.

فرد، فإذا كانت الطريقتان تتساويان في أهميتهما لتعظيم الربح فإن الحل المختار يجب أن يأتي نتيجة للتفاوض.

والشكل الثالث من الصراع هو صراع «القيم»، وهو أكثرها صعوبة. وعلى أطراف التفاوض أن تتعرف على هذا الشكل من الصراع، وأن تعالجه بطريقة مختلفة عن طريقة معالجة الشكلين الآخرين، وإلا تعرضت الأطراف لخطر التورط في مفاوضات مطولة لمسائل ليست جوهرية أو مسائل يصعب تعريفها. ومثال ذلك، إذا ما اشتمل عرض أحد المقاولين على توفير تذاكر سفر من الدرجة الأولى، وعلى مسكن فاخر لموظفيه، وكان صاحب العمل يرغب في تقديم تذاكر سفر من الدرجة السياحية ومسكن اقتصادي. فمن وجهة نظر المقاول يعمل السفر بالدرجة الأولى والسكن الفاخر على زيادة رضى العاملين، ومن ثم الحصول على إنتاجية أعلى. وبالتالي، كيف يمكن النظر إلى المشكلة، أهي مشكلة المقاول أم مشكلة العميل؟ إن هذا الصراع يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر مما يتعلق بالحقائق.

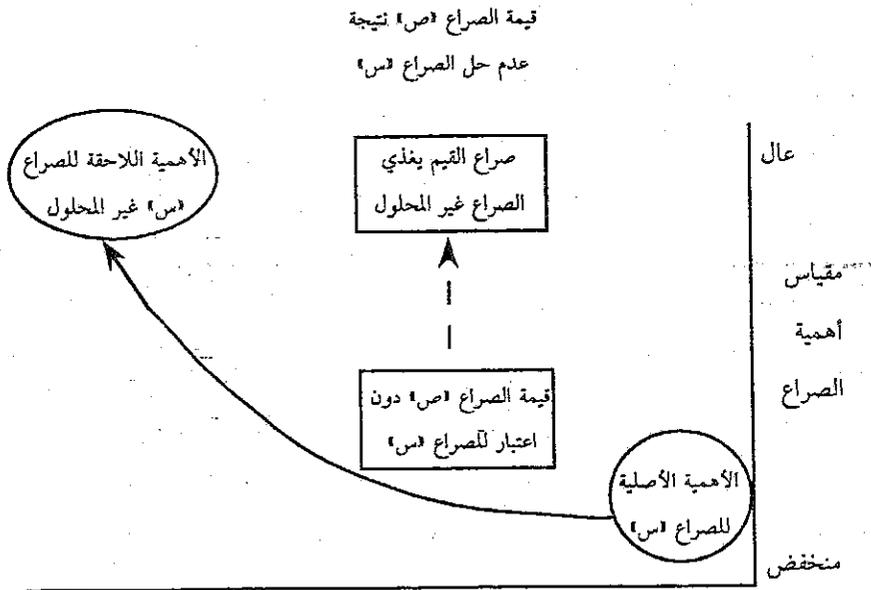
وعندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها:

(أ) ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية، وعدم تحدي تلك المشاعر.
 (ب) ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض، أو أخذ استراحة من أجل تهدئة مشاعر الخصم، ثم استئناف المفاوضات.

(ج) طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.

د) عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم، إذ إن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيرة. إنه من الأفضل إجهاض المفاوضات بدلاً من الانصياع أو الاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالب غير المعقولة وغير الواقعية.

وبقيت نقطة أخرى جديرة بالذكر، وهي أنه كلما طال أمد الصراع ازداد احتمال تصاعد أهميته، كما أن الصراعات غير المحلولة تزيد من حدة الصراعات المستقبلية. والشكل التالي يوضح ذلك (٣٣):



مبكرًا
 الوقت الذي يبقى فيه الصراع غير محلول
 لاحقاً
 شكل رقم (١) : عنصر الوقت والصراع

(٨) تقوم نتائج المفاوضات على عدم التاكيد Uncertainty (٣٤):

«قامت ضفدعتان في بركة ماء، وعندما أقبل الصيف بحره جف ماء البركة، فخرجتا للبحث عن مكان آخر، فوجدتا بئراً عميقة بها ماء، فقالت إحداهما للأخرى: «لنهبط إلى هذه البئر للعيش فيها، فأجابته الأخرى: ولكن، كيف لنا أن نخرج لو خذلنا ماء البئر؟»

لجميع المفاوضات نتائج، وقد تكون هذه النتائج إيجابية، وقد تكون سلبية. ويتوقف ذلك على الأساليب المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج. فمن النتائج الإيجابية، الحل أو التكيف Solution or Adjustment، وذلك عندما يحصل كل من المفاوض وخصمه على جميع ما يريدان. وفي حالات كهذه تأتي المفاوضات بسبب ضرورتها أو الحاجة إليها. ونمثل على ذلك برغبة أحد العملاء في شراء جهاز فني من شركة محتكرة لإنتاجه وتحدد سعره مثلاً بعشرة آلاف دينار. فالعميل هنا قد يجد نفسه مضطراً للشراء لأن الجهاز لا يتوافر في مكان آخر. إن كل طرف منهما سيواجه بعض الصعوبات في تحقيق هدفه الأساسي المختلف عن هدف الآخر، ولذا لا بد لكل منهما أن يعمل مع الآخر للتوصل إلى اتفاق، وما يتم التوصل إليه من اتفاق يتم عادة تنفيذه.

وتمثل النتائج السلبية في:

(أ) فرض الحل Imposition:

قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه. ويعتبر استخدام تكتيك التهديد والإكراه ضرباً من ضروب القوة. ونمثل على ذلك بلجوء المفاوض إلى التهديد بالقانون بشأن قضية متنازع عليها إذا لم يستجب الطرف الآخر لمطالبه. وبالرغم من أن الطرف الآخر يشعر بسذاجة المطالب المطروحة فإنه يراها أقل تكلفة من اللجوء

إلى القانون، فيقرر الاستجابة لها.

وهنا، فإن الاستجابة تحت هذا الظرف (ظرف القوة) لا تعني أن القضية قد سويت، فقد دلت التجارب على أن الطرف المكروه يستمر في البحث عن الطرق والوسائل لتعطيل تنفيذ الاتفاقية التي تم التوصل إليها. كما أنه سيحاول ترتيب أوضاعه ومواقفه لرد الجميل، إذا جاز التعبير. وبالتالي، فإن تحقيق الأهداف بالقوة طريقة تفاوضية قصيرة النظر.

وقد يتم فرض الحل من خلال إطالة الوقت لإنهاء الطرف الآخر، فيضطر إلى الاستسلام، لأنه يدرك استحالة الأخذ بوجهة نظره، أو لكي لا يصبح المفاوض غير قادر على رفض شروط الطرف الآخر. وهنا لا تحمل القضية أيضاً بطريقة عادلة، إذ بمجرد أن يزول ضغط الوقت فالطرف المستسلم ربما يصبح قادراً على الإصرار على مطالبه.

باختصار، إن فرض الحل يؤدي إلى نتيجة ربح مقابل خسارة، مما يؤدي إلى عدم الرضى عن الاتفاق، وبالتالي إلحاق الضرر بالعلاقة المستقبلية بين الطرفين.

(ب) الاستسلام Surrender:

يحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر: فالنجاح أو الإصرار على المطالب له تكلفة عالية. فعلى سبيل المثال، قد يستطيع أحد الباعة أن يمضي في إصراره على زيادة ثابتة غير مبررة في السعر لسعة معينة بالرغم من اعتراضات العميل على ذلك، الأمر الذي يدفع العميل مستقبلاً إلى البحث عن مصادر أخرى لتأمين احتياجاته من تلك السلعة.

ويؤدي الاستسلام عموماً إلى تسوية غير مضمونة للقضية. كما هو الحال في فرض الحل. فالاستسلام يترك موضوع القضية معلقاً ودون حل. وإن كان يختلف عن فرض الحل في أنه يتحاشى الإضرار بالعلاقات المستقبلية. وقد تنشأ ظروف في أثناء تنفيذ الاتفاقية تعيد طرح القضية بشكل أو بآخر. إن ما يمكن استخلاصه من المفاوضات الناجمة عن فرض الحل وعن الاستسلام أن القضية التي لا تسوى نهائياً لا تختفي غالباً.

ج) الحل الوسط Compromise:

تعني نتيجة الحل الوسط، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى، وربما عن بعض أهدافه الكبرى، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى، فإذا ما كان أحد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

إن مستوى المهارة التفاوضية للأطراف تأثيراً كبيراً على محتوى نتائج الحل الوسط. وتتمثل نتيجة الحل الوسط عادة في أن يتقاسم الطرفان الكسب، ولكن ليس من الضروري أن تكون حصص الكسب متساوية. إن فرص نجاح المفاوضات التي تتوصل إلى اتفاق من خلال الحل الوسط كبيرة، ولكنها تتطلب متابعة أكبر مما يتطلبه الاتفاق الناجم عن فرض الحل أو التسوية.

د) التصحيح Correction:

يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لتدعيم موقفه. وهذا شيء مربك للمفاوض إذا أثبت الطرف الآخر استخدامه لبيانات خاطئة أو فاقدة لمصداقيتها أو توصل إلى استنتاجات لا يمكن إثباتها. وعادة ما يكون سبب ذلك عدم التحضير الجيد أو

التسرع في التصحيح والحكم. ويؤدي التصحيح غالباً إلى فوز الطرف الآخر، ويمثل ذلك نتيجة إيجابية له.

تتمثل الإجراءات المتبعة في التصحيح فيما يلي:

- الاعتراف بالخطأ، إذ لماذا يضيع وقت الجميع بمحاولة نفي ما هو واضح وجلي؟
- اقتصر التصحيح على القضية المناقشة، وعدم السماح له بأن يمتد إلى قضايا أخرى. فإذا كانت معلومات المفاوض غير دقيقة عن قضية محددة فلا يجوز أن يُنظر إلى جميع المعلومات التي بحوزته على أنها غير صحيحة.
- أخذ عطلة، حتى لا يضعف المفاوض في القضية التالية، وحتى لا يتيح فرصة الكسب للخصم.

و) المازق Stalemate:

ينشأ المازق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية، أو عندما يتخذ كلاهما موقفاً دفاعياً عنيداً، أو عندما لا يرى كلا الطرفين أية فائدة من إحداث تغيير يسمح بالتقدم في اتجاه التسوية. ويمكن أن ينشأ المازق أيضاً إذا ما اعتقد كلا الطرفين أنه قادر على انتظار تغير موقف الطرف الآخر. ويستخدم هذا التكتيك أحياناً لتحويل المفاوضات إلى المستوى التالي الأعلى في السلطة.

ثمة عدد من البدائل يمكن للمفاوض الذي يواجه مأزقاً أن يختار ما هو مناسب منها، اعتماداً على احتمالية نجاح كل بديل من هذه البدائل:

أ) إعادة توضيح القضية أو النقطة النقاشية. والغاية من ذلك التأكد من أن

الطرف الآخر بات يدركها كما ينبغي لها أن تُدرك. ومن شأن الحكم على المآزق، إن كان حقيقياً أو لا، إتاحة الفرصة للمفاوضات أن تتقدم بعد أن تم توضيح النقطة التي سببت المآزق.

(ب) أخذ عطلة لتستأنف المفاوضات بعد ذلك، إذ ربما أصبح الجميع منهكين. وتتوقف مدة العطلة على الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية، (هل يتطلب الأمر السفر؟ هل هناك قاعات تمكن كل طرف من أطراف التفاوض من عقد مؤتمر مثلاً، أو أن يجعل منها مكاناً للراحة؟).

(ج) تقديم معلومات جديدة، وتغيير هدف أو صيغة القضية المسببة للمآزق، إذ قد يمكن تغيير أهميتها من خلال ربطها بقضية أخرى يحتمل طرحها في وقت لاحق.

(د) طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة، ثم إعادة إثارتها، بحيث يتفق الطرفان على ذلك، حتى إذا ما أعيدت مناقشة القضية فلن يكون هناك خلاف على محتواها وهدفها.

إن طرح القضية جانباً أسلوب فعال من أجل نقل القضايا إلى مكان أنسب في جدول الأعمال، وهذا يعني إعادة ترتيب القضايا لأغراض النقاش. ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً إذا ما كانت القضية خارج نطاق ترتيبها بالنسبة للقضايا الأخرى، بسبب سوء التخطيط الناتج عن افتراضات خاطئة، وإذا ما أصبحت مشاعر أو عواطف أحد الطرفين أو كليهما بشأن هذه القضية من الحدة بحيث تؤثر على محتويات النقاش للقضايا الأخرى، وإذا لم تبلغ الثقة المتولدة لدى أطراف التفاوض مستوى كافياً لبحث قضية ذات درجة معينة من الحساسية.

ومن النتائج المحتملة لوضع القضية جانباً، أن يعود كلا الطرفين إلى مواقفهما الأصلية عند مناقشة القضية. وبهذا لن يكون الوضع أفضل من السابق، ولن يكون أسوأ من السابق أيضاً، وربما يتكرر المآزق. ومن النتائج المحتملة أيضاً أن يتطور الأمر بحيث يؤدي إلى سحب القضية نهائياً، مما قد يضعف روح الحماسة لدى الطرفين، ولذا فإن معظم المفاوضين يتجنبون استخدام هذا البديل.

(هـ) استبدال الأشخاص بغيرهم، وهذا ينبغي أن يتم باتفاق مشترك. إن استبدال الأشخاص بغيرهم قد يحاصر استمرار انتقال ردود الفعل السلبية بين أطراف التفاوض التي أصبحت مزعجة لكلا الطرفين، وقد لا تكون ردود الفعل هذه ناتجة عن خطأ من أحد، بل ربما تكون مجرد رد فعل سلبي من شخص لآخر.

إن الحجة المضادة لتغيير الأطراف في المفاوضات تستند إلى فرضيتين: الأولى، أن اقتراح التغيير سينظر إليه الخصم كعلامة ضعف، وقد لا يكون الأمر هكذا بالضرورة، لكنه إذا كان استنتاجاً من الخصم فقد يكون ذلك مؤقتاً، وسيحلل من تلك الفرضية إذا لم يبدُ المفاوض الجديد ضعيفاً. أما الفرضية الأخرى، فهي احتمال أن يؤدي التغيير إلى خسارة الموقف، فالاختلافات الدقيقة بين المفاوضات الأصلي والبديل قد تنعكس سلباً على القضية، ولهذا ينبغي تقدير حجم المخاطرة عند اختيار هذا البديل.

(و) الكف عن التفاوض والانتقال إلى الوساطة أو التحكيم، لأن إشراك طرف ثالث قد يتيح فرصاً للتقدم، ما دام الطرفان متمسكين بموقفيهما. كما أن وجود أطراف ثلاثة يقدم نوعاً مختلفاً من المناقشة. فإذا كان تفادي الانهيار الكامل مهماً ولا يتم من طرف بعينه فإن استخدام الطرف الثالث مفيد. إلا أن

دبلوماسية أو إنهاء موقف.

جـ (تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرفٍ ما، ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيير الأوضاع لصالح طرفٍ ما على حساب طرفٍ آخر. ويقوم هذا التفاوض على التهديد والقهر والإجبار. ومثال ذلك إجبار ألمانيا في عهد «هتلر» الرئيس التشيك في مارس (١٩٣٩) على تسليم بقية بلاده للألمان.

د (التفاوض الابتكاري، ويقصد به إيجاد علاقة جديدة وتغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف التفاوضية، ومثل ذلك مفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة.

ذلك يجب أن يكون الخطوة الأخيرة، فنجاح الوسطاء والمحكمين ممكن فقط إذا تساوت حالة عدم الرضى بين أطراف المفاوضات.

(٩) التفاوض أنواع متعددة (٣٥):

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار. وسنورد هنا معياري الاستراتيجية، والهدف. ففوق معيار الاستراتيجية هناك تفاوض «ربح/ ربح». وفيه يلجأ المفاوضون إلى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة. وهناك تفاوض «ربح / خسارة». ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض. ويتبنى المفاوضون هنا استراتيجيات تصارعية تقوم على إنهاك واستنزاف إمكانات الطرف الآخر وإحكام السيطرة عليه.

وهناك التفاوض التسكيني الذي يستهدف تسكين الأوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تصبح فيها الظروف أكثر ملاءمة لأحد أو لجميع الأطراف التفاوضية. ويتبنى المفاوضون وفق هذا النوع استراتيجية الاسترخاء أو استراتيجية كسب الوقت، اعتقاداً منهم بأن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير المفاوضات.

وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية للتفاوض:

أ (تفاوض من أجل مدّ اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف التفاوضية، ويكون المحرك الأول في هذا النوع من التفاوض هو أن انتهاء الاتفاق أو التعهدات سيؤذي إلى تأثير سلبي لأحد أطراف التفاوض أو لجميع الأطراف.

ب (تفاوض من أجل تطبيع العلاقات، ويقصد به إعادة تأسيس علاقة

الهوامش

- (1) Royce A. Coffin, *The Negotiator: A Manual for Winners* (N.Y: American Management Association, 1973), pp. 1 - 20.
- (2) Gavin Kennedy, et al., *Managing Negotiation* (N.J. Prentice - Hall, 1952), P.11.
- (3) Dennis Hawver, *How to Improve Your Negotiation Skills* (N.Y: Alexander Hamilton Inst., 1982), pp. 1 - 2.
- (4) C. Barlow and G. Eisen, *Purchasing Negotiation* (Boston: C.B.I. Purchasing Co., 1983), pp. 1 - 7.
- (5) أنظر، د. عبدالباري درة، تحديد مفهوم التفاوض، ورقة غير منشورة، ص ٢.
- (6) أنظر، د. فرهاد محمد الاهدن، فن وآداب علم التفاوض، الإدارة (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، ١٩٨٧)، ص ٨.
- (٧) د. زهير الكايد، تخطيط استراتيجيات التفاوض، ورقة غير منشورة، ص ٢.
- (٨) د. زهير الصباغ، أساسيات في التفاوض، ورقة غير منشورة، ص ٢.
- (٩) د. عبدالسلام أبو قحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٩)، ص ٣.
- (١٠) د. ناجي معلا، التفاوض (عمان: زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٢)، ص ٣.
- (١١) د. صديق محمد عفيفي ودكتورة جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥)، ص ١٣.

- (١٢) د. محسن أحمد الخضيرى، التفاوض (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٨٨)، ص ١٤.
- (١٣) أنظر، د. عبدالباري درة، مرجع سبق ذكره، ص ٢.
- (١٤) أنظر، د. حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات، ١٩٨٩)، ص ١٣.
- (١٥) أنظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها.
- (١٦) أنظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها.
- (١٧) أنظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها.
- (١٨) أنظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها.
- (١٩) أنظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها.
- (٢٠) أنظر، د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ٢.
- (٢١) د. نبيل شعث، مهارات التفاوض، المركز العربي للتطوير الإداري، ورقة غير منشورة، ص ١ - ٢.
- (٢٢) المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها.
- (٢٣) د. محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.
- (٢٤) د. أميمة الدهان، إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، دراسات (عمان: الجامعة الأردنية، العدد الثالث، ١٩٨٦)، ص ١٢٤.
- (٢٥) د. محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

الفصل الثاني

الشخصية والثقافة، والسلوك التفاوضي

«إننا نستطيع أن نختار ما سنكون عليه بإختيار البيئة التي تصوغنا وتشكلنا».

تمهيد:

يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية(١)، مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وسماتها، وبالتالي على السلوك الذي يتجهه خلال جلسات التفاوض المختلفة.

ويهمنا، ابتداءً، أن نميز بين كلمتي «سمة» و «نمط». فالسمة تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد، وتنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه أو نزعاته للفعل وطريقته في الاستجابة لمؤثر معين، فهي صفة للشخص ذاته، وتشير إلى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي. ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات (أو الأفعال) والتعبيرات اللفظية والتغيرات الفسيولوجية للنشاط النفسي(٢).

ويعبر النمط عن الصفات العامة التي تتصف بها مجموعة من البشر. وبناء على ذلك يتجه النمط إلى مجموعة معينة من البشر يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً، في حين تعزى السمة إلى فرد أو إلى شخص بعينه(٣).

وبالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية فإنهم يجمعون على أنها كل من العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية. كما أن شخصية الفرد تعكس اهتمامات الفرد ورغباته وكذلك قيمه. ان اتجاهات

(٢٦) د. صديق محمد عفيفي ودكتورة جرمين حزين سعد، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

(٢٧) د. محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

(28) Donald B. Sparks, *The Dynamics of Effective Negotiation*, (Gulf Publishing Co., 1982), pp. 3 - 13.

(29) *Ibid.*, pp. 3 - 5.

(30) *Ibid.*, pp. 5 - 7.

(٣١) انظر، في خصائص التفاوض في هذه المجالات، د. محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢ - ٧٩.

(32) Donald B. Sparks, *Op. Cit.*, pp. 9 - 11.

(33) *Ibid.*, p. 12.

(34) *Ibid.*, pp. 14 - 22.

(٣٥) انظر، د. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عدد ١٩٠، ١٩٩٤)، ص ١٠٥ - ١١٠.

الفرد تجاه الأشياء والأفراد تظهر جوانب شخصيته.

ثمة عدة نظريات للشخصية، منها «نظرية السمات» التي تركز على تحديد سمات معينة يمكن قياسها للتعرف على نوع الشخصية. فقد يوسم الفرد بأنه ذو شخصية اجتماعية أو قلقة أو اندفاعية... الخ، ووفقاً لهذه النظرية تتكون شخصية الفرد من مجموعة سمات معينة، ويختلف الفرد في شخصيته عن الآخر بقدر اختلافه عنه في كل سمة من هذه السمات.

ولكن يختلف الباحثون في تقسيمهم وتصنيفهم لسمات شخصية المفاوض، فبعضهم يصنفها وفقاً للدافع، وبعضهم وفقاً للقدرات التي تشير إلى المهارات العامة والخاصة للفرد المفاوض، وبعضهم الآخر يصنفها وفقاً للحالة المزاجية للفرد كنزعة إلى التفاوض أو الاكتئاب أو النشاط... الخ. وليس من شك أن النجاح في تحديد السمات العامة والخاصة لأفراد الفريق التفاوضي يساعد على تحديد الوسائل والأدوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء الأفراد، وكذا على كيفية التعامل معهم وتوجيههم توجيهاً معيناً وإحداث الانفعالات والضغط المناسبة عليهم لجعلهم يتصرفون بشكل معين أو يقومون بسلوك معين نرغب في قيامهم به. وبناء على هذا فإن القدرة على تعريف وتحديد السمات تعتبر عنصراً مهماً لنجاح العملية التفاوضية (٤).

نماذج الشخصية:

أولاً - نماذج الشخصية وفقاً لدافع الأخذ والعطاء:

(١) النموذج المعطي: لدى هذا النموذج ميل كبير إلى العطاء والتعاون مع الآخرين. ويميل إلى مساعدة الناس، ويرى العار في مساعدة الناس له، لأن مساعدة الناس دليل التفوق والعلو، ولكن تلقي المساعدات منهم دليل

التبعية وانحطاط المنزلة. ويميل هذا النموذج عادة إلى العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية الخيرية، ونادراً ما ينجح في محيط الأعمال.

(٢) النموذج الآخذ: لدى هذا النموذج من الشخصية ميل إلى الأخذ أكثر من ميله إلى العطاء، وهو مساوم متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية، وبخاصة في المدى القصير. وهذا النموذج يستغل النموذج المعطي بسهولة؛ لإدراكه بأن هؤلاء الأفراد المعطين أناس ضعفاء يمكن أن يستسلموا للأقوياء بسهولة.

(٣) النموذج المعطي/ الآخذ: لدى هذا النموذج من الشخصية رغبة في العطاء كرهته في الأخذ، ولديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

ثانياً - نماذج الشخصية وفقاً لمدى التساهل والتشدد (٥):

(١) النموذج المتساهل: يميل هذا النموذج عادة إلى تجنب النزاع الشخصي. ولذا، يقدم تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق، فهو يسعى إلى حل ودي لمشكلاته ولكنه كثيراً ما يجد نفسه، في النهاية، قد استغل فيشعر بالمرارة وخيبة الأمل.

(٢) النموذج المتشدد: يرى هذا النموذج أنّ التفاوض صراع إرادات، فيأخذ منه موقفاً متطرفاً، فهو يريد أن يربح، ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.

(٣) النموذج المتدني: يهتم هذا النموذج بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض، ويتميز أسلوبه بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

ثالثاً - نماذج الشخصية وفقاً لدافع الإنجاز:

(١) النموذج الطموح، هذا النموذج عادة:

- يمتلك رغبة كبيرة في الإنجاز، ولديه ميل واضح إلى السيطرة.
- يضع لنفسه أهدافاً طموحة، وينظر إلى مهمته بوصفها كل شيء بالنسبة له.
- لا يجد وقتاً للاسترخاء، ولا يسعى للتمتع بإجازات.
- لا يضيع وقته، ويلتزم بمواعيد محددة للإنجاز.
- لا يتقبل الفشل بسهولة، وإذا ما اضطر إلى الانتظار فهو غير صبور.

(٢) النموذج الهادئ، هذا النموذج عادة:

- هادئ وليس من السهل إثارتته، ولا يميل إلى السيطرة.
- لا يضع لنفسه أهدافاً مغالى فيها.
- يراجع إنجازاته السابقة، ويقدر خبرات الآخرين.
- يوازن بين واجبات وظيفته ومسؤولياتها وبين راحته والترفيه عن نفسه.

(٣) النموذج الواعي، هذا النموذج عادة:

- يسعى إلى الاتفاق، ويمكن الاعتماد عليه.
- يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل، ويتمسك بالسلطة والتقاليد.
- يحترم رئيسه، ويتوقع ممن يرأسهم مثل ذلك.
- يتبع في حياته روتيناً ونظاماً معيناً.

(٤) النموذج غير الواثق بنفسه، هذا النموذج عادة:

- غير مُواجه، ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه.

- هدفه أن يجعل الآخرين مسرورين منه، وهو مشغول بإشباع حاجاتهم.

- يتجنب الإفصاح عن رغباته واحتياجاته.

(٥) النموذج الحيوي، هذا النموذج عادة:

- يسعى إلى حياة متنوعة وممتعة، إذ تقوم فلسفته على أن التنوع هو «بهار» الحياة.

- لديه رغبة في تحمل المخاطر والقيام بالأعمال التي تستبطن التحدي.

- يتمتع بعلاقات قوية مع الآخرين.

(٦) النموذج القلق، هذا النموذج عادة:

- يجد صعوبة في الاسترخاء، ويعجز عن التفكير المنظم بسبب قلقه الزائد.

- يركز على المستقبل لخوفه منه.

- لا يثق بنفسه، ولديه ميل للشك في الآخرين.

رابعاً - أنماط الشخصية وفقاً للوظائف السيكلوجية:

يستقبل المرء المعلومات من العالم المحيط به من خلال الحواس والتخيل، فعند مواجهة الموقف باستخدام الحواس يحاول المرء أن يكون واقعياً وموضوعياً ومحايداً ودقيقاً قدر الإمكان. وهنا يتم التركيز على الحقائق وعلى الحاضر. وعندما يواجه المرء الموقف مستخدماً الخيال لملاحظة ما يجري من حوله فإنه يستهدف الوصول إلى ما وراء الحقائق.

وباستخدام المنطق السابق نفسه، فإن للعقل أسلوبين لمعالجة أو استخدام المعلومات الواردة إليه. فقد تتم معالجة البيانات التي تمّ تجميعها عن طريق استخدام الحواس والتخيل بطريقة تتسم بالمنطقية والحياد الموضوعية، وبأسلوب تحليلي منظم يتّصف بالعملية مستخدماً عمليات المقارنة. كما قد تتم معالجة البيانات من منظور قيمي، أي من خلال القيم التي يؤمن بها الفرد لتحديد ما هو جيد وما هو رديء، وما هو صحيح وما هو خطأ، وما هو مهمّ وما هو غير مهم.

استتباعاً لما تقدم، يمكن القول بوجود أربعة أنماط تفاوضية، هي:

(١) النمط الواقعي:

يتصف الأفراد من هذا النمط بالهدوء ورباطة الجأش والصبر والواقعية والدقة والتركيز على الحاضر، والقدرة على إقامة الدليل، والتمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها. إن هذا النمط من المفاوضين يعتمد على تجاربه الماضية، ويتصف بخيال ضعيف، كما أنه لا يرى الصورة الكلية للموضوع، ويضيع كثيراً من وقته في التفاصيل.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط واقعي يفرض عليك أن تكون دقيقاً في عرض الحقائق، وأن تستخدم صيغة الفعل الماضي في حديثك، كالقول: «ما ثبتت صلاحيته» أو «وما أثبتته التجارب». كما يفرض عليك أن تكون استنتاجياً، وأن تكون على دراية بالمعلومات المرتبطة بالموضوع بما في ذلك التفاصيل.

(٢) النمط الابتكاري:

يتصف الأفراد من هذا النمط بقدرة كبيرة على التخيل، وقدرة على

الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة. كما يتصفون بمزاج متقلب وسرعة في الحركة، ويعتمدون على الأسلوب الاستنتاجي في حل المشكلات. ويعتبر هذا النمط نقيض النمط الواقعي. والشخص الابتكاري غير صبور في التعامل مع التفاصيل، كما أنه ليس دقيقاً في عرض البيانات، وتنقصه الواقعية، ويعتمد على معلومات غير موثوق بها.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط ابتكاري يفرض عليك أن تركز على الموقف بصورة كلية وعلى المستقبل والفرص المتاحة، وأن تكون سريعاً في ردود أفعالك بحيث تنتقل بسرعة من فكرة إلى أخرى، وأن تستخدم ردود أفعال الطرف الآخر للبناء عليها.

(٣) النمط المقوم:

يتصف الأفراد من هذا النمط بإصدار الأحكام وتقييم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمنون بها. وهم بذلك يحاولون استمالة المشاعر ويقدمون العروض المغرية بهدف الامتثال لآرائهم، وهم عادة يحاولون التوصل إلى الحلول الوسطى. وعادة ما يقبل هذا النمط من الأفراد بعض الآراء الجديدة دون التحقق من صحتها، و تنقصهم القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية، ويخلطون بين الآراء والأشخاص، ويستخدمون طرقاً غير منطقية في إعطاء المسببات، وينتقدون تحليلات الآخرين.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط مقوم يفرض عليك أن تخاطب مشاعره، وأن تعمل على بناء علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض مباشرة، وأن تبدي اهتمامك بما يقوله، وأن تحاول التعرف على القيم التي يؤمن بها للتكيف معها، وأن تكون مستعداً للحلول الوسطى.

(٤) النمط التحليلي:

يتصف الأفراد من هذا النمط باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية، وهم في العادة غير عاطفيين، ويعتبر هذا النمط نقيض النمط المقوم. ويتمتع عادة بقدرة على المواجهة، ولكن تنقصه الحصافة في النقاش، ويواجه مشكلات في علاقته بالآخرين.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط تحليلي يفرض عليك أن تكون صبوراً، وأن تستخدم المنطق في نقاشك، وأن تبحث عن الأسباب والنتائج، وأن تحلل العلاقة بين العناصر المختلفة للموقف أو المشكلة المعروضة، وأن تعمل على تحليل البدائل المتاحة.

خامساً - نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو

الآخرين (٦):

(١) نموذج «أنا بخير وأنت بخير»:

يشعر الشخص الذي يتبنى هذا الافتراض بالثقة في نفسه، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم. كما يعتقد بأنه كالآخرين. ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين، ولا يرغب في إيذائهم، كما أنه لا يتوقع الأذى منهم. ويعتقد أنه بإمكانه تحقيق النجاح من خلال العمل الجماعي لا بالتسلق على أكتاف الآخرين. ومنطقه دائماً «دعنا نتفاعل مع الحياة».

(٢) نموذج «أنا بخير وأنت لست بخير»:

بالرغم من أن من يتبنى هذا الافتراض من البشر يشعر أنه بخير وأن

الآخرين ليسوا كذلك، فهو يعاني من اضطراب في الشخصية، إذ تولدت في نفسه منذ الصغر أحاسيس الاضطهاد وعدم الثقة، فهو يشك في الناس لأنه يعتقد أنهم ضده، وهو مغرور ودائم النقد للآخرين، ويفترض سوء النية بهم. كما أنه دائم السخرية والاستهزاء، ويخشى دائماً هجوماً مضاداً، وهذا يجعله في حالة تحفظ دائم وتوقع هجوم من الآخرين، وهو توقع وهمي، يصنعه من خياله، ويكون مبرره ليسارع بالهجوم عليهم. وفي المقابل، فهو يتمتع بقدرة على التحليل وإبداء الحجج والمبررات. وإذا كان هذا الشخص رئيساً لا يرضى عن شيء، فجميع مرؤوسيه من وجهة نظره كسالى ولا يتحملون المسؤولية. وإذا كان مرؤوساً فهو دائم الشكوى، وهو لا يقبل المناقشة أو المعارضة، ويستبد برأيه، ويتصيد الأخطاء لكل من يعملون معه، ويمعن في إذلالهم. ومنطقه «ابعد عن طريقي».

(٣) نموذج «أنا لست بخير وأنت بخير»:

يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكئاب، وبأنه وُلد خاسراً في مجتمع الرابحين في الحياة، وأنه عبء على الحياة ولا قيمة له، ويحس دائماً بالانهزامية والضآلة، ويشعر أنه يفتقد شيئاً ما أمام كل شخص يلقاه. ويبدو بمثابة «الظل» للشخصيات السلطوية القوية، ويفضل هذا الدور في الحياة. أو قد ينزوي بعيداً عن الناس خوفاً منهم. وغالباً ما يشعر بالتردد والتوتر إذا اضطر للعمل في جماعة لأنه لا يثق بقدراته، ويشكو حاله دائماً، ويروي المواقف التي تبين حظه العائر في الحياة. كما أنه يشعر أن الناس يتقدمون وهو على حاله، أو أن حالته تزداد سوءاً، ومنطقه في الغالب «أنا لا شيء إذا ما قورنت بالآخرين».

(٤) نموذج «أنا لست بخير وأنت لست بخير»:

يتبني هذا الافتراض الأفراد الذين يشعرون بعدم قيمة الحياة، ومن ثم فإنهم يفتقدون الاهتمام بها. وينعكس هذا الشعور على سلوكهم الذي يتميز بالقلق والاكتئاب والتخبط. وهم يعتقدون أنه ليس هناك أناس رابحون في الحياة، بل هناك أناس يخسرون أكثر من غيرهم. ويشعر هؤلاء الأفراد بأنهم يدورون في حلقة مفرغة، قد تنقذهم منها أحلام اليقظة أو الانفصال عن الواقع الذي يعيشونه، ومن ثم فقد يجدون لأنفسهم شخصية أخرى من صنع خيالهم يعيشون بداخلها بعض الوقت كمنقذ ومُنقذ لهم من الواقع الذي يرونه مريراً ولا مخرج منه، وقد ينتهي الأمر ببعضهم إلى الانتحار. ومنطقهم «أن الحياة لا تستأهل شيئاً، وأن لا فائدة مرجوة منها».

سادساً - نماذج الشخصية وفقاً لمدى التركيز على الأهداف:

عند التعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف يمكن التمييز بين نمطين أساسيين من السلوك الإنساني، هما:

(١) النمط المركّز على أهدافه وحقوقه:

يركز هذا النمط من سلوك الأفراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون أخذ أهداف وحقوق الآخرين بنظر الاعتبار، وقد يتخذ في ذلك أحد أسلوبيين: الأسلوب الحازم الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، والتمسك بما يؤمن به دون انتهاك أو إنكار لحقوق الآخرين. والأسلوب العدواني الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، وذلك بإنكار حقوقهم والإفلال من شأنهم.

واضح من هذين الأسلوبين أن الاختلاف بينهما يكمن في الكيفية التي يحقق الفرد بها أهدافه، وفي طريقته في التمسك بما يؤمن به. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الأسلوب العدواني	الأسلوب الحازم	
الأهداف واحباط الآخرين.	الأهداف دون احباط الآخرين.	مجال التركيز
أنا أفوز وأنت تخسر، وأنا دائماً على حق.	أنا أفوز وأنت تفوز، وكلانا يتحمل المسؤولية.	النتائج
السيطرة وتوجيه الاتهامات، واحتقار الطرف الآخر.	- الشرح والتوضيح للأهداف والتوقعات، وتبادل الآراء والأفكار.	آليات العمل
- إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه لن يستطيع الاعتراض.	- إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه يستطيع الاعتراض أو الاختلاف دون اعتباره عدواً.	
- إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بالدونية والذل والخوف والدفاع عن نفسه.		

(٢) النمط المركّز على أهداف الآخرين وحقوقهم:

يركز هذا النمط من الأفراد على الآخرين، وماذا يريدون، وما هي طرق التعامل مع حقوقهم وأفكارهم ومواردهم. وقد يتخذ في ذلك أحد أسلوبيين: الأسلوب الايجابي أو الأسلوب السلبي. فأما الأسلوب الايجابي فيقوم على البحث عن احتياجات وأهداف وموارد الآخرين والتعامل معها، وابداء الاهتمام بها دون إنكار لحقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم، مستخدماً

سابعاً - نماذج الشخصية وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس (٧):

Task- Centered or People- Centered

يُميز هذا النمط التفاوضي بين المفاوضين ذوي التوجه إلى المهمة وبين المفاوضين ذوي التوجه إلى الناس. فالمفاوضون الذين ينصرف توجهم كلياً إلى المهمة ينحصر اهتمامهم في تحقيق الأهداف، ولا يأخذون بعين الاعتبار أثر ذلك التوجه على الناس الذين يتعارضون معهم، بل سيتابعون سعيهم إلى الأهداف بلا هوادة. وهم كمفاوضين يغلب عليهم خشونة الطبع والصلابة والإصرار على النضال العنيف. وبالتالي، فهم ضليعون في استخدام تكتيكات الحيل والخداع.

أما المفاوضون الذين ينصرف توجهم إلى الناس، فهم يهتمون كثيراً بمصلحة ورعاية العاملين معهم أو المسؤولين عنهم، وسيطر مثل هذا الاهتمام على أنشطتهم، وقد يؤدي ذلك إلى إهمال الأهداف التفاوضية. ومثل هؤلاء المفاوضين ذوي التوجه نحو الناس سيكونون فريسة سهلة للخصم ذي التوجه نحو المهمة.

وبين هذين النقيضين ثمة أنماط تفاوضية كثيرة، يمكن ذكر ثلاثة منها:

- (١) توجه منخفض نحو المهمة والناس: ولا يتوقع أن يصل أصحاب هذا التوجه إلى منزلة المفاوضين المهرة بسهولة.
- (٢) توجه متوسط نحو المهمة والناس: ويتسم أصحاب هذا التوجه بسعيهم المستمر إلى الحلول الوسطى. فلو فرضنا أن البائع يطلب مئة دينار أردني

في ذلك الأسئلة المباشرة والتلخيص والاستماع الفعال.

وأما الأسلوب السلبي فيقوم على إنكار حقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم وعجزهم عن الدفاع عن أنفسهم، مستخدماً في ذلك المجاملة والاعتذار وتأييد النفس وتحقير الذات وإلقاء اللوم عليها. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الأسلوب السلبي	الأسلوب الإيجابي	
التأثير على ذات الآخرين وعلى رضاهم وتعاطفهم، مع إنكار لاحتياجاتهم الشخصية واهتماماتهم ومواردهم.	التأثير على الذات، مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول إلى الصواب.	مجال التركيز
أنا أخسر وأنت تفوز، وذلك باعتماد مدخل متساهل.	أنا أفرز وأنت تفوز، وكلانا يتحمل المسؤولية.	النتائج
الاعتذار والشعور بالدونية والانزواء وتحقير الذات.	التجاوب والاستماع والفهم والمشاركة والرغبة في التغيير.	الآليات
إذكاء شعور الآخرين بالذنب والقلق والضيق وعدم القدرة على الاعتراض أو الاختلاف، خوفاً من التسبب في إيذاء الآخرين.	إذكاء شعور الآخرين بالتقدير، وأن لديهم الفرصة للتأثير في النتائج.	

ثمناً لسلعة لديه، وأن المشتري يعرض ثمانين ديناراً لشرائها، فالسعي سيتجه إلى الحل الوسط بين الطرفين، وهو تسعون ديناراً أردنياً.

(٣) توجه عالٍ نحو المهمة والناس: ويتخذ هذا النمط أشكالاً سلوكية يتدحها علماء النفس، ففيه انفتاح كبير وثقة عالية، وفيه قسط كبير من التروّي، ويتميز باتخاذ قرارات خلاقة وإبداعية بعد أن يتم استكشاف آراء الطرف الآخر وأفكاره واتجاهاته.

بناء على ذلك، هناك ثلاثة أنماط من المفاوضين:

(١) المقاتل Fighter، وهو شديد التوجه نحو المهمة.

(٢) المتعاون Collaborator، وهو يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.

(٣) المسوّي Compromiser، وهو يسعى دائماً إلى الحل الوسط، بهدف تسوية القضايا والتزاعات.

والسؤال الآن، ما هو انعكاس هذه الأنماط المختلفة للتفاوض على طريقة عمل المفاوض؟

تقتضي الإجابة عن ذلك الإشارة إلى نقطتين:

الأولى، ليس من السهل أن يتحلل المرء من نمطه السلوكي، فهو يميل أساساً إلى اتباع طريقته في العمل، ولن يتكيف بسهولة مع النمط التفاوضي الآخر. وبالتالي، فإن المهارة ضرورية لكي تجعل الطرف الآخر يعمل وفق طريقته، لا وفق طريقته. وهذه المهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتغذية الراجعة من الزملاء في مواقف تفاوضية معينة، كما يمكن اكتسابها من خلال التدريب.

وتتمثل النقطة الأخرى في أنه لا بد في مرحلة التخطيط للمفاوضات أن يؤخذ بعين الاعتبار النمط التفاوضي للطرف الآخر. فلو كان التفاوض وفق منهج «نحو التوصل إلى اتفاق»، أو وفق منهج «نحو تحقيق المكاسب» لكن المفاوضات يتوقع مواجهة مفاوضين مهرة، فإنّ عليه أن يعد دفاعاته التي يجب أن تشمل على استخدام تكتيكات توفر مجالاً واسعاً من المناورة.

ثمة نظريات أخرى تميز بين نمطين من المفاوضين، النمط الطليعي أو الرائد Pioneer، والنمط البيروقراطي Bureaucrat. فالمفاوض الطليعي، شخص قوي يحسن اهتبال الفرص وتحقيق الأرباح، وهو شخصية مسيطرة وذو صفات بطولية Charismatic. ويكون المفاوض من هذا النمط ملحاحاً Pushy، وضاعطاً Forceful، وجاهزاً بسرعة لاتخاذ القرارات والتوصل إلى اتفاق. وهو يتحدث نيابة عن الفريق في جميع القضايا، ويستعين بهم للحصول على المعلومات.

وبالرغم من أن مثل هذا المفاوض مفعم بالنشاط والحيوية والقدرة على التعامل مع محتوى المفاوضات فإنه لا يهتم بإجراءات أو عمليات Processes المفاوضات. وبناء على ذلك يمكن للطرف الآخر أن يحقق مكسباً إذا استطاع رئيس فريقه أن يركز جُلّ اهتمامه على عملية التفاوض Process، تاركاً الأعضاء يركزون على محتوى المفاوضات.

يتمتع المفاوض الطليعي بشخصية قوية، ولذا لا بد من وجود شخصية بنفس المستوى من القوة للتفاوض معه. فإذا ما توافرت معلومات كافية مسبقاً لدى الطرف الآخر بأنه سيواجه مفاوضاً طليعياً فإنه لا بد له من تكتيف استعداداته تبعاً لذلك، مما يفرض:

- اختيار رئيس فريق ذي شخصية مماثلة لشخصية المفاوض الطليعي.

- تزويد الرئيس بمقدار كبير من المعلومات، لأن الرئيس الطليعي يعرف كثيراً عن تفاصيل القضايا يفوق ما يعرفه الرئيس الذي يعمل على تفويض سلطاته.

- التركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق، لتزويد رئيس الفريق بالحقائق والأرقام، ولتقديم المساعدة له في أثناء المفاوضات.

- قيام أحد أعضاء الفريق بدور تنمية إجراءات المفاوضات، بحيث يكون داعماً ومؤازراً للرئيس، بهدف الرقابة على خطة المفاوضات.

- وجود فترات من الراحة، ليقوم الأعضاء بتجميع المعلومات بما يتلاءم واحتياجات الرئيس الطليعي.

أما النمط البيروقراطي فهو النمط السائد غالباً في المنظمات الكبرى. فطريقة عمله منظمة، يمارس كثيراً من الرقابة، ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها. فمثلاً عند التفاوض على صفقة ما فستركز أهداف الرئيس البيروقراطي على مخصصات الميزانية، وهذه النقطة ربما تكون أهم نقطة لديه. وإذا ما توقع المفاوض التفاوض مع هذا النمط من المفاوضين فلا بد أن يتبنى منهج «نحو تحقيق المكاسب لنا» لا منهج «نحو التوصل إلى اتفاق».

والسؤال الآن، أي من هذه الأنماط يكسب الجسولة أو الجسولات التفاوضية؟

تأتي الإجابة لتؤكد أن هذه الأنماط تجني أنواعاً مختلفة من المكاسب،

فالمفاوض النرويجي مثلاً سيسعى إلى إيجاد كعكة أكبر مما يمكن أن تكون، فإذا ما تفاوض نرويجيان فإن كلا منهما سيحاول إيجاد أكبر كعكة ممكنة، وستكون النتيجة في مصلحة كلا الطرفين، بحيث يمكن أن يقال إن كلا منهما قد كسب. أما إذا تفاوض أمريكيان معاً، فسيكون أحدهما هو الفائز بالرغم من أنه سترك لدى الطرف الآخر انطباعاً بأنه لم يخسر. وإذا ما تقابل مفاوض ماهر مع مفاوض تنافسي غير ماهر، فالتعاون هو الذي سيسود في المفاوضات. أما إذا تقابل مفاوض تنافسي ماهر مع مفاوض متعاون غير ماهر فسيسيطر المفاوض التنافسي في هذه الحالة.

اختلاف الثقافات:

بعد مناقشة سمات وأنماط الشخصية التفاوضية، يأتي هذا الجزء من الفصل لمناقشة الأنماط السلوكية الخاصة بشعوب بعض البلدان المختلفة في العالم. فالأشخاص الذين ينتمون إلى بلدان مختلفة لهم قيم مختلفة واتجاهات وخبرات مختلفة (٨). لقد أشار «دانيال أوكينيل» إلى أهمية الجانب الثقافي بقوله: «دعني أكتب أغاني الشعب ولا أبالي بمن يضع قوانينه» (٩).

يجب أن يتبنى المفاوض الجيد أسلوباً تفاوضياً يناسب قواه الذاتية بما فيها قوى حضارته، وأن لا يسعى إلى تبني أسلوب حضارة مختلفة، فيكون بذلك قد كشف عن نقاط ضعفه بدلاً من الكشف عن نقاط قوته. إنه بحاجة إلى معرفة مكان قوته وأن يحسن استخدامها. وعليه أن يعلم أن الناس الآخرين يعملون ويفكرون بطريقة مختلفة، ومن المهم أن يحترم هذه الطرق دون أن يصبح خاضعاً لها.

إنك أحياناً قد تسيء فهم تصرفات الطرف الآخر، وأحد الأمثلة الشهيرة

وتأثيراً في العالم. فالشخصية الأمريكية شخصية منفتحة، تعبّر عن الإخلاص والدفء بسرعة، وهي شخصية واثقة وإيجابية، وتندمج بسرعة في المفاوضات، وتبدأ التفاوض بحماس، وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية. ويحترم الأمريكي مَنْ كان أكثر مهارة منه في التفاوض، كما أنه يحترم من يتمسك بقواعد اللعبة. وهو ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب. وينصب اهتمامه على الصفقات الشاملة. وبالتالي، فإن خصائص أسلوب المفاوضات الأمريكي تتمثل في النشاط والمرح، والمهنية والاحتراف، والقدرة على المساومة، والاهتمام بالصفقة الشاملة.

(٢) الألمان:

يتباين الأسلوب الألماني عن الأسلوب الأمريكي، فالألماني يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة، وي طرحها بحزم، وهو يكره الحلول الوسطى، ولا يتمتع بالمرونة الكافية. وبالتالي، عليك كمفاوض أن لا تكون جافاً، وتحرص على الحضور في الوقت المحدد، وتظهر معرفة بمسئقيهم ومسرحهم وأدبهم.

(٣) الفرنسيون:

يتميز الفرنسيون بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات. ويفضلون التوصل إلى اتفاق بالخطوط العريضة، ثم إلى اتفاق من حيث المبدأ. وعلى غرار زعيمهم الجنرال «ديغول» لديهم قدرة عالية على الكسب بقولهم: «لا أو كلاً» بحزم شديد.

في هذا المجال في عصرنا الحديث هو ما حدث مع الزعيم السوفيتي «نيكيتا خروتشوف Nikita Khrushchev» عندما كان يضرب الأرض بقدمه في أثناء إلقاء خطبته في الأمم المتحدة سنة (١٩٦٠). لقد فسر الجميع هذه الحركة على أنها تكتيك يهدف إلى تخويف الغرب وإرهابه، فهذا الشخص الذي يضرب الأرض بقدمه الآن قد يستخدم أسلحته النووية بعد لحظات، ولكن بعد مرور ثلاثين عاماً من هذه الواقعة، شرح «سيرجي Sergei» بن خروتشوف كيف أن والده كان يهدف إلى شيء مختلف كل الاختلاف، إذ إن «خروتشوف» الذي نادراً ما كان يسافر خارج ما كان يعرف بـ «الاتحاد السوفيتي» كان قد سمع أن أهل الغرب يحبون الجدال السياسي الحماسي، ولذلك فإنه في محاولة لارضاء ذوق مستمعيه قام بضرب الأرض بقدمه كإشارة للتحمس، وعندما أثار ذلك دهشة الناس واستنكارهم كانت دهشة «خروتشوف» نفسه تفوق دهشة أي إنسان آخر. وهكذا فإن الأمر الذي أصبح مضرب الأمثال للسلوك الروسي غير المقبول لم يكن إلا نتيجة لسوء الفهم واختلاف الثقافات.

والعرب مثلاً، يستخدمون اتصالات غير لفظية (كتشابك الأصابع، وتعبيرات الوجه... الخ). ومثل هذه الأيماءات تختلف عن ما يجري في دول أوروبا الغربية مثلاً. والعرب يتشككون دائماً في الغربيين الذين يفعلون هذه الأيماءات، ويحترمون في الوقت نفسه أولئك الذين يحتفظون بطرقهم الخاصة في المجاملة دون أن تنال من التقاليد الغربية.

ونورد فيما يلي عدداً من أساليب التفاوض في العالم:

(١) الأمريكيون:

يكاد يكون الأسلوب الأمريكي في التفاوض من أكثر الأساليب انتشاراً

(٤) الانجليز:

تنظر الجنسيات الأخرى إلى الانجليز بأنهم هواة، وليسوا محترفين للتفاوض كما هو الحال في الأمريكيين. كما أنهم لا يقيمون وزناً كبيراً للتخطيط للمفاوضات. وهم لطيفون ودُّيون واجتماعيون، ولديهم استعداد للتوصل إلى اتفاق، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

(٥) الأوروبيون الشماليون:

يشارك الأوروبيون الشماليون في المفاوضات بهدوء، مقارنة بالأمريكيين والألمان. ويميلون إلى التحفظ في بداية المفاوضات، فهم هادئون ويتكلمون ببطء، ومن السهل إرباكهم خلال المراحل المبكرة من المفاوضات.

يتمتع الأوروبي الشمالي بالصراحة والمبادرة في مساعدة الطرف الآخر بهدف الحصول على معلومات عن موقفه، وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية، وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين، كما ينطبق على السويديين. ويميل الدنمركيون إلى الأسلوب الاسكندنافي إذا كانوا ينحدرون من «سيلاند» Sealand أو إلى الأسلوب الألماني إذا كانوا ينحدرون من «جوتلاند» Jutland. وتعود هذه الأنماط السلوكية في البلدان الاسكندنافية إلى الأخلاقيات المسيحية والاستقرار السياسي، والاقتصاديات الزراعية، وصيد الأسماك حتى عهد قريب نسبياً.

ويتميز الأوروبي الشمالي بصراحته وانفتاحه بعد المراحل الأولى للمفاوضات، مما يعظم من قدرته الإيجابية العالية في المراحل اللاحقة. كما أنه لا يصل إلى مصاف الأمريكيين أو الألمان في العروض، ولا إلى مصاف الأمريكيين في استخدام تكتيكات المساومة، لكنه يمكن أن يكون صلباً عنيداً.

(٦) شعوب البحر المتوسط:

تتميز حضارة البحر المتوسط بالدفء، فهي تتسم بالمجاملات المفعمة بالموءة. ويحتاج إتمام الصفقات في بعض دول المنطقة إلى «تشحيم» Lubrication، وينظر إلى مسألة التشحيم هذه كغرفٍ يحمل الراتحة المرفوضة للرشوة. ومدخل المفاوضات لدى هذه الشعوب يحتاج إلى استيعاب ضرورة «التشحيم». ولما كانت بعض الشركات الغربية لا ترغب في أن تقترن سمعتها بذلك فإنها تلجأ إلى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور.

(٧) الأسلوب الشيوعي:

الأسلوب الشيوعي بيروقراطي ذو نكهة سياسية أحياناً. وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات، وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية والإجراءات والأهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة، ويصعب عليه فهمها أو حتى إدراك أهميتها.

وفي بعض البلدان الشيوعية يضم الفريق ممثلاً سياسياً يراقب التزام الأعضاء. بحكم أن الشعب (ممثلاً في الدولة) هو الذي يتحمل المسؤولية الكاملة تجاه المسائل الاقتصادية. ويهتم المفاوض عادة في هذه الدول بإشباع حاجة الأمان، ويتوقف بقاؤه بوظيفته على نجاحه في المفاوضات، كما تصوره تقارير سرية ترفع عنه وعن سلوكه وقوته في أثناء المفاوضات.

إن التعامل مع الأسلوب الشيوعي في المفاوضات، يفرض على المفاوض أن يتوقع استخدام أدوات أو وسائل بيروقراطية، كمحاضر الاجتماعات، وكتابة الاتفاقيات بشكل تفصيلي، وبذل جهود قوية لتخفيض العروض المقدمة من الطرف الآخر، وضرورة توقيع المشاركين في المفاوضات على الاتفاقية.

(٨) الشرق الأوسط:

يقدم بطاقة رئيسه الزائر بشيء من الاعتزاز، أو مع شخص له سيارة فخمة وسائق يرتدي حلة مناسبة. وفي المقابل يكره المفاوض الصيني إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خلال المفاوضات، فهو يهتم بحفظ ماء وجهه، وبالتالي يجب أن يصون له الاتفاق ذلك.

ويعني التخصص لدى الصينيين وجود عدد كبير من الخبراء في المفاوضات، منهم الخبير الفني والخبير المالي وخبير الشحن، إلى جانب خبراء آخرين، مما يؤدي إلى إطالة وقت المفاوضات. ويتشكك الصينيون عادة في الغربيين، ويستشيطون غضباً من محاولات الغربيين دفعهم إلى مناقشات سياسية، لكن الصينيين يرحبون باهتمام الآخرين بأسرهم، من خلال تقديم بعض الهدايا الصغيرة المزينة بفكرة أو عبارة رقيقة، فذلك يفضلونه على وجبة غداء ساخنة.

العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب:

إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر، فإن القاعدة الأخرى التي لا تقل أهمية عنها هي تجنب الاعتماد التام على هذه المعرفة، إذ ليس كل العرب مثلاً يسمحون بالمقاطعات أثناء إجراء المفاوضات، ولا كل الألمان يذكرون بشكل محدد ما يعتقدونه عن اقتراح ما.

أن خطورة الاعتماد على القوالب الثقافية الجامدة تتمثل في أنها قد تجعل المفاوض يتعامل مع الطرف الآخر لا كفرد بل كعضو في مجموعة ذات ثقافة معينة. إن هذه القوالب الجامدة يمكن أن تكون مضللة، ذلك لأن هناك قوى أخرى، إلى جانب الثقافة، تؤثر في السلوك التفاوضي، كشخصية المفاوض،

يتبع المفاوض في بلدان الشرق الأوسط تقليد الصحراء، وهو تقليد قبلي، يقوم على أن الكرم قوة، والوقت لا قيمة له، والأخذ بالثأر مقدّم على التسوية أو الحل الوسط. وتعتمد نتائج المفاوضات على المراحل الأولى منها. وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتاً طويلاً، وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، فالباب مشرع دائماً للتأجيل، وحتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة وحرجة فإنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كلياً، وبالطبع سيتم الترحيب بهذا القادم وفق أفضل التقاليد العربية.

ويحتمل أن يفقد المفاوض الأوروبي غير الماهر توازنه، نتيجة لفقدان حماسه في متابعة المفاوضات. لذا عليه أن يكتسب مهارة التكيف مع هذا الأسلوب، فيقبل عدم التقدير لقيمة الوقت. ويعتمد الأسلوب الشرق أوسطي على المراوغة والحيلة في الوصول إلى الأهداف.

(٩) الهنود:

الهندي محبٌ للمساومة وفق الطريقة السوقية لها، وسرعان ما يشعر بعدم الراحة إذا خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة.

(١٠) الصينيون:

يتميز المفاوض الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، وحفظ ماء الوجه، والتخصص، والشك في الغربيين.

فللجانب الشكلي للشخصية أهمية كبيرة للصيني، فهو يحب أن يشاهد وهو يتفاوض مع شخص ذي مركز مرموق وصلاحيات كبيرة، أو مع شخص

والمنظمة التي يعمل فيها.

ولنا أن نتساءل، إذا كانت الثقافة عاملاً مهماً في المفاوضات، فهل يستطيع المفاوض مهما أوتي من الخبرة أن يلم بهذه الثقافة على اختلاف المجتمعات؟ تأتي الإجابة لتؤكد صعوبة ذلك، بل استحالته، الأمر الذي يدفع باتجاه أن يحيط المفاوض ببعض الخصائص الثقافية التي تمكنه من التعامل مع الطرف الآخر، مهما كانت ثقافته، بطريقة فعالة. ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي (١٠):

(١) هدف التفاوض:

يختلف هدف المفاوضات من ثقافة إلى أخرى، فعلى حين يتمثل هذا الهدف لدى الأمريكيين في الوصول إلى عقد موقع عليه، يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين، فإن اليابانيين يستهدفون من المفاوضات إيجاد علاقة مع الطرف الآخر، وينظرون إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة، لا نهاية لها كما يستهدف الأمريكيون.

ولعل من الأمثلة على ذلك، نعت الرئيس «السادات» «لكارتر» و«لديستان» و«لتشاوشسكو» ب«الصديق». بل إن «السادات» كان يركز دائماً على أهمية وضرورة العلاقات بينه وبينهم، فكان يقول للرئيس «بومبيدو» أنا من الريف وأنت كذلك، فعلياً إذن أن ندعم أخلاق القرية في السياسة. كما كان يقول للرئيس «كارتر» «أنا متدين وأنت كذلك، فعلياً إذن أن ندعم جانب الأخلاق وقيم الأديان في السياسة. ومن الجدير بالذكر أن كل من تفاوض من زعماء الغرب مع «السادات» تفهم منطق التعامل معه، فكان «كيسنجر» يحضنه ويقبله مع كل لقاء.

(٢) الموقف التفاوضي:

تمثل المفاوضات عملية يستطيع كلا الطرفين أن يحقق كسباً «فوز/ فوز»، أو أنها عملية يفوز بها طرف ويخسر آخر (فوز/ خسارة). أنه من المهم معرفة من أي من هذين النوعين يكون الطرف الآخر. فمفاوضو (فوز/ فوز) يعتبرون التوصل إلى اتفاق عملية تعاونية وحلاً للمشكلات. في حين يرى مفاوضو (فوز/ خسارة) أنها عملية مواجهة.

(٣) أسلوب التفاوض:

يصر المفاوض الذي يعتمد الأسلوب الرسمي في التفاوض على مخاطبة أعضاء الفريق بالقابهم، ويتجنب سرد النواذر الشخصية، ويمتنع عن توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية لأعضاء الطرف الآخر. أما المفاوض الذي يعتمد الأسلوب غير الرسمي فإنه يحاول أن يبدأ المناقشة على أساس استخدام الإسم الأول، ويسعى بسرعة إلى إقامة علاقات شخصية وودية مع الطرف الآخر.

وتختلف الثقافات فيما بينها في معاني القاب التخاطب في الحوار، فعلى حين ينظر إلى ذكر الإسم الأول للشخص مجرداً من أية القاب، كإشارة للود والتلطف في بعض الثقافات كالأمريكية مثلاً، فإنه على العكس من ذلك في ثقافات أخرى، كالثقافات الفرنسية واليابانية والعربية. ولذا على المفاوضين مراعاة ذلك حتى لا يقع سوء تفاهم بينهم قد يعصف باحتمالية التوصل إلى اتفاق، ولعله من الأحوط، بوجه عام، عدم اتخاذ موقف رسمي دائماً، والانتقال تدريجياً إلى مواقف غير رسمية إذا سمحت بذلك.

(٤) الإتصال:

تختلف طرق الإتصال بين الثقافات، فثمة ثقافات كالثقافة الألمانية تؤكد على طرق الإتصال المباشرة والبسيطة، وثقافات أخرى تعتمد على وسائل إتصال غير مباشرة ومعقدة، مستخدمة في ذلك أسلوب اللف والدوران، وأشكالاً من التعبيرات المجازية، وأنواعاً من لغة الجسد.

ومن هنا، فإن الثقافة التي تعتمد الأسلوب المباشر تقدم رداً واضحاً ومحدداً على الأسئلة والمقترحات، وعكس ذلك بالنسبة للثقافة التي تعتمد الأسلوب غير المباشر، الأمر الذي يجعل المفاوض مضطراً للربط والتفسير والتحليل، بهدف التعرف على رد الفعل نحو مقترحاته.

يجب أن يدرك المفاوض خلال إجراء المفاوضات الكلمة، والفعل، والمعنى الذي يعطيه الطرف الآخر لهذه الكلمات والأفعال، إذ من الممكن أن يكون المعنى الذي يقصده، والمعنى الذي يعطيه الطرف الآخر للكلمات والأفعال شيئين مختلفين تماماً، فعندما يقول أحد أطراف التفاوض مثلاً: «أنا نتوقع التسليم في أول أكتوبر» فإنه يقصد أنه سيحاول شحن السلع في هذا الموعد، ولكنه لا يقدم أي التزام قانوني لذلك، ومع هذا قد يفسر الطرف الآخر هذه الكلمات بأنها التزام تام بالتسليم. كذلك إذا رد الأمريكي على مقترح بقوله «إن هذا صعب» فهذا لا يعني في الواقع أنه مستحيل، بل يعني أن هذا المقترح قد يحظى بالقبول إذا ما تم تطويره بشكل أو بآخر. في حين يكره الناس في ثقافات أخرى كثقافة الآسيويين أن يقولوا كلمة «لا» مباشرة وبشكل قاطع، حتى لو كانوا يعنونها، ومن ثم فإن الياباني عندما يقول رداً على مقترح ما «هذا صعب» فإنه يشير بوضوح إلى أن المقترح لا يمكن قبوله، فجملة «أن هذا صعب» تعني بالنسبة للياباني «لا»، وتعني بالنسبة للأمريكي «ربما».

(٥) الوقت:

ثمة فروق واضحة بين «الوقت الميكانيكي Mechanical Time» الذي يعتبر نظاماً «دولياً» وبين الوقت الثقافي Cultural Time» الذي يختلف من حضارة إلى أخرى. فالتعبيرات مثل «حالياً»، «غداً»، أو حتى «يوم الإثنين» قد تكون لها معانٍ متباينة. إن المدى الذي يتقبل به الناس في الثقافات المختلفة التزامات الوقت الميكانيكي مختلف أيضاً، فاحدى شركات السيارات التي لها شركات مماثلة في كل من بريطانيا وألمانيا وجدت أن الإنجليز يحتاجون إلى ضعف الوقت الذي يحتاج إليه الألمان لإنتاج سيارة. والتأخر في الوصول عن الموعد المحدد في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدون عذر مقبول، يعتبر تجاوزاً كبيراً لأصول الشرف وقوانين الأخلاق، بينما ليست الحالة كذلك في دول أمريكا اللاتينية أو في دول الشرق الأوسط مثلاً.

وإذا كان الألمان يلتزمون الدقة في مواعيدهم، ويأتي المكسيكيون إلى الاجتماع متأخرين، ويفاوض اليابانيون ببطء، ويسرع الأمريكيون في عقد الصفقات لأنهم يعتبرون أن الصفقة عقد موقع عليه وأن الوقت مال، ولذا فهم يريدون صنع الصفقات بسرعة، ومن ثم يحاولون تقليل الشكليات إلى أدنى حد ممكن، والبدا فوراً بالعمل، في حين ترى الثقافات الأخرى في هدف المفاوضات أن يتعرف كل فريق منهم على الآخر جيداً. كذلك، إن الاتجاهات نحو الماضي والحاضر والمستقبل هي متغيرات حضارية، فالأمريكيون مثلاً يتوجهون أساساً إلى الحاضر والمستقبل. في حين نجد الحضارات ذات الميراث الأكثر عراقية كبريطانيا العظمى أكثر ارتباطاً بالماضي. وفي كندا، يمتدحون محاولات التنوير والسيطرة على المستقبل. ولكن هذا لا يلاقي ارتياحاً في بعض الدول الإسلامية التي تعتقد بأن المستقبل بيد الله وحده.

(٦) شكل الإتفاق وبنائؤه:

تؤثر العوامل الثقافية على شكل الإتفاق وبنائه الذي تحاول الأطراف المتفاوضة التوصل إليه، فالأمريكيون مثلاً يفضلون، بوجه عام، عقوداً مفصلة للغاية تحاول التنبؤ بكل الظروف المحتملة، في حين يفضل الصينيون أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة توجه وتحدد عملية التفاوض بعد ذلك. وتصبح المبادئ العامة الإطار الذي يبنى عليه الإتفاق، لأن جوهر الصفقة يقوم على الثقة، حتى إذا ما نشأت مشكلة أو حصلت ظروف غير متوقعة فما على أطراف التفاوض إلا تسوية الخلافات بالإحتكام إلى العلاقات التي تحكم هذه الأطراف وضرورة صيانتها، ويتمسك الروس بحرفية الإتفاق دائماً. ولديهم ميل إلى تجاهل الإتفاقات الشفهية التي ربما يكونون قد وافقوا عليها.

(٧) تنظيم الفريق:

إن الثقافة عامل مهم تؤثر في الطريقة التي ينظم بها الفريق، ويميل الأمريكيون إلى اتباع نهج وجود فريق تفاوضي صغير، له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل، في حين يؤكد اليابانيون على تفاوض الفريق وصنع القرار بالإجماع، ويكون فريق التفاوض عادة كبيراً. وبالتالي، فإن الفريق ذا الرئيس الواحد يكون مستعداً عادة لتقديم التزامات واتخاذ قرارات أسرع مما يفعله فريق تفاوضي منظم على أساس إجماع الرأي.

إن معرفة رئيس الفريق بمثابة معرفة الشخص الذي يملك التوصل إلى إتفاق، كما أن معرفة الرئيس تمكن من التعرف على ردود فعل المقترحات.

وفي الثقافة الأمريكية، تكون قيادة الفريق واضحة من اللقب ومن سلوك المتفاوضين، وفي ثقافات أخرى لا يكون الحال كذلك، فعلى حين يلاحظ أن

المتحدث باسم الفريق الأمريكي هو دائماً رئيسه، فإن المتحدث باسم فريق صيني قد تكون له سلطة قليلة نسبياً، وقد يجلس رئيس الفريق بهدوء في المفاوضات ويترك لغيره الكلام. وكما أنه من المهم معرفة رئيس الفريق، فإنه من المهم أيضاً فهم ما الذي مكّن هذا الشخص من أن يصبح رئيساً للفريق، فقد يكون إختياراً راجعاً لعوامل الكفاءة الفنية، أو لعوامل الولاء للنظام، أو الإلتزام إلى أسرة ذات شأن، أو غير ذلك.

لا بد للمفاوض من التعرف على متخذ القرار في الطرف الآخر، فقد يواجه المفاوض اثني عشر مفاوضاً في الجانب الآخر من المائدة. ولكن ربما تضيع الجهود هباء إذا لم تكن لأحدهم سلطة إتخاذ القرارات المطلوبة لنجاح المفاوضات. إذ في الوقت الذي تتفاوض فيه مع فريق تفاوضي ما ربما تكتشف أن متخذ القرار لم يشارك في المفاوضات إطلاقاً.

واتخاذ القرارات أيضاً قد يكون مركزياً أو لا مركزي، إذ قد تجد شخصاً واحداً لديه سلطة إتخاذ القرار، ولكنك قد تخطئ في الاستنتاج إذا ما تفاوضت معه فقط، لأنه يعتمد على أتباعه ومرؤوسيه ليقدّموا له تحليلاً أولاً للعروض، ولذا فإن استثناء هؤلاء الأتباع أو المرؤوسين من المفاوضات يقيم عائقاً خطيراً يحول دون التوصل إلى إتفاق، وعند التفاوض مع الحكومات، قد يستحسن التركيز على الوزير أو على المسؤول الأعلى الذي يملك الصلاحية المطلقة في إتخاذ القرار، ففي معظم البلدان تجد الموظفين الحكوميين لهم صلة وطيدة في الإتفاقات، وبالتالي ينصح باشتراكهم في العملية التفاوضية.

وفي اليابان، يتم إتخاذ القرارات بصورة جماعية. ولذا يجب أن يهيئ المفاوض نفسه للتفاوض مع فريق كبير الحجم، لأن إتخاذ القرارات بصورة فردية ليست من خصائص المؤسسات اليابانية. وعملية إتخاذ القرارات في

اليابان بطيئة، ولكنها من جهة أخرى سريعة التنفيذ، لأن أولئك المسؤولين عن إتخاذ القرارات غالباً ما يقومون بدور رئيسي في تنفيذها.

وفي هذا الإطار، لا بد من الإشارة إلى أنه في العديد من مفاوضات الأعمال الدولية يقوم اتحاد العمال أو الحكومة أو أي طرف ثالث آخر بدور أكبر مما تقوم به هذه الهيئات في بلدك أنت. وعليك أن تكيف نفسك في مثل هذه الظروف بحيث تأخذ بعين الاعتبار تأثير هذه الجهات في خططك واستراتيجياتك وتكتيكاتك. وقد تجد أيضاً في بعض البلدان أن للصحافة المحلية أو وسائل الإعلام الأخرى دوراً أكثر نشاطاً مما تتوقعه أو ترغب فيه.

(أ) لغة التفاوض:

تختلف اللغات إختلافاً بيناً في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات. فاللغة الفرنسية مثلاً لغة مناسبة للمفاوضات نظراً لدقتها ووضوح تعبيراتها، وهذا هو أحد الأسباب الذي يجعلها تستخدم كلغة دبلوماسية منذ عدة قرون. أما اللغة اليابانية فهي أقل ملاءمة للاستخدام في التفاوض، نظراً لغموضها. ومشكلة اللغة الإنجليزية في التفاوض تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة، (مفرداتها ضعف مفردات اللغة الألمانية مثلاً). ومع أن مصطلحات المفاوضات يمكن ترجمتها إلى لغة أخرى، فإنها ربما لا تكون لها نفس المعاني. فمصطلح «عرض الإقتراح الرسمي للمناقشة Table a Motion» يعني بالانجليزية البريطانية عكس ما يعنيه بالانجليزية الأمريكية، ومصطلح «اتفاق مبدئي An Agreement in principle» يعني للفرنسيين وجود تفاهم على الأمور الأساسية. وفي الروسية يوحي المصطلح نفسه بأنه قد تم التوصل إلى اتفاقية مؤقتة فحسب، كخطوة أساسية على طريق إعادة التفاوض فيما بعد.

إن اللغات هي أكثر من مجرد وسائل للتفاهم وتبادل المعلومات، إذ يمكن أن تكون رموزاً عاطفية للهوية الوطنية، فلا غرو إذا أصر الطرف الآخر على التفاوض بلغته حتى لو كان يعرف لغة خصمه جيداً، إذ ربما يشعر بأن ذلك مكسب له ويعزز كبرياءه القومي.

والترجمة الفورية المحترفة هي جانب آخر من جوانب هذه المشكلة المعقدة، فإذا ما اضطر المفاوض إلى استخدام مترجم فوري فليكن حريصاً في اختياره له، إذ يجب أن يكون هذا المترجم على اطلاع واسع في الترجمة، لكنه يجب أن لا يصل إلى المدى الذي يجعله يعتقد بأنه يستطيع التفاوض نيابة عنه. وإذا كان المترجم يستخدم قاموساً لغوياً فلا يعني ذلك عدم كفاءته، لأن الحرص الزائد في الترجمة يؤدي إلى زيادة التفاهم وتبادل المعلومات.

وعادة ما تحرص الأطراف المتفاوضة في المفاوضات الدولية على توفير مترجمين من ذوي الخبرة والكفاءة، ذلك لأن التحدث باللغة الوطنية وترك الفرصة للمترجمين قد يحد من إساءة فهم مقاصدها. وبالإضافة إلى ذلك، تحرص كل دولة طرف في المفاوضات على وجود مترجمين فنيين على دراية بالموضوعات المطروحة وبمتطلبات الكتابة الأدبية والصياغات الفنية والقانونية في اللغات المتفق عليها. فتقديم مقترح بطريقة غير سليمة أثناء التفاوض قد يكون سبباً في إثارة نزاع لم يكن في الحسبان. كذلك فإن صياغة مقترح بشكل غامض أو بأسلوب يفتقر إلى الدقة قد يكون مدعاة لتملص طرف من التزام عليه، أو حصوله على تنازل لا يستحقه. ومن أفضل الأمثلة على ذلك قرار مجلس الأمن الدولي رقم (٢٤٢)، المتعلق بالأراضي الفلسطينية المحتلة الذي صدر عقب هزيمة حزيران (١٩٦٧).

ولما كانت الكلمة تحمل عدداً من المعاني التي قد لا يدركها الطرف

الأخر، فإنها قد تؤدي إلى سوء فهم بين أطراف التفاوض، كما ذكرنا. ومن الأمثلة الساطعة الأخرى على ذلك، الحوار الذي دار بين «السادات» وأحد الصحفيين الأمريكيين، إذ سأل الصحفي «السادات» قائلاً: «هل تنتظر دعوة الرئيس «كارتر» للذهاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية؟» فأجاب «السادات» بقوله: «إنني أستطيع الذهاب بدعوة أو بغير دعوة إلى الولايات المتحدة، وأجتمع بالرئيس «كارتر». إن ما قاله «السادات» في إطار الثقافة المصرية والعربية، يدل على المودة واحتواء الخلاف، ويعكس رغبة «السادات» في تخطي الرسميات وانتهاج الأسلوب الودّي. بيد أن الأمريكيين فهموا ما قاله «السادات» بأنه شكل من أشكال التحدي والغطرسة.

ووثيق الصلة بهذه النقطة، صعوبة إدراك مغزى كلام المتحدث، أهو مجازي أم حقيقي، إذ عندما ذكر الرئيس «السادات» لأعضاء مجلس الشعب المصري أنه معني بحماية الأجيال القادمة من ويلات الحروب، وأنه لن يضحي بأبنائه، وأنه سيذهب في سبيل ذلك إلى آخر الدنيا، وإلى الكنيست إذا لزم الأمر. وما كاد «السادات» ينتهي من ذكر ذلك حتى صفق الجميع له، بمن فيهم الرئيس الفلسطيني «ياسر عرفات»، ذلك لأنه لم يخطر ببال أحد أنذاك بأن ما قاله «السادات» يعنيه فعلاً، إذ اعتبر كلامه من قبيل المبالغات التي يتسم بها أسلوب الخطاب العربي.

وتختلف الثقافات كذلك في لغة الجسد، إذ يشير الواقع العملي إلى أن هناك حالات كثيرة أدت فيها تقلصات وجه المفاوضات وحركة يديه إلى تكوين انطباع لدى الطرف الآخر بأن رسالة المفاوضات تتسم بالتهديد والتحدي والعداء أو الاستهتار، وفي أحيان أخرى كانت تفسر حماسة المفاوضات بأنها ضرب من أضراب الإنفعال أو الاستثثار، في الوقت الذي كان المقصود شيئاً غير ذلك.

ومن الأمثلة على اختلاف معنى لغة الجسد في الثقافات، أن الرئيس «جمال عبدالناصر» قد طلب ذات يوم معلومات دقيقة ومفصلة عن سمات شخصية الرئيس الأمريكي «جونسون» واهتماماته، فلما جيء بصور «جونسون» للرئيس «عبدالناصر» وكانت من بينها صورة يظهر فيها «جونسون» وقد وضع قدميه فوق مكتبه، علق الرئيس «عبدالناصر» بقوله: «إن هذا رجل مغرور، ويبدو لي أنني سأصطدم معه».

كذلك للصمت معان مختلفة بحسب الثقافات، ففي بعض أجزاء من الهند يفسر صمت الفتاة بالرفض حين يتقدم لها من يطلب يدها. كما أن طول فترة الصمت في الحوار بين طرفين، أو وجود فترات للصمت يمثل نوعاً من عدم ترحيب من يصمت بالآخر، أو عدم الرغبة في التفاعل معه، كما في ثقافة البحر الأبيض المتوسط بصفة عامة. وغني عن القول، إن أفعال المتحدث وصوته هما اللذان يوضحان المعنى المقصود من الكلمات، فجملة «بطبيعة الحال» يمكن أن تعني أي شيء، مثل «هذه نقطة جيدة» أو «أنني أفهم ذلك» أو «أي شخص غبي يدرك ذلك» أو «هل تظنني غيباً».

وتختلف اللغات في طبيعتها وتركيبها، بخاصة إذا ما انحدرت من أسر لغوية متباينة، ولذا فإن اختلاف اللغات يولد اختلافاً في عمليات التفكير. فعلى سبيل المثال، يصعب على اليابانيين تكلم اللغة الإنجليزية، لأن نظام الكلمة Word Order أو سياقها Sequence يختلف كثيراً عن اللغة الإنجليزية، فهم أولاً يجب أن يترجموا تفكيرهم إلى الإنجليزية، وبعدئذ عليهم أن يعيدوا تجميع الجمل بكل مشقة. كما أن بعض المفاهيم لا تكون مشتركة أو معروفة لجميع اللغات، فاللغة الرسمية اليابانية ليس فيها مثلاً كلمة وطنية بمعنى «الحل الوسط Compromise».

(٩) نظم التعليم:

كما تقدم، يمكن القول، بقدر كبير من التبسيط، أن هناك نموذجين مميزين للمفاوضين، كما يتضح من الجدول التالي:

نموذج (أ) ويميل له الأمريكيون، ونموذج (ب) ويميل له اليابانيون.

الرقم	العامل	نموذج (أ)	نموذج (ب)
(١)	الهدف	العقد	العلاقة
(٢)	الموقف	فوز/ خسارة	فوز / فوز
(٣)	أسلوب التفاوض	ليس رسمياً	رسمي
(٤)	الإتصال	مباشر	غير مباشر
(٥)	الوقت	مال	استثمار لإيجاد علاقة
(٦)	شكل الاتفاق وبنائه	محدد، ومن التفاصيل إلى المبادئ العامة	عام، ومن المبادئ العامة إلى التفاصيل
(٧)	نظام الفريق	فريق تفاوضي صغير، ورئيس يتمتع بسلطة كبيرة	فريق تفاوضي كبير، وقرار جماعي
(٨)	لغة التفاوض	تختلف اللغات في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات	
(٩)	نظم التعليم	تركيز كبير على التفكير المطلق	تركيز قليل
(١٠)	القانون والأخلاق	يحدد السلوك المناسب وغير المناسب	
(١١)	تحمل المخاطرة	مرتفع	منخفض

للتعليم أيضاً تأثير في التفكير، والأنظمة التعليمية تختلف إختلافاً بيناً في تأثيرها. ففي فرنسا مثلاً يركز التعليم على التفكير المطلق وعلى المبادئ أكثر مما يفعله التعليم الأمريكي، إذ بعد ثلاثة أيام مثلاً من الإضراب في إحدى الشركات الأمريكية ذات الإدارة الفرنسية، وصل الأمريكيون من الإدارة العامة ليجدوا المديرين الفرنسيين ما زالوا يتجادلون فيما بينهم حول الحقوق النظرية لأصحاب العمل والعمال، ولم يتحدثوا بعد إلى اتحاد العمال بشأن مطالبه ومطالبه.

(١٠) القانون والأخلاق:

الثقافة المحلية هي التي تحدد ما هو السلوك المناسب وغير المناسب، وهي التي تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي. فالفرق بين «الهدية Gift» و «الرشوة Bribe» مثلاً ليس هناك اتفاق عالمي عليه. والإختلافات بين الأنظمة القانونية تؤثر أيضاً على المفاوضات. وفي بعض البلدان تكون الإتفاقات الشفوية مفضلة على المكتوبة، وبالتالي يعتبر الإصرار على إتفاقات مكتوبة من قبيل الأهانة. وللديانة تأثير على المفاوضات، ففي بعض الحضارات يكون تأثيرها على الأعمال قليلاً، وفي حضارات أخرى تلعب الديانة دوراً رئيسياً في دنيا الأعمال. وتنتظر بعض الديانات إلى الفائدة على رأس مال نظرة تحريم، فأكل الربا من الموبقات السبع في الديانة الإسلامية مثلاً.

(١١) تحمل المخاطر:

هناك إتفاقات معينة تتفادى المخاطر أكثر من غيرها، فاليابانيون يؤكدون على طلب كميات كبيرة من المعلومات، بهدف محاصرة المخاطر.

الفصل الثالث مبادئ التفاوض

اسئل فيلسوف، متى أصبحت فيلسوفاً فقال: حين أصبحت أتحدث والناس لا يفهمون.
وسئل عظيم متى أصبحت عظيماً، فقال: حين أصبحت أتحدث والناس يصغون ويفهمون.

يناقش هذا الفصل المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يتبعها المفاوض. ومن هذه المبادئ ما يتعلق بالمفاوض نفسه، وبالسلوك التفاوضي، ومنها ما يتعلق بنظام العمل، وبتكتيكات التفاوض. ويمكن بيان هذه المبادئ على النحو التالي:

أولاً - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:

يعتمد النجاح في المفاوضات، إلى حد كبير، على المفاوض نفسه، فلا بد له من أن يلتزم بأهدافه، وأن يكون هادئاً ومسيطرأ على نفسه، ومخفياً لمشاعره. وليتذكر دائماً أنه عارض للأفكار ومروج لها. ولا بد له كذلك من أن يستثمر وقته استثماراً جيداً، وأن يحترم الآخرين وألا يستخف بهم، فكما أن التعالي صفة مذمومة، فالإفراط في التواضع مصدر خطر.

تتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يلي:

- (١) فاض الأشخاص الذين يملكون السلطة، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها، ويكون همهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.
- (٢) ضع أهدافاً كبيرة، وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى،

الهوامش

- (١) ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات (عمان: مكان النشر غير مبين، ١٩٩٤)، ص ٤٣٩.
- (٢) د. محسن أحمد الخضير، التفاوض (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٨٨)، ص ٢٤٦.
- (٣) المرجع السابق نفسه، ص ١٥٤.
- (٤) المرجع السابق نفسه، ص ١٤٦.
- (5) Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes, Negotiating Agreement without Giving in* (Bruce Patton of the Harvard Negotiation Project, 1981), pp. 8 - 13.
- (٦) انظر، د. حسين حمادي، افتراضات بشرية، ورقة غير منشورة (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ١٩٨٨).
- (7) Bill Scott, *The Skills of Negotiating* (England: Gower Publishing Co., 1983), pp. 162 - 166.
- (8) *Ibid.*, p. 171.
- (٩) ول ديوارنت، قصة الفلسفة من افلاطون إلى جون ديوي، ترجمة د. فتح الله محمد المشعشع (بيروت: مكتبة المعارف، ١٩٨٨)، ص ٣٥.
- (١٠) انظر:
- د. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٩٠)، ص ٥٩.
- د. باسل رؤوف الخطيب، المفاوضات الدولية ثنائية الأطراف: دراسة في الجوانب العملية للدراسات الدبلوماسية (الرياض: وزارة الخارجية، العدد التاسع، ١٩٩٢)، ص ٥٩.
- Jeswall W. Salacuse, *Making Global Deals: Negotiation In The International Marketplace* (N.Y.: Houghton Mifflin Co., 1991), pp.62 - 90.

إذا ما تطلب الأمر ذلك، وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.

(٣) لا تركز على الأهداف قصيرة المدى، وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياح للأهداف بعيدة المدى.

(٤) كن هادئاً واضبط أعصابك، ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين، وكن واثقاً من نفسك وقادراً على فرض احترامك على الآخرين، وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق أهدافك. وعليك كذلك أن لا تبدو قلقاً، وأن تكون دائم الابتسام، فالابتسامة تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر، وتعمل كذلك على إجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية. إن الاسترخاء، لا التوتر والاضطراب، هو خير سبيل لتعلم المفاوض كيف يفاوض. يقول «ثوماس جيفرسون»: «عندما تغضب حاول أن تعدّ من واحد حتى عشرة قبل أن تتكلم، وإن كنت غاضباً جداً فعُدّ حتى المئة».

(٥) كن متفائلاً، فالتفاؤل أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم، وانشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من أن تكون بعيداً عن الانفعال؛ لكي تظل في حالة من التوافق النفسي والاتزان العاطفي، وأن لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يدفع اليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.

(٦) لا تروّج لنفسك، وروّج لأفكارك، وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً

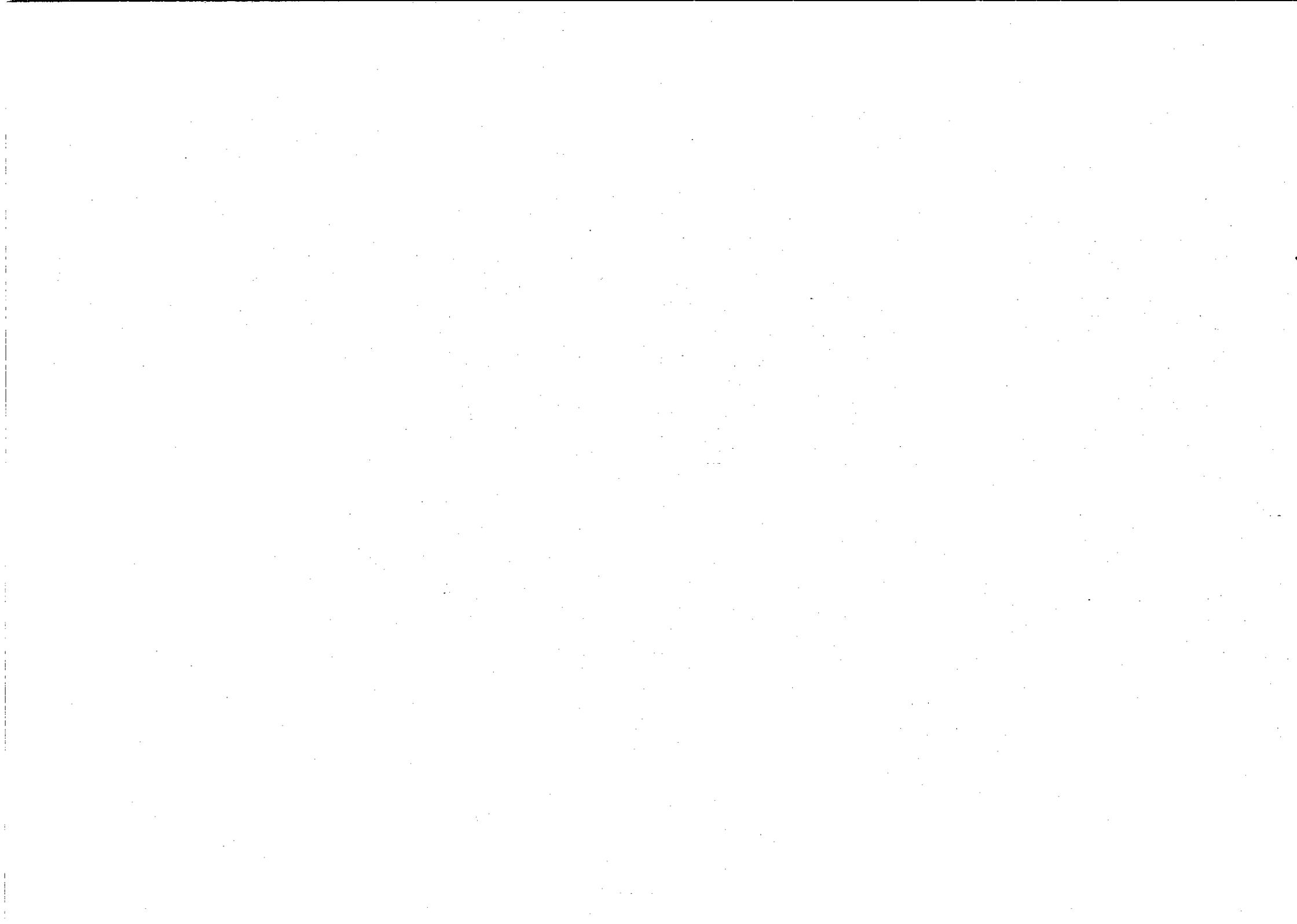
ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.

(٧) تفهّم حاجات الطرف الآخر، وتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية. ولا تستخف بالآخرين، لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لأن تجعلهم في وضع يقدرّون فيه على إلحاق الضرر بك، ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية.

(٨) استعدّ للمفاوضات، وتمتّع بجاهزية عرض رسالتك، وتعلم كيف تفيد من ردود أفعال الآخرين، ولا تفاوض ما لم تكن مستعداً. فإذا لم تكن مستعداً للجلوس إلى مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك، بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة المفاوضات. وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدم تكتيكات كسب الوقت والتسويق التي تكفل لك تحقيق الأهداف.

(٩) لا تستعجل الأمور، ولا تتسرع في البتّ بأمر تشكّ فيه. أجلّ قرارك لوقت آخر، ولا تستسلم لأية ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قراراً متسرعاً، إذ يجب إخضاع أية مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة التحليلية، حتى يكون القرار المتخذ قراراً سليماً.

(١٠) تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه. إذ كثيراً ما يعتمد الطرف الآخر إلى استخدام «استراتيجية الضعيف»، بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الآخر. وقد يظهر الطرف الآخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني. ووثيق الصلة بهذا المبدأ



عدم استخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية، فذلك سينعكس على سلوك الطرف الآخر ويجعله أكثر تشدداً. كذلك فإن حسن الاستقبال والترحيب ولطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الودّ والصدقة للبدء في التفاوض. نذكر ما يلي:

«استيقظ ذات يوم أسد من نومه لأن فاراً سار فوق وجهه، فامسك الأسد به وهمّ بقتله لولا توسل الفار إليه، بأن لو أدخل سبيله سيرد إليه جميله يوماً ما، فابتسم الأسد وأخلى سبيله إشفافاً عليه. وحدث ذات يوم أن قبض أحد الصيادين على الأسد وربطه إلى جذع شجرة، فأخذ الأسد يزأر ويستغيث، فسمعه الفار وجاء مستجيباً مسرعاً، وأخذ يقضم الجبل بأسنانه حتى استطاع الأسد الفرار».

(١١) راع مبدأ السرية، واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة، وكن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر، فذلك يشتمل جهده ما بين اكتشاف المجهول والتفاوض معه. ويقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراقك عند الجلوس إلى مائدة المفاوضات. وكلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميكاً كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك إلى السير بخطوات تجاه مصالحك دون أن يدري.

(١٢) قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه. وجميل أن تلجأ إلى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في أثناء الحديث معه، وأن تشعره بأهميته وأهمية آرائه، وأن تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتم، وأن تتجنب توجيه النقد إليه، وأن تمتدح تفوقه وتميُّزه ونجاحه.

(١٣) كن مقبولاً في طرح أفكارك، وتمتّع باليقظة والحذر، فساعات من

المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في طرق وأساليب التفاوض. ومن شأن هذا المبدأ أن يجعل القضية ساخنة، وعملية التفاوض متجددة.

(١٤) اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية، بغضّ النظر عن نتيجة هذه الجلسة، إذ إن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها. ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير، فامنح التقدير بحرية لمن يستحقّه.

(١٥) لا ترسل أحداً نيابة عنك حيث أمكن، فانت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق، وتشير الاهتمام الحقيقي بشأنها. و«ما حَك جلدك غير ظفرك».

(١٦) شكّل فريقاً تفاوضياً مناسباً، وتأكد من انسجام أعضاء الفريق، فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تغدو مهدّدة بالفشل. واحرص على أن تعقد المفاوضات وجهاً لوجه للإفادة من ردود أفعال الطرف الآخر. وتجنّب، ما أمكن، المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات، وتعرّف على صاحب السلطة في الطرف الآخر، فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

(١٧) استمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر، فذلك يكسبك بصيرة إضافية. واحتفظ بحكمتك، واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات، إذ نادراً ما يكون لديك كل الحقائق. وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم، فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدراً جيداً للمعلومات.

وأما الكبيرة فهي من قبله مليئة بعيوب الآخرين».

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- (١) كن كما أنت، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك في وقت مبكر من الاجتماعات، وسوف تفقد مصداقتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية، فبغض النظر عما تطرحه من آراء وأفكار فإن الطرف الآخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين، فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم، وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسك.
- (٢) كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين، إنهم سيقدرون لك ذلك، وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بحملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة تسببت فيها، إذ سينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً، بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات واللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي.

وفي أسطورة، «اتخذ ثعبان بيتاً له جحراً في مدخل كوخ يسكنه أحدهم، فخرج الإبن الرضيع لصاحب الكوخ فلدغه الثعبان فأماته. فقرر الأب أن يقتل الثعبان فأرأى لإبنة، فأخذ فأساً وترقب الثعبان حتى خرج من الكوخ، فرماه بها فإخطأه حين أصاب ذيله. وعندما أدرك صاحب الكوخ أنه لن يستطيع قتل الثعبان، لحذر الأخير الشديد منه، فقرر أن يتصالح معه، وبات يضع الطعام له في جحره. ولما رأى الثعبان ما يصنعه صاحب الكوخ قال له: من الآن فصاعداً لا سلام بيتنا، إذ أنني سأتذكر كلما رأيتك فقدني لذيلي، وستذكر أنت كلما رأيتني مصرع ابنك».

إن الاستماع شيء والصمت شيء آخر، على الرغم من الامتناع عن المشاركة في الكلام في الحالتين. فالاستماع يعني أن تندمج مع الآخر، أما الصمت فيعني الهروب تفكيراً وتأملاً داخلياً أو تعبيراً عن عدم الرغبة في الدخول إلى الثرثرة.

(١٨) لا تبهر بنجاح الآخرين، فوَم هذا النجاح، إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك، إذا ما اقتضى الأمر ذلك. وتحقق مما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات، فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه إلى أعباءه، فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل.

(١٩) اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه، فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء، ويمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية، فغياب أحد أعضاء فريقك عن أية جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك، بخاصة إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب.

(٢٠) لا تتردد، فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي، وعندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة فإنه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.

ثانياً - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

تقول أسطورة قديمة: «يولد كل إنسان وفي عنقه حقيقتان، إحداهما صغيرة والأخرى كبيرة، فاما الصغيرة فهي من خلفه مليئة بعيوبه،

(٣) لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا، وتجاوز عن ذلك الخطأ،

وانتقل إلى نقطة أخرى، فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائماً. وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك.

(٤) احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع، فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية، ولن يقابلها الآخرون بارتياح، وستخسر أكثر مما تكسب. ان النصيحة العظيمة للمفاوضين ان يكونوا اقتصاديين في الكلمات، لأن ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل، ويعمل على توفير الوقت كذلك.

(٥) لا تكن فظاً كريهاً، فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغلّي شعور الطرف الآخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين، فإذا لم يكن هناك منفضات للسجائر مثلاً فامتنع عن التدخين. وكن صبوراً، فعند نهاية الاجتماع ولدى التوصل إلى اتفاق، قد تجد أن هناك نقاطاً تمّ إغفالها، وبالتالي لا بد أن تكون مستعداً لمناقشتها.

(٦) أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محبّبة. إن نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزادٍ لحديث قد تجد فيه بداية موفقة. وكن حساساً تجاه آمزجة الآخرين، فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. وبالتالي، يجب أن تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص يتفرد عن غيره فإن المزاج كذلك يختلف من وقت إلى آخر.

(٧) لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر. وكن حساساً تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم، ولا تطلب الكثير. إن الجشع غالباً ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.

(٨) فكر قبل أن تتكلم، واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين، فكثير من المفاوضات الناجحة تنكبت بسبب ملاحظات شخصية حادة.

(٩) كن متفهماً للأحاسيس الشخصية، ودع الآخرين يعرفوا أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها. قدر إسهاماتهم، وعبر عن وعيك وإدراكك لها، فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم ومنجزاتهم. وتذكر أن المفاوضين - شأنهم شأن جميع الناس - حساسون، وأنهم يقدرون تفهمك لهم، وأنهم لا يحبون أن يهاجمهم أحد.

(١٠) احترم الهوية الشخصية، فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويعود بالنفع الكبير عليك، ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها. أظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين، وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية، وكن مدركاً لما يحبونه ويكرهونه، وخطط كيف يمكن الاستفادة من ذلك.

ثالثاً - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

إن اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصاً لا حاجة للفريق به أو شخصاً قد يعمل على عرقلة الاجتماعات، وتجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب، وتدوين الملاحظات، والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها، كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات.

وإنه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بأن الإنسان أسمى من أن يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات، ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك

الاعتقاد. فكن حذراً من الأشخاص الذين تتعامل معهم، فلا تُدَلِّ بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. وإذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم أن عدم توفير الطرف الآخر للإمكانات المريحة لفريقك التفاوضي يعني أنك أشخاص غير مرغوب فيكم.

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ، أهمها:

(١) لا تتراجع، واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخراً سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

(٢) كن عضواً في فريق، فعندما يعمل أعضاء الفريق معاً في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعية بالتزام ذاتي. إن السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.

(٣) احرص على أن تكون إجابتك صحيحة، بخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية، وإذا لم تكن متأكداً فأرجئ الإجابة، واعلم أن العودة لتصحيح ما سبق أن أجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير.

(٤) احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض، ولا تكن مترهلاً في جلستك، فوضع القدم على المائدة أو على الكرسي أمر غير مقبول، ويعكس شيئاً من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. إن كثرة الضحك والفكاهة والضحك والضحج تقلل من احترام الطرف الآخر لك.

(٥) لا تكن على عجلة من أمرك، وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد، وستكون معرضاً لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.

(٦) لا تتكبر أو تتفاخر، فإذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعدك يفعل ذلك. ولا تكن متصيداً للأخطاء، ولا تعرض لنجاح المفاوضات للخطر بتركيزك على توافه الأمور. ولا تقل «لقد قلت لك ذلك» إذا ما ثبتت صحة ما قلته، احتفظ به لنفسك؛ لأن الآخرين يدركون ذلك دون أن تقول لهم شيئاً.

(٧) كن صادقاً، إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك، وعن المؤسسة التي تمثلها، وعمّا يتوقع منك. وفي غير ذلك فإن مصداقتك تضعف أمام الطرف الآخر.

(٨) لا تتأخر عن الوقت المحدد، وإذا اضطررت إلى التأخر فاتصل بذوي العلاقة في المفاوضات ودعهم يعرفوا أسباب ذلك، إن التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ.

(٩) اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به، وكن مستعداً بشكل جيد، فذلك يزيد من ثقتك بنفسك، ويجعل الآخرين أكثر تهيئاً لك. إن عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شيء آخر. ولا تبدُ متوتراً، فعدم تناولك وجبة طعام - مثلاً - في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي انطباعاً لهم بأنك في حالة من التوتر. وتجنب إيماءات التدخين، فلا تعبر عن التوتر بالتدخين الكثير، بخاصة لدى مناقشة بعض النقاط المهمة. «وعندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون». إنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك هذا المبدأ.

(١٠) حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر. واختر أعضاء فريقك بعناية، ولا تختَر شخصاً لا تدعو الحاجة

إليه . وأبق الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعداً لتقديم المشورة لك . وفاوض في مكانك، إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك .

(١١) تجنب التعقيد، وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم، فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها . واختر الوقت المناسب للمفاوضات، وتجنب الظرف المناسب لها، فلا تتفاوض في أثناء وجبات الطعام، إذ إنه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام .

(١٢) تنبه إلى عملية ترتيب المكتب، فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة . ولاحظ نوافذ غرفة المفاوضات، فقد يعتمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجهاً للشمس أو لضوء ساطع . وكن على علم بأنك لن تحصل من الطرف الآخر على المعلومات التي تريد، فلا تتوقع منه أن يخبرك بكل شيء . وكن مدركاً أن الطرف الآخر يحاول إضعافك . ولا تتوقع دائماً ممن يخطئ أن يبادر إلى الاعتراف بذلك .

(١٣) كن حذراً من الشخص المداهن، فالشخص الذي لا يعرك معرفة حقيقية تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص . واحذر من المستوف، فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل أن تنسى . واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تمويهية بهدف خداعك . ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر . ولا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير . ولا تنخدع بظاهر الأمور، فبعض التقارير ثقيلة شكلاً وخفيفة من حيث المحتوى . ولا تنخدع بالتملق،

فمعظم الناس فيهم ضعف خاص، ويستهيهم الحديث في موضوع معين، وبالتالي فمن المناورات الشائعة لجعلك لئباً التحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات .

(١٤) لا تقع في شرك من يفتعل الغضب، فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك . تحكم في أعصابك ولا تسرع في الرد؛ لكي تكون متأكداً مما ترغب في التلطف به . حاول أن تفهم دوافع الطرف الآخر، فأحدى المناورات التي يمكن أن تواجهها أن يدخل الآخرون معك في مناقشات ليعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك .

(١٥) تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، بخاصة إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر، فحتى لو حققت نتائج جيدة في أثناء الجلسات التفاوضية فإن الأمر سيتغير إذا لم تقم بذلك . واحرص على الطباعة الجيدة، لأن المفاجآت في الطباعة الجيدة غالباً ما تكون قليلة . وسجل ملاحظاتك على بنود الاتفاقية، وأعد قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضرورياً لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها . وتنبه إلى أن الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الآخر، فدعه يدرك بأن هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء .

رابعاً - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:

(١) اطرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية، ودع الآخرين يقولوا

«نعم». تذكر معي ما يلي:

«ضرب الحجاج عنق أسرى جيء بهم إليه. فلما جاء إليه أحدهم ليضرب عنقه قال للحجاج: والله لئن كنا أسانا في الذنب فما أحسنت في العفو. فقال الحجاج: إن لهذه الجيف، أما كان فيها أحد يحسن مثل هذا. وأمسك عن القتل.

(٢) كن مرناً، فالتنازل المقدم منك يمهّد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادراً لعقد اجتماع ما فابذل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.

(٣) توصل إلى اتفاق، وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له، لأنه عادة ما يبادلك المحاولة. وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في أثناء المفاوضات فاذكره، لأن في إرجائه إضعافاً لموقفك.

(٤) أجلّ مناقشة القضايا الأساسية، وأعطِ الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف، إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.

(٥) كن على بينة من أنك سوف لن تقاطع في الاجتماع، وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح، وكن يقظاً لدى محاولة شخص ما أن ينأى بالاجتماع عن مساره المحدد، وتذكر دائماً هدف الاجتماع.

(٦) تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة، فلا تتوقع أن تكسب شيئاً من مفاوضات مُتعبٍ حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. ولا تُنه الاجتماع بملاحظة سلبية لأنها ستستقر في أذهان الآخرين، حتى إذا ما أغفلوها في حينها فإنها ستعود إلى أذهانهم في وقت لاحق. وإذا

كان لا بد من اجتماع تالٍ فليحدّد زمانه ومكانه.

(٧) ابرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعدك ووجدت في ذلك فائدة. إنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل إلى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.

(٨) كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية، ولكن في الوقت المناسب. وأجل مناقشة النقاط الحساسة، وإذا كنت حساساً إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلاً من أن تضع نفسك أمام تحديات مبكرة.

(٩) عالج توتر المشاركين، فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فاقترح وقتاً للراحة.

(١٠) لا تكن معقداً للأمور، فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية، ولا تركز على أخطاء الآخرين عند عدم موافقتهم على ملاحظة إيجابية طرحتها، بل ركز على المكاسب التي يمكن أن تعود عليهم منها.

(١١) اجلس على رأس مائدة الاجتماعات، مديراً ظهرك للنافذة ومقابلاً الباب. ووجه عملية الجلوس، واقترح خطط الغداء، وكن البادئ في العمل.

(١٢) اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع، وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل. واعلم أن لكل يوم لعبة جديدة، فإذا ما امتدت المفاوضات لعدة جلسات فلا تتفاجأ إذا ما أعيدت مناقشة بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها مع الطرف الآخر.

الهوامش

اعتمدنا في هذا الفصل بشكل اساسي على المراجع التالية:

- (1) Royce Coffin, **The Negotiation: A Manual for Winners** (N.Y: AMA, 1973).
- (2) د. محسن أحمد الخضيرى، **التفاوض** (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٨٨).
- (3) Donald B. Sparks, **The Dynamics of Effective Negotiation** (Gulf Publishing Co., 1982).

(١٣) احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى؛ إذ كلما كان عدد المشاركين قليلاً كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.

(١٤) قدّم تنازلاتك بحذر، إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما، ولكن من السهل أيضاً أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.

(١٥) لا تُضِعْ وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات، وخذ ذلك بعين الاعتبار، وسوف تجدهم جميعاً مقدرين لذلك ومتعاونين معك.

(١٦) لا تطل وقت الاجتماع اذا ما شعرت أن أهدافك تحققت. وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر، وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.

(١٧) اطلب استراحة قصيرة. واذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات، فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت بأن تحوّل سير الحوار لدقائق بأية طريقة. لقد كان أحد من أعرف من المفاوضين يحتفظ دائماً في جيبه ببعض الصور الفوتوغرافية لرحلات الصيد التي يقوم بها، وكان يخرجها من جيبه كلما تأزمت الأمور في أثناء التفاوض. وكان الجميع يجدون في ذلك فرصة للحديث عن مغامراتهم الشخصية لبعض الوقت، مما يساعد في تخفيف حدة التوتر، ويعودون بعدها لاستكمال الحوار.

الفصل الرابع

مناهج التفاوض والدافعية

مناهج التفاوض:

أولاً. عوامل اختيار المنهج التفاوضي:

يمكن لكل طرف من أطراف التفاوض أن يساوم من أجل الحصول على حصة أكبر من قيمة ثابتة محددة، وهذا ما يطلق عليه «منهج المساومة». كما يمكنه أن يجد حلاً للمشكلة المتنازع عليها بحث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض، وهذا ما يطلق عليه «منهج الجهد المشترك لحل المشكلات».

ثمة عدة عوامل تحدد أيّاً من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض، أهمها (١):

(١) طبيعة القضايا المتنازع عليها:

إذا أردت أن تبيع سيارة مستعملة، فانت كبائع تريد الحصول على أعلى سعر ممكن، وفي الوقت نفسه يريد المشتري أن يدفع أقل سعر ممكن. ولكلا الطرفين مصلحة مشتركة في التعاون لإتمام الصفقة. ولكن يلاحظ أن رغبة أحد الطرفين في السعر الأعلى تتعارض مع رغبة الطرف الآخر في السعر الأدنى. فإذا ما أريد للصفقة أن تتم فإن أحد الطرفين مضطر لتخفيض السعر والآخر مضطر لزيادته. وكلما ازداد ربح أحد الطرفين ازدادت خسارة الطرف الآخر. وبذلك يتم التركيز على الصراع بدلاً من التعاون. إذ لن تكون هناك «فتيرة

من الخبز أكبر من الفطيرة المتاحة»، إنها مجرد مادة محدودة يراد اقتسامها. وتمثل هذه الصفقة حالة «ريخ/ خسارة»، فهي تستند الى منهج المساومة لا الى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

ولو تصور أحد أطراف التفاوض نفسه أنه مدير لشركة صناعية صغيرة يرغب في اختيار موزع منتجاتها، وأن الموزع يبحث بدوره عن صانع، فإنه سيكون هناك عدد من القضايا بين الطرفين، بعضها رئيسي لا يستطيع أي منهما تقديم تنازلات بشأنه، وبعضها الآخر هامشي يمكن تقديم تنازلات بشأنه. فإذا ما تم التوصل الى اتفاق يساعد في الحصول على حصة مقبولة من السوق فإن كلا الطرفين سيحققان ربحاً على حساب المنافسين الآخرين، فهو بذلك يمثل حالة «جهد مشترك لحل المشكلة»، ولا يعني هذا عدم وجود صراع بين الطرفين، بل يعني أن التركيز سينصب على التعاون بصورة أوضح مما كان عليه الحال في منهج المساومة كما هو في المثال السابق. إن القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد تشجع على تبني «منهج المساومة»، في حين تشجع القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني «منهج الجهد المشترك لحل المشكلات».

(٢) العلاقة بين أطراف التفاوض:

إذا أعلنت عن بيع سيارتك في إحدى الصحف، فهناك احتمال أن يجذب الإعلان اهتمام مشتريين لم ترهم من قبل، فإذا ما تمت الصفقة فالأرجح أن لا تراهم ثانية، فأطراف التفاوض هنا لديها درجة عالية من الاستقلالية. ولو قارنت هذه الحالة بحالة تعيين موزع جديد لشركة، وكانت الشركة تتطلع الى إقامة علاقات طويلة ومريحة مع الموزع؛ لأنها لا تريد استبدال الموزعين بعد كل فترة من الزمن، فسيكون لكل طرف درجة عالية من الاعتمادية، ولا

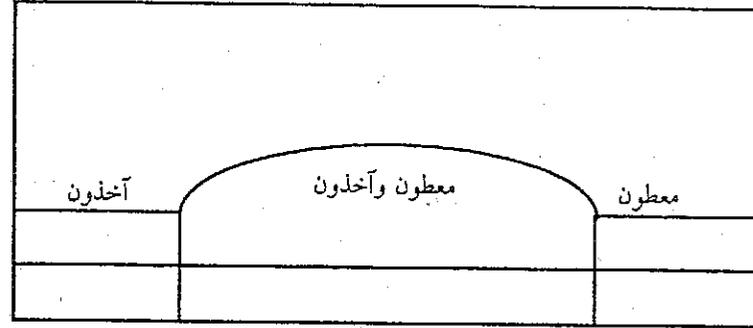
بد لمصالح كلا الطرفين أن تبقى متوازنة سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل.

إنه في ظل تبني «منهج المساومة» قد يكون من السهل الحصول على مزايا معينة في الأجل القصير. ففي المثال السابق، قد يكون مشتري السيارة لا يملك الوقت الكافي للبحث في أماكن أخرى عن سيارة بهدف الحصول على شروط أفضل، أو قد يكون مصمماً على شراء «موديل» تلك السيارة، ويجد أنه من الصعب العثور عليه في السوق. ولكن اذا ما شعر الموزع، في المثال السابق، أن الشركة الصناعية قد استغلته في الأجل القصير فإنه سيسعى الى تسوية الأمر، وإذا ما ضعفت الثقة بينهما فإن العلاقة بين الطرفين ستفسد وتجعل المفاوضات المستقبلية أكثر صعوبة. وقد تجد مثل هذا النمط في العلاقة بين الإدارة والعمال، فالعمال ربما يجبرون على قبول زيادة أقل في أجورهم خلال فترات الركود والكساد، ولكنها (أي الإدارة) يجب أن لا تفاجأ إذا ما انخفضت إنتاجية العاملين أيضاً.

(٣) نماذج شخصية اطراف التفاوض:

يشكل العنصر الإنساني عاملاً مهماً ورئيسياً في المفاوضات، فالمفاوضات تتأثر بمجموعة من الاعتبارات أكبر من مجرد الاعتبارات المنطقية والعقلانية، والناس غالباً ما يتصرفون بطرق غير منطقية وغير متوقعة. إن المشاعر والاتجاهات والمعتقدات والقيم كلها عوامل ذات دور مؤثر، ولا بد من أخذها بعين الاعتبار في التفاوض. فما يعتبره المفاوض عرضاً جيداً ومقبولاً قد يعتبره الطرف الآخر غير ذلك. وبكلمات أخرى، لو عدت بذاكرتك، ولو للحظة، لخصائص رجال الأعمال الذين سبق أن تعاملت معهم لأدركت أن ثمة

اختلافات بينهم، فمنهم، كما سبق أن ذكرنا، مَنْ لديه ميل كبير الى التعاون مع الآخرين، ومنهم من لديه ميل الى الصراع، ومنهم من لديه ميل الى العطاء أكثر من الأخذ، ومنهم من لديه ميل الى الأخذ أكثر من العطاء، كما هو واضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٢) : الشخصية والمنحنى الطبيعي

ولو أخذت صفة فردية كالطول مثلاً وتبعيتها في مجتمع إحصائي كبير، لوجدت أن هذه الصفة تقع ضمن توزيع يطلق عليه «التوزيع الطبيعي». فالأفراد المتناهون في الطول والمتناهون في القصر يحتلون مواقع الأقلية، في حين يكون معظم أفراد المجتمع الإحصائي متوسطي الأطوال، ويجدون أنفسهم في القطاع الأوسط أو قطاع الأغلبية.

ستجد في عيّن الشكل أقلية معطية لديها استعداد أكبر للعطاء والتعاون مع الآخرين. فهي فئة مثالية تميل نحو المهن والخدمات الدينية والاجتماعية الخيرية، وقليل منها من ينجح في عالم الأعمال، كما سبق أن ذكرنا. وستجد في الوسط غالبية من المعطين/الأخذين، ومعظم رجال الأعمال لديهم رغبة مقبولة في العطاء كـرغبتهم في الأخذ، ولديهم كذلك استعداد للتعاون مع

الآخرين عندما يضطرون الى ذلك. وستلاحظ في الجهة الأخرى (اليسرى) من المنحنى أقلية من الناس تجد من الأسهل لها أن تأخذ لا أن تعطي، وتحب الخلاف لأسباب عديدة، وهي فئة قادرة على النجاح في الأعمال التجارية، وبخاصة في المدى القصير. وتستغل هذه الفئة الفئة لأخرى (فئة المعطين) بسهولة، لإدراكها بأن هؤلاء المعطين أناس ضعفاء يمكن أن يستسلموا للأقوياء بسهولة. كما أن هذه الفئة تستغل أيضاً الأغلبية التي تتكون من الأفراد ذوي النزعة للعطاء والأخذ. إن فئة الأخذيين أو الذين يطلق عليهم «المساومون بالعادة أو المساومون المتمرسون» تصر على منح المساومة بالرغم من إيجابيات تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

(٤) الوقت المتوافر للتفاوض:

إن «منهج الجهد المشترك لحل المشكلات» بطريقة بناءة وهادفة يتطلب وقتاً طويلاً. وعندما يكون الوقت قصيراً يبرز ميل لتبني منهج المساومة. وغالباً ما يستغل «المساومون بالعادة» الوقت القصير لإجبار الآخرين على التوصل الى اتفاق، كقولهم إذا لم تقبلوا شروطنا حتى يوم الخميس فنضطر الى دعوة شركة كذا وكذا الراغبة جداً في التعامل معنا.

(٥) ميزان القوة:

إذا امتلك أحد الطرفين قوة فعلية أو توقع أن تكون له قوة أكبر من الطرف الآخر، فإن هذا الطرف ستكون لديه رغبة في استخدام منهج المساومة، إذ من الأسهل والأسرع استخدام هذا المنهج بالاستناد الى القوة بدلاً من الاهتمام بحاجات الطرف الآخر. وعندما يتضح أن كلا الطرفين يتمتعان بقوة متساوية تقريباً فستكون النية متجهة أكثر نحو تبني منهج الجهد المشترك لحل

المشكلات .

يوضح الجدول التالي أثر العوامل المختلفة على تبني كل من منهج

المساومة، ومنهج الجهد المشترك لحل المشكلات :

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	
- ذات أبعاد متعددة	- ذات بعد واحد	- طبيعة القضايا المتنازع عليها
- مبلغ قليل قابل للزيادة	- مبلغ ثابت	- العلاقة بين أطراف التفاوض
- اعتمادية	- مستقلة	- نماذج أطراف التفاوض
- معطون/ آخذون	- آخذون	- الوقت المتاح
- طويل	- قصير	- ميزان القوة
- متوازن	- في جهة واحدة	

ثانياً - منهج المساومة:

إن من أهم مهارات المفاوض المحترف، الفهم الصحيح للنماذج المختلفة لعلاقات التعاون والصراع في المفاوضات، فمثل هذا الفهم يحول بينه وبين ارتكاب خطأ تبني منهج المساومة عندما يكون من الأنسب تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، والعكس صحيح.

إن منهج المساومة أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .

ويستخدم هذا المنهج عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد، ويتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر .

ومثال ذلك، إذا اقترحنا أن لديك وكالة نوع معين من السيارات ذات كفاءة اقتصادية عالية في استهلاك الوقود. فإذا كنت أنت الوكيل المحلي الوحيد فإنك ستكون في موقف يمكنك من تقاضي أسعار عالية. وباستطاعتك أن تفرض سعراً أولاً مرتفعاً، ثم تبدأ بتخفيضه تدريجياً حتى تجد المشتري الذي يقبل ذلك السعر. ولكنك لسوء الحظ، لن تكون في مركز المحترق إذا توافرت في السوق سيارات اقتصادية أخرى، وستسعى حينئذ لتحقيق هدف زيادة الطلب على سيارتك، وذلك بالتركيز على الخصائص الفريدة لها، كالاقتصاد في الوقود، والتصميم واللون الجميل، والتشكيلة الواسعة، والفرش الجلدي، وهكذا. إن هذه الخصائص تمثل مزايا للمشتريين الراغبين في الحصول على سيارة ذات تصميم جميل، أو أولئك الذين يبحثون عن لون غريب، أو الذين يفضلون الفرش الجلدي.

والى جانب التركيز على هذه الخصائص الفريدة، عليك أن تجمع معلومات بطريقة أخلاقية عن احتياجات المشتريين المحتملين ورغباتهم. إذ كلما ازداد اقتناعهم بأن هذه الخصائص تمثل مزايا وفوائد حقيقية لهم ازداد احتمال دفع أسعار أعلى كثمن لها. إنه من المجدي التعرف على احتياجات المشتريين المحتملين من المشتريين أنفسهم بدلاً من الافتراض أن احتياجاتهم تتفق مع خصائص المنتج الذي لديك.

هناك سياسات، وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف والقواعد الأخلاقية لدى المفاوض. فاستبعاد بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض والتركيز على بعضها الآخر يعتبر

المساومة، كما يتطلب توافر مناخ أو جوّ مشجع على التعاون.

في ظل هذا المنهج، يبادر المفاوضون المحترفون الى إظهار الرغبة في التعاون منذ بدء المفاوضات، ويظهرون ذلك في تصرفاتهم وكلماتهم. إن النظر الى القضايا المتنازع عليها بوصفها مشكلات يراد حلها لتحقيق المصلحة المتبادلة يساعد على توثيق عرى التعاون بين أطراف التفاوض. وبما أن المفاوضين المهرة يرغبون في إيجاد المناخ المناسب للوصول الى الحل المشترك، فهم غالباً ما يبدأون مفاوضاتهم بينود جدول الأعمال التي تكون أسهل من غيرها، ويؤجلون التفاوض على البنود الأكثر صعوبة، فالنجاح يغري بالنجاح، والخلاف المبكر يولد مزيداً من الخلاف.

يتجنب المفاوضون المهرة التعامل مع القضايا بمنطق المبادئ، فالمفاوض يضع وقتاً طويلاً وهو يجادل في النظريات التي تعالج مثلاً حقوق أصحاب العمل. بالإضافة الى ذلك، فإنه من السهل أحياناً التوصل الى اتفاق على المبدأ ولكن دون تنفيذ. ورجال السياسة لديهم هذه النزعة في اجتماعات القمة، تاركين التفصيلات الصعبة والمعقدة الى مفاوضات لاحقة تجري على مستوى أقل، لكنها قد لا تفلح في التوصل الى تنفيذ ما تم الاتفاق عليه. إن الاتفاق على المبادئ يعني أن أطراف التفاوض راغبة في إيجاد تسوية لكنها لا تجد قاعدة للاتفاق على القضايا.

إن منهج الجهد المشترك لحل المشكلات يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات أكبر مما يتطلبه منهج المساومة، فإذا لم يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستبني منهج المساومة. كما أنه ليس من السهل توفير المناخ الذي يشجع على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، فالخلافات المبكرة والتعليقات الحادة من شأنها أن تشد أي مناخ محابٍ لذلك المنهج. ولذا،

سلوكاً أخلاقياً وتقليداً مقبولاً في المفاوضات. أما المحاولة المتعمدة لتزويد الآخرين بمعلومات كاذبة بهدف تضليلهم فإنها لا تعتبر سلوكاً أخلاقياً، وإن أدت الى تحقيق بعض المكاسب في المساومة، فالتصنت سرّاً (بالاعتماد على مايكروفونات مخفية مثلاً) على المناقشة التي تجري بين الأزواج بشأن شراء سيارة ما يمثل طريقة سهلة لمعرفة احتياجات ورغبات المشترين، ولكنها تشير اعتراضات أخلاقية كثيرة.

ثالثاً - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

إن الهدف الأساسي للتفاوض باتّباع منهج «الجهد المشترك لحل المشكلات» هو إيجاد حلّ تعاوني للمشكلة، بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين، وتكون النتيجة «ربح/ربح» لكلا الطرفين. ويعتبر هذا المنهج أكثر ملاءمة ونفعاً من منهج «المساومة»، إذا ما كانت القضية المتنازع عليها ذات أبعاد متعددة، وذات نتائج بعيدة المدى على العلاقة بين أطراف التفاوض. إن استخدام هذا المنهج يتطلب، ولا شك، مهارة عالية في التفاوض، وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيها الموقف وينقلب الى موقف مساومة. فإذا ما تفاوضت الإدارة مثلاً مع العاملين على الأجور، ونظرت الى المكاسب المتاحة بين الطرفين بوصفها مبلغاً ثابتاً يراد اقتسامه بينهما، فإن الحالة هنا هي حالة «ربح / خسارة»، الأمر الذي يفرض المساومة على الحصة. ولكن إذا ما نظرت الى التفاوض بوصفه سيؤدي الى اتفاق يتمخض عن تقديم تنازلات من العاملين مقابل الحصول على تنازلات من الإدارة، فعندئذ سيكون هناك مبلغ أكبر يراد اقتسامه بين الطرفين، مما يعود بالفائدة على كليهما، على أن ذلك لا يعني عدم وجود خلاف على كيفية اقتسام هذا المبلغ. ومن المؤكد أن تبني هذا المنهج يتطلب المزيد من الثقة بين الطرفين أكثر مما يتطلبه منهج

يوضح هذا الشكل المصالح المشتركة بين طرفي التفاوض التي تكون مبرراً كافياً لالتقائهما. كما يوضح مناطق الاختلاف بينهما. والمفاوضون المهرة يبدلون كل ما في وسعهم من أجل بناء الأرضية المشتركة قبل التحرك إلى مواجهة الخلافات.

ويؤكد المفاوضون المهرة المصالح المشتركة عادة، إما بأساليب مباشرة صريحة ومكشوفة، كالقول: «يجب أن لا ننسى ما اجتمعنا من أجله قبل كل شيء». وإما بأساليب غير مباشرة، كالقول: «لقد وافق كل منا على ضرورة تحسين نوعية هذا المنتج». ويمكن التركيز على الأرضية المشتركة باستذكار النجاحات المتبادلة التي تحققت في مفاوضات سابقة، كالقول: «إن الاتفاقية التي توصلنا إليها في السنة الماضية كانت جيدة، ومع ذلك ربما نستطيع أن نصل إلى ما هو أحسن منها في هذه السنة».

إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة، فمعظم الأعمال أوجدت لنفسها لغة أو تعبيرات خاصة بها، وهي تعني الكثير بالنسبة لمن هم في محيط تلك الأعمال، ولكنها تعني القليل لمن هم خارجها. وإن استخدام هذه اللغة بالشكل المناسب يعزز التوصل إلى اتفاق بين الأطراف. وفي كلمة، إن الأبنية ذات الأساسات القوية قادرة أكثر من غيرها على تحمل ضغط الطوابق المتعددة المقامة عليها. وبطريقة مماثلة، فإن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي، عندما ينبغي مواجهة الخلافات وحلها بهدف التوصل إلى اتفاق.

خامساً - المفاوضون ومواجهة الاختلافات:

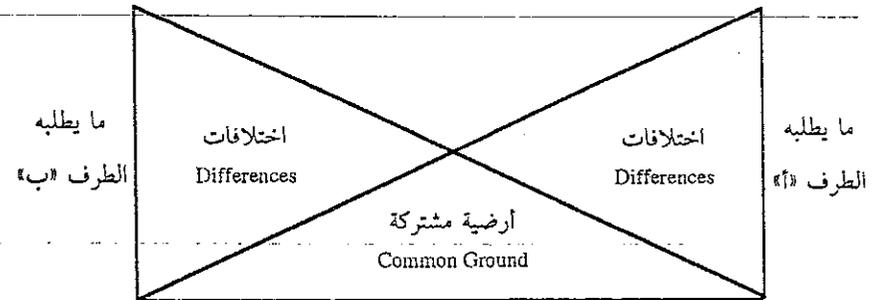
يتجه المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة نحو تقليص الاختلافات

يحاول المفاوضون المهرة تأجيل الخلاف إلى ما بعد الاستماع إلى مختلف الآراء، حتى إذا ما توافر الوقت الكافي لكلا الطرفين لتوضيح الموقف فإن الحاجة إلى التعليقات الحادة ستضاءل.

رابعاً - المفاوضون والأرضية المشتركة:

قال «سيناتور أمريكي» يوماً لجهازه التشريعي: لا تتجادلوا مع الناخبين حتى لو كانوا مخطئين؛ لأن ذلك لن يؤدي إلا إلى فقدان تأييدهم لي. كل ما عليكم أن تعملوه هو القيام بعكس ما تعلمتموه في الجامعة، ففي الجامعة كنت تختلف مع أي شخص حتى لو كان متفقاً معك بنسبة (٩٩٪)، وكنت تحاول التركيز على نقطة الخلاف التي لا تزيد عن (١٪)، ولكن الموقف هنا يجب أن يختلف تماماً، فإذا ما كان لأحد الناخبين رأي يختلف معك بنسبة (٩٩٪) أريدك أن تقول له: إنني أتفق معك تماماً، ثم ركز على ما تتفقان عليه، ولو كان ال (١٪).

عادة ما يبدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات، كما هو موضح في الشكل التالي (٢):



شكل رقم (٣): المفاوضون والأرضية المشتركة

الصغرى قبل معالجة الاختلافات الكبرى. أما إذا ابتدأ الطرفان من النهايات القصوى لاختلافاتهم فلن يلتقيا في المتصف. وكمثال على ذلك، لنفرض أنه يجب عليك أن تفاوض على عقد جديد مع الموزع المحلي، فعند الدخول في المفاوضات تجد أمامك أربعة مواقف، هي (٣):

(١) التشدد في مقدار العمولة.

(٢) زيادة السعر على المستهلك النهائي.

(٣) زيادة مخصصات الإعلانات.

(٤) زيادة حصتك في الإعلان التعاوني.

وستكون أمام الموزع أربعة مواقف كذلك، هي (٤):

(أ) زيادة حصته من الإعلان التعاوني.

(ب) زيادة مخصصات الإعلانات.

(ج) المحافظة على السعر للمستهلك النهائي.

(د) مرونة كبيرة في مقدار العمولة.

وهنا يمكن ملاحظة وجود موقفين لهما أرضية مشتركة، هما (٤ - أ) و (٣ - ب)، ووجود موقفين متناقضين هما (١ - د) و (٢ - ج). فإذا افتتحت المفاوضات بطرح مواقفك الأربعة جميعها، فسيكون رد الفعل الطبيعي للموزع هو تركيز أنظاره على مجال الخلاف، وهو (١) مقابل (د) و (٢) مقابل (ج). وعندما سيكون من الصعب على كلا الطرفين الانتقال بالمفاوضات نحو الأرضية المشتركة. وفي المقابل، إذا استطعت اكتشاف تلك المواقف ذات

المصلحة المشتركة فيمكنك استخدامها لافتتاح المفاوضات.

إن النقطة الرئيسية هنا، أن المفاوضين المهرة يعتمدون تركيز انتباههم مبكراً على القضايا ذات الاهتمام المشترك، وبذلك فهم يتيحون المجال للقضايا الخلافية. أما المفاوضون الأغرار قليلو الخبرة فيركزون أنظارهم على النقاط الخلافية، ويواجهون صعوبة في حلها أو التحول عنها.

إن المفاوضين قليلي الخبرة إذا ما حاولوا تجاهل الاختلافات في أثناء سير المفاوضات بهدف التوصل الى اتفاق، فإن تجاهل هذه الاختلافات لا يؤدي الى اختفائها، إذ ربما تطفو على السطح لاحقاً لدى البدء في تنفيذ الاتفاقية.

سادساً - تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات:

ترتكز سياسة تغيير السلوك على مبدئين رئيسيين، هما (٥):

١ - من اليسير أن تجعل الناس يغيرون أو يعدلون سلوكهم بدلاً من أن يغيروا أو يعدلوا مواقفهم، وعندما يتغير السلوك تتغير المواقف تدريجياً.

٢ - تنزع السلوكيات التي تُعزّز إيجابياً الى الثبات والاستمرار. أما السلوكيات التي تُعزّز سلبياً فتتزع الى الاختفاء.

يستطيع المفاوض تطبيق هذين المبدئين لتغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات، إذ أثبتت الأبحاث السلوكية أن المكافأة أو التشجيع أسلوب أكثر فعالية من العقوبة في تغيير السلوك؛ ولذا تجد المفاوضين المهرة يركزون على المكافأة أكثر من تركيزهم على العقوبة، وهم يلجأون الى العقوبة فقط عندما لا تجدي المكافأة أو عندما تفقد تأثيرها.

وإذا ما استهدفت الاستراتيجية التي تتبناها توجيه سلوك الطرف الآخر

وبالرغم من أن المكافأة أكثر فعالية من العقوبة في تغيير أو تعديل السلوك، كما سبق القول، فإن المفاوضات قد يجد نفسه مضطراً إلى اللجوء إلى العقوبة. وعندما فإن أول ما يفعله المفاوض الماهر هو التركيز على إظهار رفضه للتكتيكات العقيمة التي يمارسها الطرف الآخر، كقوله: «لقد اعترضتم على اقتراحنا فوراً دون إعطائنا الفرصة لتوضيحه لكم». إن مثل هذه العبارة خير من الرفض لهذه التكتيكات بالقول: «أنتم سلبيون، وغير متعاونين».

إن الإشارة إلى عدم الموافقة على التكتيكات أفضل ولا شك من الإشارة إلى قيم أو صفات وخصائص الطرف الآخر. وإذا أدركت أن الطرف الآخر يحاول منك التعرف على المدى الذي يستطيع دفعك إليه، فإنه يمكنك المبادرة بالقول: «إذا ما حاولت اختبار صدقنا مرة أخرى فسوف ننسحب»، أو أن تقوم بوضع أوراقك في حقيبتك كإشارة للمغادرة، مما سيكون له أثر قوي عليه. إنك قد تضطر إلى استخدام التهديدات عندما لا تكون التكتيكات المهذبة مجدية، بشرط أن تكون ممكنة التنفيذ، وإلا فإنه يمكن اعتبارها مجرد خداع، وسيكون مصيرها الإهمال وفقدان المصدافية.

الدافعية والتفاوض:

أولاً - نظرية ماسلو في الحاجات:

تعتبر نظرية «ماسلو» في الحاجات من أولى النظريات الخاصة بدوافع العمل، ومن أبرزها كذلك. ويفترض «ماسلو» أن لدى كل شخص مجموعة من الحاجات التي تتطلب إشباعاً، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجته.

في اتجاه يكون ملائماً أكثر للتفاوض وفق «منهج الجهد المشترك» فانك تستطيع استخدام تكتيكات عديدة، كأن تشجع على السلوك الحميد بعبارات الشكر والثناء، أو بأنواع أخرى من الاستحسان كلما سنحت الفرصة، ومثل ذلك القول: «إنه لمن دواعي سرورنا أن نستشعر رغبتكم في إعادة النظر بموقفكم، فذلك مفيد لكلا الطرفين». ومن الأشكال الأخرى للمكافأة أن ترد المعروف كلما كان ذلك مكناً. فمعظم الناس يعتقدون بأن الرد الجيد يستحق رداً مماثلاً، والتعزيز المشترك يعزز مناخ التعاون. وإذا كنت تأخذ دائماً ولا تعطي فتوقع اختفاء رغبة الطرف الآخر في العمل معك، أما إذا تنازلت طوعاً عن مكسب واضح في الوقت المناسب، وأدرك الطرف الآخر ذلك فستجده يستحسن هذا التصرف منك، ولكن إذا استثمرت كل ضعف لديه فأنت حيثئذ تتبنى «منهج المساومة» المحض. وفي هذا يقول «بنجامين دزرائيلي Benjamin Disraeli» السياسي والمفاوض والكاتب البريطاني المشهور: «إن استثمار الكسب شيء جيد، ولا يقل جودة عنه أن تعرف متى تتنازل عنه».

تتمثل مكافأة الطرف الآخر أيضاً في مساعدته على حلّ إحدى مشكلاته التي لا تشترك معه فيها، كأن تقول له: «عندما واجهتنا هذه المشكلة قبل عدة سنوات وجدنا من المفيد أن...». إن ذلك برهان على نيتك في وضع نفسك مكانه. كما تقوم بحفظ ماء وجه الطرف الآخر سواء أمامك أو أمام الأعضاء الآخرين في مؤسسته، وذلك بقولك: «نحن نعلم بأن رغبتك في تخفيض الأسعار مبنية على إعادة تقييم شاملة لأوضاع السوق، وبخاصة البيانات الجديدة عن المنافسين». لا شك أن هذه العبارة تختلف عن العبارة التالية: «لقد غاليتم في الأسعار، أليس كذلك؟». إن مثل هذه العبارة الأخيرة ستؤدي إلى استجابة دفاعية تنأى بالطرفين عن التعاون.

للمتطلبات النفسية والبيئية في العمل والبيئة المحيطة به. كما أن الاحتياجات النفسية تتغير وتتطور مع تغير الظروف المحيطة بالإنسان. فالإنسان يحتاج إلى الشعور بالاحترام والتقدير من الآخرين، وإلى الشعور بالانتماء والالتزام، وإلى الشعور بالهدف والمعنى في عمله. كما أن الاحتياجات النفسية تتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية. فالإنسان في المجتمعات الجماعية يحتاج إلى الشعور بالانتماء والالتزام، بينما يحتاج الإنسان في المجتمعات الفردية إلى الشعور بالحرية والاعتماد على النفس.

(٤) الحاجات المتقديرية (Esteem Needs):

تتعلق هذه الحاجات بالشعور بالقيمة والاحترام من الآخرين. فالإنسان يحتاج إلى الشعور بأنه شخص مهم، وإلى الشعور بأنه قادر على تحقيق إنجازات. كما أن هذه الحاجات تتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية. فالإنسان في المجتمعات الجماعية يحتاج إلى الشعور بالاحترام والتقدير من الآخرين، بينما يحتاج الإنسان في المجتمعات الفردية إلى الشعور بالحرية والاعتماد على النفس.

(٣) الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

تتعلق هذه الحاجات بالشعور بالانتماء والالتزام مع الآخرين. فالإنسان يحتاج إلى الشعور بأنه جزء من جماعة، وإلى الشعور بأنه قادر على التفاعل والتعاون مع الآخرين. كما أن هذه الحاجات تتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية. فالإنسان في المجتمعات الجماعية يحتاج إلى الشعور بالانتماء والالتزام، بينما يحتاج الإنسان في المجتمعات الفردية إلى الشعور بالحرية والاعتماد على النفس.

تتعلق هذه الحاجات بالشعور بالانتماء والالتزام مع الآخرين. فالإنسان يحتاج إلى الشعور بأنه جزء من جماعة، وإلى الشعور بأنه قادر على التفاعل والتعاون مع الآخرين. كما أن هذه الحاجات تتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية. فالإنسان في المجتمعات الجماعية يحتاج إلى الشعور بالانتماء والالتزام، بينما يحتاج الإنسان في المجتمعات الفردية إلى الشعور بالحرية والاعتماد على النفس.

(١) الحاجات الأمان (Security Needs):

تتعلق هذه الحاجات بالشعور بالأمان والحماية. فالإنسان يحتاج إلى الشعور بأنه قادر على تجنب الأخطار والتهديدات، وإلى الشعور بأنه قادر على تأمين مستقبله. كما أن هذه الحاجات تتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية. فالإنسان في المجتمعات الجماعية يحتاج إلى الشعور بالأمان والحماية، بينما يحتاج الإنسان في المجتمعات الفردية إلى الشعور بالحرية والاعتماد على النفس.

تتعلق هذه الحاجات بالشعور بالانتماء والالتزام مع الآخرين. فالإنسان يحتاج إلى الشعور بأنه جزء من جماعة، وإلى الشعور بأنه قادر على التفاعل والتعاون مع الآخرين. كما أن هذه الحاجات تتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية. فالإنسان في المجتمعات الجماعية يحتاج إلى الشعور بالانتماء والالتزام، بينما يحتاج الإنسان في المجتمعات الفردية إلى الشعور بالحرية والاعتماد على النفس.

(١) الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):

تتعلق هذه الحاجات بالاحتياجات البدنية الأساسية. فالإنسان يحتاج إلى الشعور بأنه قادر على تأمين احتياجاته الأساسية، مثل الغذاء والماء والدفء. كما أن هذه الحاجات تتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية. فالإنسان في المجتمعات الجماعية يحتاج إلى الشعور بالأمان والحماية، بينما يحتاج الإنسان في المجتمعات الفردية إلى الشعور بالحرية والاعتماد على النفس.

ينظرون إليهم من السماء (٧).

(٥) حاجات تحقيق الذات Self - Actualization Needs :

بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الأربع السابقة، يصبح أهم هدف يسعى إليه تحقيق الذات. ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بنو الإنسان. وبالتالي، يمكن التعبير عن هذه الحاجات بالحاجات الخلاقة.

إن رغبة الإنسان في إثبات جدارته ترتبط أيضاً بحاجات تحقيق الذات، فالأفراد يرغبون في إثبات الجدارة لأنها تعطي لهم نوعاً من السيطرة والتحكم في بيئتهم، والأفراد الأذكى يضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة، ولكنها عادة ما تكون في إطار ما يمكنهم تحقيقه، وبهذا يتحقق لهم تأكيد الذات.

علاقة نظرية «ماسلو» بالعملية التفاوضية:

(١) لكي تظهر علاقة نظرية «ماسلو» بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى. وبالتالي، لا بد له من أن يضمن إشباع حاجات البقاء (المكان والتجهيزات المناسبة، ونحوها) وأن يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد. كما لا بد له من إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية. إن إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقييم الشخص لذاته، فإذا اتصفت قيمه بالوضوح والصراحة والإبداع فإنه سينجذب نحو «التوصل إلى اتفاق».

(٢) هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات،

ومن خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يحوز على:

(أ) احترام زملائه، ولا يتم ذلك له إلا من خلال وجود أهداف واضحة للمفاوضات التي يقوم بها.

(ب) احترام الطرف الآخر، وهنا إذا كان نظامه القيمي يركز على المكاسب المادية فإنه سيعتقد أن احترام الطرف الآخر له يعتمد على نجاحه في الحصول على هذه المكاسب.

(ج) احترامه لنفسه، ويتحقق له ذلك بنجاحه في السعي للتوصل إلى اتفاق والحصول على مكاسب.

ثانياً - نظرية «ديفيد ماك ليلاند David McClelland»:

يبين البحث الذي أجراه «ديفيد ماك ليلاند» من جامعة هارفارد وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد، هي:

(١) الحاجة إلى الإنجاز The Need for Achievement :

يظهر المفاوضون المحترفون اندفاعاً قوياً لإبرام الصفقات ذات أثر فعال. ولديهم، عادة، دافع داخلي للتحسين، ويهتمون بالنتائج، ويميلون إلى تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. أما المفاوضون الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل حماسة في التوصل إلى اتفاق وأقل اهتماماً بالنتائج، كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية.

(٢) الحاجة إلى الانتماء للآخرين The Need for Affiliation with Others :

إذا ما كانت حاجة المفاوض إلى الانتماء قوية فإنه يفضل العلاقات

سيسعى «حسن»، وفق ذلك، الى تحقيق ما يعتقد أنه مهم، وهذا لا يعني بالضرورة أن ما يعتقد هو ما تعتقده المنظمة التي يعمل فيها. فحاجة «حسن» الى الانتماء منخفضة، وهذا يعني أن حاجته لإشباع رغبات مديره وزملائه منخفضة أيضاً. والجدير بالذكر هنا أن «حسن» لن يضع لنفسه أهدافاً طموحة، وسيستخدم استراتيجية القوة، وسيسعى للوصول الى تحقيق أكبر كسب ممكن من خلال التأثير على الأطراف الأخرى.

والسؤال المطروح هنا: كيف يمكن التفاوض مع «حسن»؟

إن إشباع حاجة القوة العالية لدى «حسن» يتم من خلال إتاحة الفرصة له ليكون هو البادئ في جلسة المفاوضات، وأن تكون الكلمة الافتتاحية الأولى له، ولكن يتعين على المفاوض أن يسيطر بشكل تكتيكي على المفاوضات، وأن يخطط لإشباع حاجاته، وأن يسير وفقاً لها خلال عملية التفاوض.

وإذا كان توجه «حسن» لما يريد تحقيقه قد أدى الى وضع أهداف متواضعة فلن تكون هناك مشكلة للطرف الآخر، إذ سيتيح له فرصة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يشعر أنه قد فاز في المعركة.

(ب) السيد «حسين»، حاجاته كما يلي:

- الإنجاز: عالية.

- الانتماء: عالية.

- القوة: منخفضة.

سيحرص «حسين»، وفقاً لهذا، على تحقيق نتائج ذات قيمة عالية قبل أن يعود أدراجه الى منظمته. ولكن حاجة «حسين» العالية للانتماء تجعله يستجيب

قصيرة المدى على الطويلة. وإن هذا النمط من المفاوضين، وبحكم حاجته القوية الى الانتماء للآخرين، يواجه صعوبات في إدارة النقاش في أثناء إجراء المفاوضات. إن هؤلاء الأفراد يحاولون شراء الصداقة لكنهم في النهاية يفقدون احترامهم لأنفسهم، وإن ميلهم الى وسائل تهدئة الأوضاع في أثناء إجراء المفاوضات يؤدي عادة الى تصعيد طلبات الخصم.

(٣) الحاجة الى السلطة والنفوذ The Need to Exert Power and Influence:

إن المفاوضين الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً الى ممارسة التأثير، ويستخدمون علاقات النفوذ، ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه.

ثالثاً - نظرية الأنا:

ثمة نظرية أخرى تلخص احتياجات الأنا في ثلاث، هي (أ):

(١) الإنجاز Achievement: أي الحاجة الى التوصل الى نتائج.

(٢) الانتماء Affiliation: أي الحاجة الى الارتباط بالآخرين.

(٣) القوة Power: أي الحاجة الى التأثير في الآخرين وفي المواقف.

وباستخدام هذه النظرية، يصبح بالإمكان تحليل الأفراد والتعرف على سلوكهم في أثناء المفاوضات، ولنضرب على ذلك الأمثلة التالية:

(أ) السيد «حسن»، حاجاته كما يلي:

- الإنجاز: عالية.

- الانتماء: منخفضة.

- القوة: عالية.

بشكل واضح لحاجات ورغبات مديره وزملائه، وسيكون حريصاً على أن يعود بنتيجة لا يعتبرها هو فحسب ذات قيمة عالية بل يعتبرها رئيسه وزملائه كذلك. وسيكون حريصاً أيضاً على تكوين علاقات جيدة مع الطرف الآخر، إنه على استعداد لتقديم تنازلات خلال المفاوضات.

وإذا ما قام «حسين» بالتفاوض مع شخص ذي حاجات مماثلة، فإنه عندما يأتي المساء يتم الاحتفال بمفاوضات تحقق لكلا الطرفين درجة عالية من الرضى. أما إذا ما قام «حسين» بالتفاوض مع شخص لديه توجه نحو القوة فإن النتائج ستعتمد على التدريب الذي تلقاه «حسين»، وعلى التدريب الذي تلقاه الطرف الآخر كذلك. فإذا كان تدريب «حسين» هو الأفضل فإنه يمكنه أن يستثمر خطوات العملية التفاوضية للتوصل الى نتائج مرضية، مع ملاحظة أن «حسين» لن يستمتع بمواجهة خصم ذي عقلية تسيطر عليها نوازع القوة. ولكن اذا سيطر توجه القوة على الطرف الآخر وكان قد تلقى تدريباً جيداً، فإنه سوف يسيطر على المفاوضات، وسيكون أقصى ما يتمناه «حسين» أن تنتهي المفاوضات دون أن يلتزم بأمر كثيرة.

ج) السيد «إسماعيل»، حاجاته كما يلي:

- الإنجاز: متوسطة.

- الانتماء: متوسطة.

- القوة: منخفضة.

إن الخاصية التي تميز «إسماعيل» وفق هذا النموذج من الحاجات أن لديه قدرأ من التوازن بين الحاجات التي تحركه. وبالتالي، فهو يريد أن يؤثر دون أن يسيطر على الطرف الآخر. وهنا يمكن لنا أن نتوقع أن «إسماعيل» سيحرص على

إقامة علاقات جيدة مع الطرف الآخر، وسيستجيب كذلك لاحتياجات منظمته وزملائه. ولنا أن نتوقع أيضاً أنه سيكون قادراً على أن يسك بزمام العملية التفاوضية بشكل قوي، وأن يفرض إرادته على سير المفاوضات ومحتواها.

ولما كانت لدى «إسماعيل» حاجة متوسطة للإنجاز، فإنه لن يكون راضياً ما لم يرض هو وزملائه عن نتائج المفاوضات، وسيكون على استعداد للتوصل الى حل وسط إذا اضطر الى ذلك، وسيتوصل بشكل سريع الى اتفاق مرض (والانفاق المرضي ليس بالضرورة اتفاقاً ممتازاً)، وذلك على النقيض من المفاوض الذي تحركه حاجة إنجاز عالية، فالأخير سيوجه اهتمامه نحو إنهاء المفاوضات سريعاً بدلاً من التوصل الى اتفاق مرض.

إن «إسماعيل» يتمتع بخصائص تسمح له بأن يكون من أفضل المفاوضين، وإن كان ذلك لا يعني عدم ضرورة إخضاعه لعملية تدريبية تمكنه من صقل مهاراته التفاوضية.

إن الخلاصة التي نود أن ننتهي إليها هي، أن مدخل التفاوض «نحو التوصل الى اتفاق» يعتبر من أكثر المداخل نضوجاً في المفاوضات. إلا أنه يعتمد على مهارات كثيرة تتعلق بإيجاد الظروف المناسبة للتفاوض. وان التفاوض وفق منهج «تحقيق مكسب لنا» يتطلب توافر مهارات التأثير لمساعدة الطرف الآخر في أن يكون راضياً. وأن العراك هو النموذج الأكثر بدائية في المفاوضات. وعند مواجهة مفاوضين غير مهرة فإن هناك حاجة الى مهارة خاصة لمساعدتهم في التغلب على مخاوف أساسية، مثل حاجتهم الى الأمان. ولكن إذا لم يتحقق النجاح في ذلك، فنشوب المعركة يظل أمراً وارداً. وأخيراً، فإنه من الممكن إجراء تقويم لأطراف التفاوض من خلال القيام بتحليل حاجاتهم للإنجاز والانتماء والقوة.

الفصل الخامس استخدام الفريق التفاوضي

كان لأحد الآباء عدد من الأبناء يتشاجرون فيما بينهم. ولما عجز الوالد عن رآب خلافاتهم بالنصح والإرشاد، لجأ إلى إعطائهم درساً عملياً عن مخاطر التفرقة. فطلب إليهم أن يحضروا له حزمة من العصي، ففعلوا. ثم طلب إلى كل واحد منهم أن يضع الحزمة في يديه ويحاول كسرها، فحجزوا. وعندما أخذ الوالد الحزمة، وأخذ العصي واحدة بعد الأخرى، وأعطاهم لأبنائه فكسروها بسهولة. وهنا خاطبهم قائلاً: يا بني إنكم تشبهون هذه العصي، فإذا كنتم على قلب رجل واحد منكم فانتهم حينئذ كالحزمة لن يضيركم محاولات أعدائكم في النيل منكم، أما إذا تفرقتم فستفشلون وتذهب ربحكم، وستكسرون كما كسرت هذه العصي.

يزداد استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلاً من المفاوضات الفرد، وذلك لأسباب عديدة منها، أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيداً، وأن توافر المزيد من المعارف في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد، كما أن استخدام الفريق التفاوضي يحد من الظنون التي قد تلحق بالمفاوضين من أشخاص لم يشاركوا فيها.

سنحاول في هذا الفصل أن نقف على أهمية وحدود استخدام الفريق التفاوضي، وتكوينه، وحجمه، وواجبات رئيس الفريق التفاوضي، واختيار المفاوض وتحفيزه وتدريبه.

أهمية استخدام الفريق التفاوضي، وحدود استخدامه، وتكوينه، وحجمه:

أهمية استخدام الفريق التفاوضي:

تتبع أهمية استخدام الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية، وقدراته الكبيرة التي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات

(1) Dennis A. Hawver, *How to Improve Your Negotiation Skills*, (N.Y.: Alexander Hamilton Inst. Inc., 1982), pp. 6-12.

(2) *Ibid.*, p. 19.

(3) *Ibid.*, p. 21.

(4) *Ibid.*, p. 21.

(5) *Ibid.*, p. 25.

(٦) انظر، ول ديورانت، قصة الفلسفة من افلاطون إلى جون ديوي، ترجمة د. فتح الله محمد المشعشع (بيروت: مكتبة المعارف، ١٩٨٨)، ص ٤١٨.

(٧) المرجع السابق نفسه، ص ٤٨٣.

(8) Bill Scott, *The Skills of Negotiating* (England: Gower Publishing Co., 1983), p. 206.

الأعضاء. وتأتي هذه الأهمية كذلك من حقيقة أن المفاوضات غالباً ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي: دور المتحدث Talker، ودور المقرر أو المسجل Recorder، ودور الموجه Director. وأنه من الصعوبة على شخص واحد أن ينهض بجميع هذه الأدوار بنجاح. وإذا كان يمكن لشخصين أن ينجزاها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلاً على أية حال.

لا تحتاج العملية التفاوضية إلى أكثر من متحدث واحد، ويعتبر دوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية، فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة. ويشترط في المتحدث القدرة على التفكير السريع، والقدرة على الربط بين القضايا المطروحة. كما ينبغي أن يكون المتحدث قادراً على التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة وعلى فهم الآخرين، وأن يكون مقدراً لقيمة الوقت، وأن يتمتع بقدرة عالية على الحكم والتقدير.

أما المقرر، فينبغي أن يتمتع بالحكم السليم، وأن يعرف ما ينبغي تدوينه من ملاحظات. وأن يتصف بالدقة في الكتابة، وأن يكون قادراً على التسجيل في الوقت الذي يظل فيه منصتاً إلى المناقشة. كذلك ينبغي أن يكون قادراً على تقويم الإنجازات بجلاء، وأن يتمتع بذاكرة جيدة.

ليس من الحكمة في شيء تسجيل جميع المحادثات. إذ إنه لما تم تسجيل جميع ما دار من مناقشات في عدد من المفاوضات استغرق بعضها بضع ساعات، واستغرق بعضها الآخر عدة أيام، أتضح بعد التسجيل أن ما بين (٦٪) و (٢٣٪) فقط مما دُونَ كان ضرورياً. إن ذلك يعني ضرورة توخي الدقة والحذر لدى التسجيل. كما ينبغي الاحتفاظ بما تم تدوينه لفترة لاحقة، إذ ربما يحصل خلاف قانوني حول مضمون المفاوضات لاحقاً. على أية حال،

فالقاعدة الأساسية هنا المقارنة بين عائد التسجيل الكامل وتكلفته.

إن الإصغاء الجيد هو أهم ما يجب أن يتمتع به أي شخص يقوم بدور المقرر. ومن المستحسن دائماً إحضار القلم وبعض الأوراق الإضافية لتقديمها للطرف الآخر إذا لم يفتن إلى إحضارها. وإذا ارتأى المفاوض القيام بعملية التسجيل، فالطرف الآخر يجب أن يعطى له الخيار نفسه.

وأما الموجه، فهو الشخص الذي يراقب ويتابع سير المفاوضات. وهو الذي يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر. ومن المهارات الضرورية للموجه الإحساس الوعي بما سيحدث، وأن يكون منظماً. وينبغي أن ينسق الموجه مسبقاً مع المتحدث، بحيث يمكن من خلال بعض الإيماءات الإيعاز للمتحدث بإيقاف المفاوضات أو بعقد اجتماع للتشاور.

حدود استخدام الفريق التفاوضي Team Limits:

إذا كان استخدام الفريق التفاوضي فكرة عظيمة، فلماذا لا يكثُر استخدامها إذن؟ هناك خمسة قيود تحول دون استخدامها هي (١):

(١) القيد الاقتصادي، فاستخدام شخصين أو ثلاثة أكثر تكلفه ولا شك من استخدام شخص واحد.

(٢) القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء.

(٣) قيد التنسيق، إذ من الصعب جعل أعضاء الفريق يعملون معاً ضمن أدوار محددة. فالانضباط والنظام ضروريان لتحقيق التفاعل.

إن العمل ضمن أدوار محددة وفي تنسيق تام أمر مهم، فتماسك الفريق يمكن أن ينهار عندما يوافق أحد الأعضاء على آراء الخصم دون

مناقشة ذلك مع أعضاء فريقه. وهناك مشكلات أخرى كثيراً ما تبرز، فقد يقوم أحد أعضاء الفريق بتزويد الخصم بمعلومات في وقت غير مناسب. كما قد يكون من الصعوبة المحافظة على صمت الأعضاء غير المتحدثين؛ لأنه إذا كان هناك أكثر من متحدث واحد فذلك يتيح فرصة كبيرة للخصوم «الدق إسفين» بين أعضاء الفريق. ومع ذلك فإنَّ اللجوء إلى خبرات الأعضاء غير المتحدثين في الفريق قد يبدو ضرورياً من أجل توضيح أو تعزيز نقطة معينة. وهذا مفضل عندما تكون مهمة العضو الخبير في الفريق هي تقديم المعلومات المتخصصة فحسب، على أن يعود بعد ذلك إلى دوره «الكامن Passive»، ويتولى المتحدث ممارسة دوره الكلامي.

(٤) قيد التعاون، ليس من الحكمة في شيء تجاهل الفروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق، وبخاصة إذا ما كانوا يتبادلون الأدوار في الحالات الأخرى. وكمثال على ذلك، قد لا يكون الشخص ذو المستوى التنظيمي العالي مؤهلاً ليقوم بدور المتحدث، ومع ذلك قد يقوم بهذا الدور.

(٥) قيد العدد، إذ يفضل أن لا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الخصم. فإذا كان عدد أفراد فريق الخصم مؤلفاً من شخص واحد فإنه سينفر من وجود فريق من المفاوضين لدى الطرف الآخر. والأهم من هذا أن التجارب تشير إلى أفضلية العدد القليل في المفاوضات على العدد الكبير. وإذا تساوى العدد لدى الطرفين فالأفضل أن يتكون كل فريق من ثلاثة أشخاص. وقد يكون مفضلاً في بعض الحالات أن يكون لأحد الأطراف قوة عددية أقل مما للطرف الآخر. فإذا زاد فريق الخصم على ثلاثة أشخاص فلا ينبغي أن يأبه الطرف الآخر بذلك، لأن الناس الذين يملأون فريقهم بالكتل البشرية إنما يبحثون عن الإزعاج لأنفسهم، وسيضيفون لهم

مشكلة الثقة الزائدة في أنفسهم، بسبب تفوقهم العددي فقط، فتغرهم كثرتهم. لكن هذه الثقة الزائدة سرعان ما تتلاشى بمجرد أن تتضح لهم صعوبة إدارة مجموعتهم الكبيرة. ومن هنا تبرز أهمية أن يكون كل عضو ضمن مساره الصحيح، وملتحماً مع زملائه الأعضاء في انسجام تام.

والشكل التالي يقدم معياراً من أربعة عوامل لتقويم فعالية الفريق التفاوضي (٢):

- مدى وضوح الأهداف.

- مدى المشاركة في التخطيط.

- مدى الثقة في أثناء حل المشكلات.

- مدى الانضباط في أثناء المفاوضات.

ضعيف	العوامل	جيد
	(أ)	
مضطربون ومختلفون	مدى وضوح الأهداف	راضحة للجميع، إذ شاركوا جميعاً في وضعها، وشعروا بالمسؤولية تجاهها.
	٣ ٢ ١	
	(ب)	
- سيطرة شخص واحد. - سلبية، مقاطعات.	مدى المشاركة في التخطيط	تم الإصغاء إلى جميع الآراء
	٣ ٢ ١	
	(ج)	
- سلوك دفاعي، حذر. - إحجام عن التصرف.	مدى الثقة في أثناء حل المشكلات	احترام إجابات الآخرين
	٣ ٢ ١	
	(د)	
- عدم الانضباط في التصرف. - تعاطف مع الخصم.	مدى الانضباط في أثناء المفاوضات	- تطبيق الإرشادات - محاكمة التصرفات قبل القيام بها
	٣ ٢ ١	

شكل رقم (٤): تقويم فعالية الفريق التفاوضي

تكوين الفريق التفاوضي وخصائصه:

عند النظر إلى تكوين الفريق التفاوضي فإنه من الضروري النظر إلى المهارات الفنية، وإلى أنماط شخصيات أعضاء الفريق، وإلى الطريقة المحتملة لأعمال الأعضاء. وبالتالي، يجب أن يتضمن الفريق التفاوضي أعضاء لديهم المهارة الفنية للعمل بفعالية في جميع الحالات التي يتوقع أن تغطيها المفاوضات. وأعضاء متوافقين في الطابع والأمزجة مع بعضهم، ومع من يمثل الطرف الآخر.

حجم الفريق التفاوضي:

ما هو الحجم المناسب للفريق التفاوضي؟ سؤال نظري، وسنحاول عرض وجهات النظر المختلفة حوله.

ترى إحدى وجهات النظر أن حجم الفريق التفاوضي ينبغي أن ينسجم مع القول المأثور، «إن أفضل اللجان هي التي تتكون من شخص واحد». ذلك لأن مشكلات التعاون والتنسيق والاتصال بين أعضاء الفريق تفوق - في تأثيرها السلبي على عمل الفريق - المشكلات التي يثيرها الفريق الخصم. وترى وجهة نظر أخرى، أن العمل التفاوضي يحتاج إلى مجموعة من الخبرات والمهارات التي قد لا تتوافر لشخص واحد، الأمر الذي يفرض اللجوء إلى الفريق. ويبقى السؤال مطروحاً، ما هو حجم هذا الفريق. يرى أحد الكتاب، ونشاطه الرأي في ذلك، أن حجم الفريق ينبغي أن لا يزيد على أربعة أشخاص، وذلك بحكم العوامل التالية (٣):

(١) الرقابة على الفريق:

لغايات الرقابة على الفريق، فإن أربعة أشخاص يعتبرون عدداً مناسباً

ومقبولاً. إذ تقضي مبادئ الإدارة التقليدية، بشيء من التحفظ، بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يتراوح بين ثلاثة أشخاص وخمسة أشخاص.

وإذا كان مطلوباً من رئيس الفريق أن يشرف على المفاوضات، ويعمل على التنسيق بين أعضاء فريق مكون من ستة أشخاص أو سبعة فإن الأمر يغدو في غاية الصعوبة على الرئيس. إن وجود أكثر من أربعة أعضاء يجعل من الصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة، كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد. إذ من المحتمل أن تجري مناقشات وأحاديث جانبية دون تنسيق بين المفاوضين من كلا الجانبين. كما يحتمل أن تدور المناقشات بين أعضاء الفريق نفسه في أثناء جلسة المفاوضات. وأخيراً، فإن وجود أكثر من أربعة أعضاء دائم يجعل من الصعب الاحتفاظ بجهة موحدة، وتوجيه جميع المناقشات نحو الهدف.

وفي بعض الجهات التي كان لي ارتباط بها، كانت العادة المتبعة إشراك أكثر من مستوى إداري في المفاوضات بالإضافة إلى ممثلين من كل فئة من فئات الموظفين، بحيث كان يصل عدد الأعضاء إلى خمسة وعشرين عضواً. إن هذا العدد ليس فريقاً، فالمناقشات كانت تنتهي مناحي مختلفة، وكان كثيراً ما يدب الخلاف بين الأعضاء. إن مثل هذا العدد قد يكون مناسباً لتبادل المعلومات، لكنه لن يكون فعالاً في المفاوضات، ولا أجد ما أمتدحه به من وجهة النظر هذه.

(٢) مدى الخبرة:

إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات، فينبغي

إن هذا التمايز في الدور على قدر كبير من الأهمية، فالنقد الذي يوجه إلى الاختصاصيين يأتي من عدم فهم الدور الذي يقومون به. وتنشأ معظم المشكلات عندما يتعد هؤلاء الاختصاصيون عن دورهم الأساسي، ويقومون باتخاذ قرارات فيها قدر من المخاطرة.

(٣) تغيير العضوية:

ليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طوال فترة إجراء المفاوضات. وكما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى أشكال معينة من الخبرات. فعلى سبيل المثال، تكون مشاركة القانونيين أمراً لا بد منه عند إعداد مسودة الاتفاق. ونقطة أخرى ذات صلة بهذا الشأن، وهي أن الاختصاصيين، وإن كانوا مبدعين في مجالات اختصاصهم، فإنهم عادة ما يكونون غرباء عن عالم المفاوضات. الأمر الذي يفرض تدريبهم على العمل الجماعي، وعلى وضع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات التفاوضية.

إن خلاصة ما نود أن نصل إليه أن لا يزيد حجم الفريق التفاوضي على أربعة أشخاص. وإذا كانت هناك حاجة إلى المزيد من الاختصاصيين والخبراء فيجب أن تكون مشاركتهم كمراقبين ومستشارين للأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، وأن هؤلاء الخبراء والاختصاصيين بحاجة إلى التدريب بقدر حاجة المفاوضين إليه.

(٤) مجالات التفاوض:

تغطي المفاوضات، عادة، أربعة مجالات أساسية، هي:

أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، إذ يجب عليهم الجلوس خلف أعضاء الفريق المفاوض.

قد تحتاج بعض المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية - Sub Negotiations، أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضواً من كل فريق وعدداً قليلاً من الاختصاصيين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية.

وإذا كنا قد أشرنا إلى المفاوضين وإلى الاختصاصيين، فإنه بوسعنا القول إن ثمة اختلافاً واضحاً بين من تكون مهمته إجراء المفاوضات، ومن تكون مهمته تقديم النصح والمشورة والمعلومة الاختصاصية. فقد يطلب من مدير مراقبة الجودة مثلاً أن ينضم إلى الفريق عند بحث المسائل المتعلقة باختصاصه، ولكن يجب أن لا تكون له علاقة بالتفاوض مع الطرف الآخر، بل إن ذلك هو من واجب المدير الفني الذي قد يزوده بالدعم التخصصي اللازم.

وهناك اختلاف بينهما أيضاً (وأعني المفاوض والاختصاصي) في تحمل المخاطر. فالاختصاصيون يقومون بدور مزدوج، فهم يتفاوضون مع نظرائهم من الطرف الآخر حول بعض المسائل ذات العلاقة المباشرة باختصاصاتهم. أما عند طرح المسائل ذات المخاطرة فيصبح دورهم كمستشارين ينفذون قرارات الفريق التفاوضي إذ يقدمون له النصح والمشورة. وكمثال على ذلك، قد يطلب المفاوض التجاري من محاميه أن يوضح له الأخطار الناجمة عن قبول اقتراحات الخصم أو عروضه، وبعدئذ سيتخذ المفاوض التجاري القرار أو يرسم السياسة التي يرغب في اتباعها، وسيترك للمحامي فرصة التعبير عن تلك السياسة في صيغة معينة.

- المجال التجاري، السعر، التسليم.

- المجال الفني: المواصفات، الجودة... الخ.

- المجال القانوني: نصوص العقد وشروطه، التأمين، القانون المطبق... الخ.

- المجال المالي: شروط الدفع، الضمانات... الخ.

وبناء على ذلك، فإن الفريق التفاوضي يجب أن يضم مفاوضاً مؤهلاً في كل مجال من المجالات السابقة. وفي هذه الحالة يشكل الأشخاص الأربعة فريق المفاوضات، كما يمكن دعمهم بعدد من الخبراء والاختصاصيين، إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.

وفي المفاوضات الأقل تعقيداً، قد يغطي المفاوض الواحد مجالين، على أن يخضع لتدريب مناسب في المجال الذي تكون فيه مهارته محدودة. فالمفاوض القانوني قد يغطي بالإضافة إلى المجال القانوني المجال المالي. والمفاوض التجاري، إذا كانت لديه خلفية هندسية، قد يتحمل مسؤولية المجال الفني. كذلك يمكن للمفاوض التجاري أن يغطي المجالات القانونية والمالية. وهكذا يمكن تقليص الفريق التفاوضي إلى اثنين في المفاوضات قليلة التعقيد، ولكن يجب عدم تقليصه إلى مفاوض واحد مهما بلغت كفاءة هذا المفاوض. ومن التفاوض الساذج أن تتوقع من المفاوض الفرد أن يقوم بما يلي:

(أ) عرض قضيته عرضاً جيداً ودراسة ردود أفعال الخصم.

(ب) الإصغاء إلى الخصم، والرد عليه، وتدوين الملاحظات.

(ج) إدراك النتائج المحتملة لكل نقطة وتأثيرها على المفاوضات بشكل عام.

إن وجود أكثر من شخص إلى أربعة أشخاص في المفاوضات يحقق

المزايا التالية:

(أ) القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.

(ب) استخدام أساليب متعددة في النقاش.

(ج) عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض أو الإرهاق، بخاصة إذا ما جرت المفاوضات خارج البلاد.

(د) مواجهة الشكوك والشبهات.

إنه من المفضل أن يكون للمفاوض مساعد لتدوين الملاحظات ولتذكيره بأية نقاط تغيب عنه. وإذا ما وجدت إحدى المنظمات أنه ليس بمقدورها تكوين فريق من شخصين على الأقل فهي حقاً يجب أن لا تمارس العمل التفاوضي.

اختيار رئيس الفريق التفاوضي، وواجباته:

(أ) اختيار رئيس الفريق التفاوضي:

من هو رئيس الفريق التفاوضي؟

إن منزلة رئيس الفريق التفاوضي ومكانته، مسألة في غاية الأهمية، إذ يجب أن يتمتع بمنزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم. فالتباين في المكانة وفي سلطة اتخاذ القرارات قد يجعل أحد الفريقين خاضعاً للآخر، وبالتالي ظهور بعض صور السلوكيات الدفاعية والهجوم المضاد، والاحتواء من قبل الفريق الآخر.

ليس هناك أسلوب معين مفضل على أسلوب آخر لاختيار رئيس الفريق، إذ المهم أن يعمل الفريق بفعالية. وتعتمد فعالية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب الذي اعتادوه. فإذا كانوا يعملون ضمن مؤسسة يميل نمط القيادة فيها إلى الفردية ففي هذه الحالة يكون الفريق

بحاجة إلى رئيس من نوع مماثل، وعند ذلك فإن هذا الرئيس يتحمل المسؤولية الكبرى في اتخاذ القرارات في أثناء المفاوضات، ويكون دور أعضاء الفريق تقديم المعلومات وتزويده بالآراء. وإذا ما قام نمط القيادة في المؤسسة على الديمقراطية وتفويض السلطات والمشاركة فإن الفريق التفاوضي بحاجة إلى نمط مشابه في القيادة، كي يطلق طاقات أعضاء الفريق ويشجعهم على الإسهام الفعال.

وجدير بالذكر أنه خلال مناقشة هذا الموضوع في ندوات المفاوضات التي شارك فيها الكاتب، ذكر عدد من المتخصصين أن اختيار رئيس الفريق عملية غير موجودة أساساً، فالرئيس يتم اختياره بحكم منصبه في المنظمة المعنية. وقد أشير إلى كل من مدير المبيعات ومدير المشتريات كمثاليين واضحين، فهناك حالات يتعين على هذين الشخصين أن يرئسا الفرق التفاوضية التي تختص بعمليات الشراء والبيع، ولكن كان يرئسها شخص آخر. الأمر الذي نجد فيه من المناسب تأكيد أهمية الموضوع التفاوضي لدى اختيار رئيس الفريق، وذلك من خلال المثال التالي:

المرشح لرئاسة الفريق

الموضوع التفاوضي

- المسؤول عن شراء المواد الخام.

- مدير الإنتاج

- مدير المصنع

مدير المشتريات

- مدير الإنتاج

مدير التسويق أو المبيعات

- مدير تنفيذي

- مدير إدارة العقود

- مدير المبيعات

- شراء مواد خام

- شراء مادة رئيسية للمصنع

- عمليات البيع

وعند اتخاذ قرار بشأن اختيار شخص كرئيس تنفيذي للفريق التفاوضي، يقترح الأخذ بمعيارين، هما: القدرة على قيادة الفريق التفاوضي، ودرجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ أي قرار في أثناء المفاوضات (٤). كما أنه يجب أن لا يتم اختيار شخص ما لرئاسة الفريق لأنه ليس لديه عمل في ذلك الوقت بالمنظمة، أو لأنه الخبير الفني في السلعة أو الخدمة موضوع التفاوض، أو لأنه يعرف أعضاء فريق الطرف الآخر.

وبالرغم من أننا قد أوضحنا أنه ليس من الضروري أن يكون رئيس الفريق خبيراً فنياً بالسلعة أو المنتج موضوع التفاوض، فإننا لا نرى ضرورة إشراك المسؤول عن نشاط الشراء أو البيع بالمنظمة في المفاوضات دون أدنى معرفة عن السلعة أو المنتج. فرييس فريق المبيعات الذي لا يستطيع الإجابة عن أسئلة المشتري ويقوم بإحالتها إلى شخص آخر من زملائه لن يحظى باحترام المشتري، كذلك يمكن خداع المشتري الجاهل بالسلعة بسهولة في المواقف التي يحصل فيها تحالف غير رسمي بين الخبراء الفنيين في فريقه وفي فريق الطرف الآخر، ومثل هذه التحالفات شائعة في الجهات التي تدرّب فيها المهندسون مثلاً برغم وجودهم في فريقين، فهم أعضاء المعهد المهني الذي تدرّبوا فيه نفسه، وقد سبق لهم أن تعاونوا معاً لإيجاد حلول لمشكلات معينة واجهتهم.

إن ما تقدّم يغري بالقول، إن على رئيس الفريق التفاوضي أن يلمّ بكلّ القضايا المتعلقة بالمفاوضات التجارية والفنية، لتمكينه من المشاركة في كل بند من بنود المناقشة، وفي توجيه أنشطة الاختصاصيين العاملين معه وتنسيقها.

(٢) واجبات رئيس الفريق التفاوضي:

تمثل واجبات رئيس الفريق فيما يلي (٥):

يصغي إليه أعضاء فريقه باهتمام مع تقديم بعض الإيماءات المشجعة . وهنا كان أعضاء الفريق يقولون للفريق الآخر بأن الشخص الذي يقدم لكم هذه المعلومات ذو خبرة واسعة . وهذا على العكس مما لو قام أعضاء فريقه بالانشغال عنه بتقليب الأوراق التي أمامهم أو مقاطعته .

يحتاج الفريق المفاوض إلى دعم ومساندة من خارج قاعة المفاوضات ، أي من الأشخاص العاملين في مؤسسة الفريق كالرؤساء والنظراء والسكرتارية والمرؤوسين . وقد تستدعي الحاجة أن يتفاوض الفريق التفاوضي مع هذا الفريق المساند للتأكد من قدرته على تقديم المساعدة والدعم للفريق ، وللتأكد كذلك من أنه لا خلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق المفاوض وأعضاء الفريق الداعم .

المفاوض: اختياره، وتحفيزه، وتدريبه، وتحديد سلطاته:

(أ) اختيار المفاوض:

يمكن لنا أن نتوقع أن المسؤولين في أقسام المشتريات والمبيعات سيشاركون في المفاوضات . وبالرغم من ضعف الاهتمام الذي يحظى به هذا الموضوع في المراجع المتخصصة في عمليات الشراء والبيع ، فإن المفاوضات تشكل جزءاً كبيراً من أنشطة هذين القسمين . ولما كان التعليم الأكاديمي للخريجين الجامعيين في هذه التخصصات ضعيفاً في نظرية التفاوض ، فإنه لا بد من تدريبهم عملياً في وقت مبكر من التحاقهم بالعمل في هذه الأقسام . بحيث يعتمد تقدمهم الوظيفي على مقدار النجاح الذي يحققونه .

ولكن الأمر ليس كذلك بالنسبة للأقسام الأخرى . على أية حال فالتفاوض لا يشكل جزءاً أساسياً مثلاً من عمل المهندس أو المحامي أو

- اختيار أفراد الفريق التفاوضي .

- إعداد خطة المفاوضات ، وإجراء المفاوضات .

- إدارة المفاوضات واتخاذ القرارات في المسائل التالية :

* مستوى التنازلات وتوقيتاتها .

* الدعوة إلى اجتماعات المذاكرة والنقاش للفريق التفاوضي .

* فضّ الاجتماعات .

- إعداد تقرير المفاوضات .

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن على رئيس الفريق التفاوضي واجبات عامة أخرى ، تتمثل في الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل عضو ، وإذكاء روح الحماسة بين الأعضاء ، والمحافظة على معنوياتهم . ولا شك أن طريقة تقديم أعضاء الفريق من قبل رئيسهم للفريق الخصم ذات أثر كبير في حفزهم على المشاركة . فإذا ما قدم الرئيس أحد أعضاء فريقه بقوله : «إن فلان هو محاسب في الشركة» فإن الطريقة في التقديم أقل تشجيعاً له من تقديمه على النحو التالي : «إن فلان لديه من الخبرة خمسة عشر عاماً ، وقد أشرف على كثير من المهام ، وشارك في عدد من المفاوضات التي وصلت قيمتها إلى كذا مليون دينار» . وسيكون التشجيع أكثر لو قام أحد أعضاء الفريق بتأكيد ذلك بقوله : «هذا صحيح» ، أو «نعم هذا صحيح» .

إن الدعم اللفظي Verbal Support ليس بالدعم الوحيد ، فهناك الدعم غير اللفظي Non - verbal Support . ومثال ذلك ، أن يقوم أحد أعضاء الفريق بطرح موضوع ما وتقديم بعض المعلومات ، في الوقت الذي

- قدرة على التكيف والتعايش مع أناس من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة، والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي.

والتساؤل الآن، إلى أي مدى يمكن إكساب المفاوض هذه المعارف والقدرات؟ وهل هي موروثه أو مكتسبة؟

من الواضح أن المعارف يجب تعليمها للشخص، أما ما تبقى من عناصر فهي من خصائص شخصية الفرد والمؤثرات البيئية المحيطة. إن التدريب يمكن أن ينمي قدرة معينة في الشخص، مثل القدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر. ولكن مثل هذا التدريب، كما يؤكد بعض الخبراء، لا يوجد قدرة لم تكن موجودة أساساً.

عموماً، لدى اختيار المفاوض لا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

(أ) المعرفة الفنية المتعلقة بالمنتج وبالسوق وبالقضايا المالية ذات العلاقة بالعملية التفاوضية.

(ب) توافر مجموعة من المسلكيات والصفات الشخصية، ومنها:

- الطموح.
- الثقة بالنفس.
- العقلية الإبداعية والمنظمة.
- حسن الاستماع.
- الإرادة القوية.
- القدرة العالية على تحمل الإحباط.

المحاسب، وليس نشاطاً يضطر الفرد فيه إلى ممارسته في حياته الوظيفية ويؤثر على فرصه المستقبلية للترقية. على أنه إذا احتاجت إحدى الشركات إلى خدمات هؤلاء الأفراد الفنيين كأعضاء في الفريق التفاوضي، فلا بد من إخضاعهم للتدريب اللازم.

بالإضافة إلى المهارات والقدرات الفنية، لا بد من اختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض. فإذا كانت المفاوضات كبيرة الأهمية فحينئذ يتوقع أن تكون لديه خبرة متميزة في التفاوض، وأن يكون متوافقاً مع الأعضاء الآخرين في الفريق. أما إذا كانت المفاوضات قليلة الأهمية فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من أجل إكسابه بعض الخبرات.

وعند الحديث عن معارف الشخص وقدراته في المفاوضات، يبدو ما يلي مهماً لرجل التفاوض (٦):

- معرفة فنية بتقنيات المفاوضات.
- معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي.
- قوة احتمال ذهنية وبدنية.
- قدرة على التعبير وعلى الاستماع وعلى تحليل المناقشات الموضوعية.
- قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.
- قدرة على العمل في ظل الضغوط، والاحتفاظ بالهدوء حتى حين يتعرض للضغوط القاسية.
- قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية.
- قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية.

- الاستمتاع بالمفاوضات .

- العقلانية والبعد عن العاطفة .

(ج) أن يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر: فعامل العمر يعتبر أيضاً من العوامل المهمة في اختيار المفاوض، فهناك فئات عمرية تقع فيها أعمار المفاوضين الناجحين . ويلاحظ أن الفرد في المراحل الأولى من مهنته يتميز باتجاهات تنافسية، ويتصف ببعض الصفات المثالية، وبصفات تمكنه من الترقى في عمله، وينصب اهتمامه خلال هذه المراحل على اكتساب الخبرة . في حين يتصف الفرد في المراحل المتأخرة من مهنته بالأخذ بآراء الآخرين، وبالالتزام المتزايد بالأهداف البيئية والاجتماعية . ولا يشكل النجاح في العمل حاجساً له . وبين هاتين المرحلتين نجد تلك المرحلة التي تكون فيها الخبرة قد نضجت، وأطرت توجهات الشخص وأهدافه المهنية، كما وصلت قدرته على العطاء إلى أوجها . ويمكن القول إن المرحلة المتوسطة عند غالبية الناس تقع في الفئة العمرية (٣٣ - ٥٠ سنة) . وبالتالي، فإن متوسط العمر المقبول للمفاوض يقع ضمن هذه الفئة . وقد يكون الجمع بين الشباب والمتقدمين في السن مناسباً، يقول فرانسيس بيكون: «إن الشباب أقدر على الابتكار من الحكم وأنسب للتنفيذ من المشورة، ويسارعون إلى النتائج بغير تفكير في الوسائل، أما المتقدمون في السن فإنهم يتشاورون طويلاً ويخاطرون قليلاً ويقنعون بالمتوسط من النجاح» .

(٢) الدافعية:

يقوم المفاوض بعمله بشكل مستقل، ولذا لا بد أن تتوفر فيه صفات الثقة بالنفس والقدرة على العمل بعيداً عن منظمته والأشخاص الذين بيدهم

السلطة . ولا بد أن تكون لديه دافعية لإنجاز متوسطة، ودافعية انتماء متوسطة، ودافعية قوة متوسطة أيضاً .

إنه من الصعب التوقع أن يكون لدى المفاوض الحافز الكافي للقيام بعمله بشكل مناسب، ما لم يشعر أنه يتقاضى راتباً مناسباً وتعويضاً كافياً . كذلك لا بد من التحفيز المعنوي للمفاوض، ومثال ذلك:

- تكليفه بمهام صعبة وجديدة ومثيرة بهدف تنميته وتطويره .

- التقويم الموضوعي من قبل رئيسه .

- الاعتراف بإنجازاته أمام الآخرين .

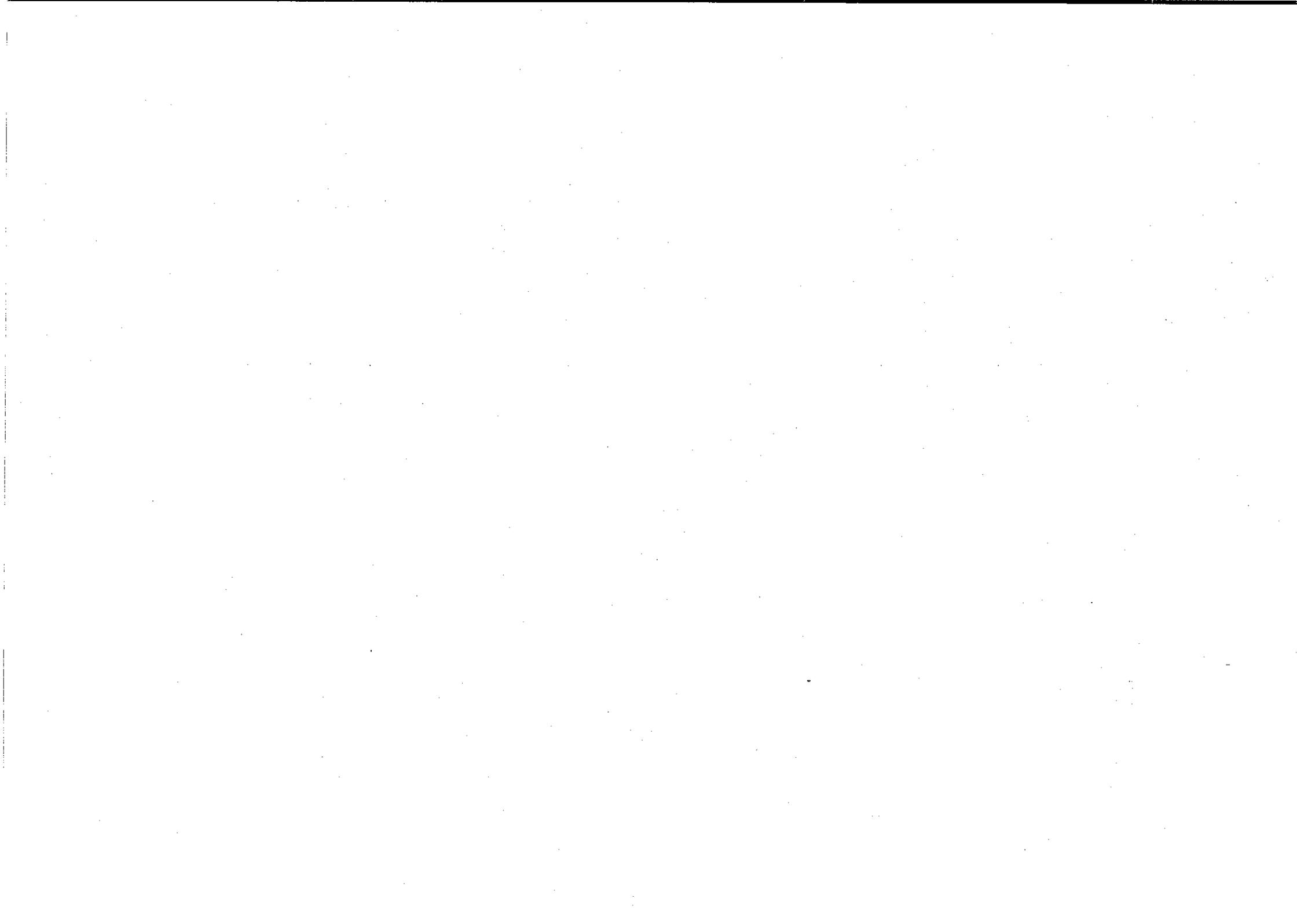
- توفير فرص التنمية المهنية، وذلك من خلال إفساح المجال له للاتصال بمفاوضين آخرين، بهدف تطوير قدراته ومهاراته التفاوضية .

(٣) التدريب:

يشير الواقع العملي في الدول العربية إلى أن المفاوض يتم اختياره بافتراض أنه سيتعلم ما يحتاج إليه من خلال الممارسة، وسيكتسب الخبرات المطلوبة في أثناء العمل التفاوضي . ولكن هذا المنحى غير صحيح على الإطلاق، فهناك حاجة إلى صقل واختبار هذه الخبرات التي يكتسبها . وبالتالي، لا بد من تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض، بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم القانونية والتجارية التي تحكم العملية التفاوضية .

(٤) الأدوار:

يقوم المفاوض بعدة أدوار لكي يحقق أهدافه، أهمها (٧):



(أ) الدور الشخصي: ويمثل هذا الدور التصرفات التي يقبلها أو يرفضها المفاوض بناء على معايير وقيمه الشخصية بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر. وقد يؤدي ذلك إلى وجود أدوار متعارضة لدى المفاوض حين يجبر على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية.

(ب) الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيماً، وهذا الدور تفرضه المنظمة التي ينتمي لها المفاوض، أي ما يفرضه عليه المدير والرؤساء.

(ج) الدور المتوقع من قبل الطرف الآخر: فكل طرف يتوقع من الطرف الآخر دوراً معيناً في المفاوضات، فإذا ما كانت الأدوار المتوقعة متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات أسهل مما لو كانت الأدوار المتوقعة متباينة مع الأدوار الفعلية.

إن ما تقدم يدفع إلى القول إن نجاح المفاوضات يتوقف، فيما يتوقف عليه، على معرفة المفاوض بالدور الذي يلعبه الطرف الآخر وأسبابه، والدور المحدد ذاتياً، والدور المفروض عليه، والدور الذي يمكن أن يلعبه حتى يقوي مركزه التفاوضي، وماذا يمكنه أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبتي أدوار مختلفة أكثر إيجابية.

(٥) توزيع السلطة والمسؤولية بين «مدير المنظمة/ رئيس المفاوض» و«المفاوض، وطريقة تحديد الأهداف التفاوضية:

إن توزيع السلطة والمسؤولية بين مدير المنظمة والمفاوض يفرض أن يكون لدى المدير والمفاوض وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به، وأن تكون واجبات المفاوض ومسؤولياته محددة تحديداً دقيقاً، بحيث يتم إعداد بطاقة وصف وظيفي للمفاوض من قبل خبير

متخصص، وأن تتم مراجعتها بصورة مستمرة. وأن يناقشا معاً سلطات كل منهما ومسؤولياته، فهذا من شأنه أن يوجد فهماً مشتركاً بينهما.

أما أهداف المفاوضات فهي مسألة في غاية الأهمية، فموضوع تحديد أهداف المفاوضات من مسؤولية الطرفين، فالمدير يرغب في تحقيق مصالح المنظمة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. والمفاوض لا بد له أن يُعطى شيئاً من المرونة والحرية في وضع الأهداف.

إن الطريقة التي تُحلّ بها هذه المسألة لا بد أن تعكس النمط القيادي السائد في المنظمة. فهناك نمط من المديرين يمسك بتلابيب كل الأمور، ونمط آخر يؤمن بالتفويض. وبين هذين النمطين ثمة العديد من الأنماط القيادية المتمثلة في الآتي:

(أ) قل للمفاوض «ماذا يفعل» Tell.

(ب) قل للمفاوض ماذا يفعل، و «لماذا» Sell.

(ج) «اختبر» فهم المفاوض، وتعرف على وجهة نظره Test.

(د) «استشر» المفاوض قبل أن تتخذ قراراً Consult.

(هـ) «أشرك» المفاوض في اتخاذ القرار Join.

(و) «فوض» المفاوض، وأعطه التوجيه المناسب، بهدف مساعدته في اتخاذ القرار Delegate.

كذلك من الممكن ملاحظة هذه الأنماط القيادية لدى رؤساء الفرق التفاوضية. وعادةً ما تجد سيطرة نمط معين في إحدى المؤسسات على غيره،

فإذا كان النمط السائد في مؤسسة ما هو نمط «قل» فإنه ينبغي على المدير أن يخبر المفاوض بالاهداف التي يجب عليه أن يصل إليها. وإذا ما كان النمط السائد «فوض» فإنه يتعين على المدير أن يعقد نقاشاً عاماً مع المفاوض حول الهدف العام من المفاوضات، ويترك له مسؤولية تحديد الأهداف Aims والغايات Targets. وإذا ما كان النمط السائد «اختبر» أو «استشر»، فإن المنظمة قد تجد من المناسب أن تكون المسؤولية جماعية فيما يتعلق بتحديد الأهداف، مع ضرورة التمييز بين الأغراض Purposes والأهداف Aims والغايات Targets. فالغرض هو مسؤولية مشتركة بين المدير ورئيس الفريق التفاوضي، والهدف يختص برئيس الفريق التفاوضي بالتشاور مع المدير والفريق، والغاية تختص بالفريق التفاوضي بالتشاور مع رئيسه.

وجدير بالذكر أن صراعات محتملة قد تنشأ بين أعضاء الفريق التفاوضي، وذلك بسبب اختلاف الأهداف والحاجات والخبرات والنظرة إلى العالم المحيط، وتزداد احتمالات الصراع في حالات الفصل الجغرافي Geographical Separation، فالبعد يؤكد الجفاء، كما يقال. وقد اثبتت الدراسات أنه إذا تمّت تجزئة فريق عمل إلى فريقين - بحيث يعمل كل منهما في موقع عمل بعيد عن الآخر - فسيكون، وخلال فترة قصيرة، جفاء بين شطري الفريق. كما تزداد احتمالات الصراع بسبب تباين الضغوط بين العمل اليومي للمفاوض قبل أن يبدأ بالمهمة التفاوضية وبين عمله لما أن أصبح عضواً في فريق تفاوضي، الأمر الذي يلقي بمسؤولية كبيرة لحل الخلافات بين الأعضاء - سواء بالنسبة لرئيس الفريق التفاوضي، على نحو ما سنرى في الفصل اللاحق، أو بالنسبة للمدير/ رئيس المفاوض - لدعم العمل الجماعي في المفاوضات، وذلك من خلال اتباع ما يلي:

- تأكيد ضرورة إدراك الفريق التفاوضي للمسؤوليات والسلطات المشتركة.
- التركيز على جعل المفاوضات هاجساً عاماً لجميع العاملين في المنظمة.
- الابتعاد عن المبالغة في التوقعات، ويتم ذلك من خلال المشاركة في التخطيط للمفاوضات.
- توفير سبل الاتصال المباشر بين الأطراف التفاوضية.

الفصل السادس مهارات حلّ الصراع

يعنى هذا الفصل بالمهارات المتعلقة بحلّ الخلافات بين الناس، وهذه المهارات كثيرة ومتنوعة. وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه. لذا، فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.

تحصل الصراعات بين الناس في كثير من المواقف. وبالرغم من أن هذا الفصل سيسوق الأمثلة من واقع العلاقات الصناعية، فإن الأفكار الواردة فيه للتعامل مع الصراع مناسبة أيضاً في مفاوضات العقود ومفاوضات حلّ الخلافات بين زملاء العمل.

سنتناول في هذا الفصل من الكتاب الموضوعات الفرعية التالية:

- تحديد طبيعة الصراع وتكوين الاستراتيجيات المناسبة.

- الإصغاء والتواصل.

- فهم العملية التفاوضية واختيار السلوك المناسب.

- قيادة الفريق التفاوضي.

- معالجة التوتر الناشئ عن المفاوضات.

- الأخطاء المتكررة للمفاوض.

الهوامش

- (1) Donald B. Sparks, *The Dynamics of Effective Negotiation*, (Gulf Publishing Co., 1982), pp. 26 - 27.
- (2) *Ibid.*, p. 28.
- (3) Bill Scott, *The Skills of Negotiating* (England: Gower Publishing Co., 1983), pp. 155 - 162.
- (4) *Ibid.*, p.212.
- 5- *Ibid.*, p. 213.
- 6- P.D.V. Marsh, *Contract Negotiation Handbook* (England: Gower Publishing Co., 1983), p. 211.

(٧) انظر، د. لطفي فطيم، دورة «مهارات التفاوض» (عمان: بنك الإسكان،

١٩٩٢)، ص ٨٦ - ٨٧.

تحديد طبيعة الصراع:

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حلّ مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف) للتوصل إلى حلّ يرغبان في التوصل إليه. وتتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع. ويجدر بنا أن نؤكد أن مثل هذا الإدراك هو الذي يحدد، وليس حقيقة الصراع نفسه، الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع.

يُميز بعض الباحثين بين نوعين من الصراع، هما (١):

الصراع التكاملي Integrated Conflict:

يوجد هذا النوع من الصراع عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها. بمعنى آخر، ليس هناك كسب مقابل خسارة. وعندئذ ستكون غاية الاستراتيجيات وكذا التكتيكات التي يستخدمها المفاوض تدعيم أو اصر الثقة. والسؤال التالي عادة يساعد على تحديد طبيعة الصراع: «هل تدرك أطراف التفاوض أن الأهداف التي تسعى إليها مشتركة؟» فإن كان ذلك كذلك فإنّ الصراع يحتمل أن يكون تكاملياً.

الصراع غير التكاملي Distributive Conflict:

يتميز هذا النوع من الصراع بما يمكن أن يسميه أنصار نظرية الألعاب «حاصل الصفر Zero Sum». وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر. كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف

التفاوض. وتتسم الاستراتيجيات المستخدمة في هذا النوع من الصراع بالسرية والخداع وتشويه الحاجات الإنسانية، وغير ذلك.

ثمة صعوبة في التعرف على نوع الصراع إن كان تكاملياً أو غير تكاملي، ولكن استخدام «اختبار القبول/ الرفض Accept/ Reject Test» يساعد في التعرف على ذلك. كما يعتبر هذا الاختبار وسيلة لمعرفة مدى الاتفاق المتوقع حصوله بين المفاوض والطرف الآخر قبل بدء المفاوضات. والنموذج التالي يوضح ذلك:

اختبار القبول / الرفض

الموضوع: إدخال آلة جديدة إلى المصنع

القبول (ق) / الرفض (ر)	القرار المرغوب فيه	القضية
ق	التدليل من خلال أرقام التكلفة	قضايا الإدارة: - توقيت تركيب الآلة الجديدة
ر	بنسبة (٢٠٪)	- تخفيض القوة العاملة
ر	بنسبة (١٠٪)	- زيادة الإنتاجية
ق	قبل تركيب الآلة	- إعادة تدريب مشغلي الآلات قضايا مدير الورشة:
ق	التدليل من خلال أرقام التكلفة	- الحاجة إلى آلة جديدة
ق	بنسبة (٥٪)	- زيادة أجور مشغلي الآلات
ر	من خلال المشغلين أنفسهم	- ضبط سرعة الآلة الجديدة
ق	لا شيء	- المكافأة التشجيعية أثناء فترة التركيب

وفق هذا النموذج، ينبغي للمفاوض تحديد الموضوع الذي سيتفاوض بشأنه. فلو كان المفاوض مثلاً يرغب في تركيب آلة جديدة بهدف زيادة الإنتاج، فعليه أن يدون (كإدارة) في العمود الأول جميع القضايا التي تفرض عليه اتخاذ قرارات بشأنها. ومن هذه القضايا، توقيت تركيب الآلة الجديدة في المصنع، وتخفيض القوة العاملة، وزيادة الإنتاجية، وإعادة تدريب مشغلي الآلات.

فإذا ما انتهى المفاوض من إعداد القائمة من وجهة نظر الإدارة، عليه أن يضع نفسه في موقع مدير الورشة الذي يحتمل أن يتفاوض معه، وليعد قائمة بالقضايا كما لو كان مكانه. ومن هذه القضايا، كما هو واضح في النموذج السابق، مدى الحاجة إلى آلة جديدة، وزيادة أجور الأشخاص الذين سيستخدمونها، وضبط سرعة الآلة الجديدة، والخسارة في الإنتاج، وبالتالي انخفاض المكافأة التشجيعية في أثناء فترة تركيب الآلة الجديدة.

وعندما ينتهي المفاوض من إعداد كلتا القائمتين، عليه أن يوضح القرارات المرغوب فيها من جانب الإدارة، وهي النتائج التي ستوافق عليها. ثم عليه أن يوضح القرارات المرغوب فيها من جانب مدير الورشة. وبعد استكمال ذلك، يقوم المفاوض بتطبيق اختبار «القبول / الرفض». فبالنسبة لقائمة الإدارة، ليسأل نفسه عما إذا كان مدير الورشة سيقبل قرارات الإدارة أم لا. فإذا كان الجواب «نعم» فليكتب حرف «ق» (قبول) في العمود الأخير، أو ليكتب حرف «ر» (رفض) في العمود نفسه إذا كان الجواب «لا». وبالنسبة للقائمة الخاصة بمدير الورشة، فليسأل المفاوض نفسه عما إذا كانت الإدارة ستقبل قراراته المرغوب فيها، وليكتب أحد الحرفين «ق» أو «ر» بطريقة مماثلة لما سبق.

بتحليل المثال السابق، يمكن ملاحظة أنه ستكون هناك قرارات غير

مرغوب فيها. وبالتالي، سيكون هناك تباعد في الأهداف. وبناء على ذلك، يمكن القول إن الصراع سيكون ذا طبيعة غير تكاملية. لكن قد تتغير هذه المفاهيم إذا ما تم التركيز على الحاجة إلى الآلة الجديدة لضمان استمرارية العمل، على سبيل المثال.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هناك حالات قليلة من المفاوضات تكون فيها طبيعة الصراعات تكاملية أو غير تكاملية بصورة محضة. ولذا ينبغي على المفاوض أن يحلل طبيعة المزيج من الصراع، وأن يعدّ الاستراتيجيات المناسبة لهذا المزيج.

والخلاصة، حينما تكون هناك حالة يدرك فيها أطراف التفاوض أنهم يستطيعون تحقيق أهدافهم، ستتجه المفاوضات إلى التركيز على المشكلة، وسيكون السؤال هو، كيف يمكن التغلب على هذه المشكلة لكي تتحقق الفائدة لهم؟ وحينما تكون هناك حالة يدرك فيها أطراف التفاوض أن أهدافهم متباعدة، ستتجه المفاوضات للإجابة عن السؤال التالي، كيف يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وأقل قدر ممكن من الخسارة؟

الإصغاء والتواصل:

في كلا النوعين من الصراعات: التكاملية وغير التكاملية، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً. ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيداً عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولاً بالتحضير لحجّتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث. أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب معه الانتظار لتوضح وجهة نظرك أو لتدافع عنها. وهناك عوامل رئيسية تسبب

التشويش في الاتصالات اللفظية، وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون.

يتمثل العامل الأول فيما يعرف بـ «التصفية»، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال (٢):

(١) الافتراضات: قد يفترض المفاوض أن هدف الطرف الآخر هو الحصول على مبلغ معين من المال من بيع منزله، ولكنه في حقيقة الأمر قد يستهدف شيئاً مختلفاً تماماً.

(٢) التوقعات: توقع المفاوض وجود صعوبات في أثناء التفاوض مع الطرف الآخر يؤدي إلى تشويش الاتصال بين المفاوض والطرف الآخر، انسجاماً مع هذا التوقع.

(٣) التصورات أو المفاهيم المسبقة: يمكن أن يؤدي مثل هذه التصورات أو المفاهيم المسبقة إلى استنتاجات خاطئة تم تكوينها من معلومات مجتزأة. فقد يكون لدى المفاوض تصور عن العلاقة بين طريقة لباس الناس وكلامهم وبين تفكيرهم ومزاجهم العاطفي، إذ قد يتصور مثلاً أن سكان منطقة ما عنيدون. وبالتالي، فهو عندما يتفاوض مع أي منهم ستكون استجابته وفق هذا التصور الخاطئ.

(٤) الحالة العاطفية: إن شعور المفاوض يؤثر في قدرته على الإصغاء، فإن كان في حالة غضب فقد يتجاهل إشارات التهدة والملاطفة من الطرف الآخر.

(٥) التحيز: وهو يشبه التصورات أو المفاهيم المسبقة غير أنه غالباً ما يكون

مبنياً على الخيال لا على الحقائق. فإذا كنت تتفاوض مع شخص أنت متحامل عليه فستنظر إلى جميع معلوماته واتصالاته من منظور التهديد أو الهجوم.

ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم «الرسائل المزدوجة». وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً؛ لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل. فعلى سبيل المثال، عبارة «دعني أكن متسامحاً معك فعلاً» تجعلك تهتم كمنستمع بما تعنيه هذه العبارة هنا وليس بالضرورة بما تعنيه كلماتها.

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن أن تعمل على عرقلة سير المفاوضات، منها: اللغة، والروح السلبية لأحد الأطراف، وسلوكية رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة. ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة ما يلي (٣):

(١) عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه وغضبه.

(٢) عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت نفسه التغاضي عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها اليك، إذا كانت ثانوية، أما إذا كانت رئيسية وفي لب الموضوع فلا تتخذ موقف الدفاع، وتعامل معها بأن توجه لنفسك الأسئلة التالية:

- هل يحق للطرف الآخر الحصول على المعلومات التي يسأل عنها؟

- ما مدى الصراحة التي يمكن أن يتقبلها الطرف الآخر؟

وفق هذا النموذج، ينبغي للمفاوض تحديد الموضوع الذي سيتمفاوض بشأنه. فلو كان المفاوض مثلاً يرغب في تركيب آلة جديدة بهدف زيادة الإنتاج، فعليه أن يدون (كإدارة) في العمود الأول جميع القضايا التي تفرض عليه اتخاذ قرارات بشأنها. ومن هذه القضايا، توقيت تركيب الآلة الجديدة في المصنع، وتخفيض القوة العاملة، وزيادة الإنتاجية، وإعادة تدريب مشغلي الآلات.

فإذا ما انتهى المفاوض من إعداد القائمة من وجهة نظر الإدارة، عليه أن يضع نفسه في موقع مدير الورشة الذي يحتمل أن يتفاوض معه، وليعد قائمة بالقضايا كما لو كان مكانه. ومن هذه القضايا، كما هو واضح في النموذج السابق، مدى الحاجة إلى آلة جديدة، وزيادة أجور الأشخاص الذين سيستخدمونها، وضبط سرعة الآلة الجديدة، والخسارة في الإنتاج، وبالتالي انخفاض المكافأة التشجيعية في أثناء فترة تركيب الآلة الجديدة.

وعندما ينتهي المفاوض من إعداد كلتا القائمتين، عليه أن يوضح القرارات المرغوب فيها من جانب الإدارة، وهي النتائج التي ستوافق عليها. ثم عليه أن يوضح القرارات المرغوب فيها من جانب مدير الورشة. وبعد استكمال ذلك، يقوم المفاوض بتطبيق اختبار «القبول / الرفض». فبالنسبة لقائمة الإدارة، ليسأل نفسه عما إذا كان مدير الورشة سيقبل قرارات الإدارة أم لا. فإذا كان الجواب «نعم» فليكتب حرف «ق» (قبول) في العمود الأخير، أو يكتب حرف «ر» (رفض) في العمود نفسه. إذا كان الجواب «لا» وبالنسبة للقائمة الخاصة بمدير الورشة، فليسأل المفاوض نفسه عما إذا كانت الإدارة ستقبل قراراته المرغوب فيها، وليكتب أحد الحرفين «ق» أو «ر» بطريقة مماثلة لما سبق.

بتحليل المثال السابق، يمكن ملاحظة أنه ستكون هناك قرارات غير

مرغوب فيها. وبالتالي، سيكون هناك تباعد في الأهداف. وبناء على ذلك، يمكن القول إن الصراع سيكون ذا طبيعة غير تكاملية. لكن قد تتغير هذه المفاهيم إذا ما تم التركيز على الحاجة إلى الآلة الجديدة لضمان استمرارية العمل، على سبيل المثال.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هناك حالات قليلة من المفاوضات تكون فيها طبيعة الصراعات تكاملية أو غير تكاملية بصورة محضة. ولذا ينبغي على المفاوض أن يحلل طبيعة المزيج من الصراع، وأن يعدّ الاستراتيجيات المناسبة لهذا المزيج.

والخلاصة، حينما تكون هناك حالة يدرك فيها أطراف التفاوض أنهم يستطيعون تحقيق أهدافهم، ستتجه المفاوضات إلى التركيز على المشكلة، وسيكون السؤال هو، كيف يمكن التغلب على هذه المشكلة لكي تتحقق الفائدة لهم؟ وحينما تكون هناك حالة يدرك فيها أطراف التفاوض أن أهدافهم متباعدة، ستتجه المفاوضات للإجابة عن السؤال التالي، كيف يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وأقل قدر ممكن من الخسارة؟

الإصغاء والتواصل:

في كلا النوعين من الصراعات: التكاملية وغير التكاملية، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً. ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيداً عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولاً بالتحضير لحجّتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث. أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب معه الانتظار لتوضح وجهة نظرك أو لتدافع عنها. وهناك عوامل رئيسية تسبب

التشويش في الاتصالات اللفظية، وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون.

يتمثل العامل الأول فيما يعرف بـ «التصفية»، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال (٢):

(١) الافتراضات: قد يفترض المفاوض أن هدف الطرف الآخر هو الحصول على مبلغ معين من المال من بيع منزله، ولكنه في حقيقة الأمر قد يستهدف شيئاً مختلفاً تماماً.

(٢) التوقعات: توقع المفاوض وجود صعوبات في أثناء التفاوض مع الطرف الآخر يؤدي إلى تشويش الاتصال بين المفاوض والطرف الآخر، انسجاماً مع هذا التوقع.

(٣) التصورات أو المفاهيم المسبقة: يمكن أن يؤدي مثل هذه التصورات أو المفاهيم المسبقة إلى استنتاجات خاطئة تم تكوينها من معلومات مجتزأة. فقد يكون لدى المفاوض تصور عن العلاقة بين طريقة لباس الناس وكلامهم وبين تفكيرهم ومزاجهم العاطفي، إذ قد يتصور مثلاً أن سكان منطقة ما عنيدون. وبالتالي، فهو عندما يتفاوض مع أي منهم ستكون استجابته وفق هذا التصور الخاطئ.

(٤) الحالة العاطفية: إن شعور المفاوض يؤثر في قدرته على الإصغاء، فإن كان في حالة غضب فقد يتجاهل إشارات التهدة والملاطفة من الطرف الآخر.

(٥) التحيز: وهو يشبه التصورات أو المفاهيم المسبقة غير أنه غالباً ما يكون

مبنياً على الخيال لا على الحقائق. فإذا كنت تتفاوض مع شخص أنت متحامل عليه فستنظر إلى جميع معلوماته واتصالاته من منظور التهديد أو الهجوم.

ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم «الرسائل المزدوجة». وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً؛ لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل. فعلى سبيل المثال، عبارة «دعني أكن متسامحاً معك فعلاً» تجعلك تهتم كمنستمع بما تعنيه هذه العبارة هنا وليس بالضرورة بما تعنيه كلماتها.

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن أن تعمل على عرقلة سير المفاوضات، منها: اللغة، والروح السلبية لأحد الأطراف، وسلوكية رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة. ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة ما يلي (٣):

- (١) عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه وغضبه.
- (٢) عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت نفسه التخاضي عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها إليك، إذا كانت ثانوية، أما إذا كانت رئيسية وفي لب الموضوع فلا تتخذ موقف الدفاع، وتعامل معها بأن توجه لنفسك الأسئلة التالية:

- هل يحق للطرف الآخر الحصول على المعلومات التي يسأل عنها؟

- ما مدى الصراحة التي يمكن أن يتقبلها الطرف الآخر؟

ولذا يجب الحرص في استخدام الأسئلة كأداة تفاوضية، فالسؤال الذكي يبدأ قبل إلقائه بوقت طويل، إذ يمر بالمراحل التالية:

- تحديد الهدف: ويتضمن ذلك تحديد الفائدة من إلقاء السؤال، فهل هي الحصول على تعاون الطرف الآخر، أو الحصول على معلومات، أو ماذا؟

- صياغة السؤال بوضوح وهدوء، وجعل الطرف الآخر يدرك أن السائل ينتظر جواباً.

- الإنصات للإجابة: إن الإنصات مهارة تستدعي التركيز وبذل الجهد، لأن الفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها. ولذا فإنه حين ينصت لا يستقبل كل ما يقوله الطرف الآخر، ويعتقد أن أفضل وسيلة لعرض نفسه هي الكلام. إنك تستطيع أن تحكم على قدرتك على الإنصات بأن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل أنت مستعد لتتعلم وتعرف المزيد عن الآخرين؟

- هل أنت مستعد لسماع رأي الآخرين؟

- هل تحرص على ألا تقاطع؟

- هل تستطيع كبح جماح نفسك، فتترك الآخرين يكملون جملهم وعباراتهم؟

- هل تستطيع أن توقف إصدار الأحكام على ما تسمعه؟

- اتخاذ إجراء: بالرغم من أن كل سؤال أو إجابة لا يحتاج إلى اتخاذ إجراء ما، إذ يكفي أحياناً بالإنصات وإعلام الآخر أنك قد فهمت

- هل ستساعد الإجابة على زيادة فعالية الطرف الآخر في التعامل مع الموقف؟

- هل ستؤدي الإجابة إلى زيادة احترام الطرف الآخر لك حتى لو لم يَرُقَّ له ما سمعه؟

(٣) كن مستمعاً جيداً، وذلك بأن تفرغ عقلك عما يشغله، وأن تبحث عن المحور الرئيسي الذي يدور حوله الموضوع، وأن تستمع بكل حواسك، وأن تتجنب المقاطعة والإيماءات غير المشجعة، وأن تستمع إلى ما لم يقله، وأن تقوم بعملية إرجاع الأثر لإشعار المتحدث أنك تتابعه، وأن لا تصدر حكماً مسبقاً على الطرف الآخر بناء على أسلوبه أو لهجته أو ملبسه. وإذا كانت وجهة نظرك معارضة لوجهة نظره فأعد عرض ما قاله ثم اشرح وجهة نظرك، وبعد ذلك اسأل عن تعليقاته. يقول حكيم: «ما غلبني أحد قط كما غلبني رجل يصغي إلى حديثي».

(٤) تنبه إلى أن الكلمات ليس لها معانٍ. وإنما الناس هم الذين يضعون لها الدلالات، وأنها تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وأنها ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعية. وإذا ما أدركت أن الـ (٥٠٠) كلمة الأكثر شيوعاً في الاستخدام باللغة الإنجليزية مثلاً لها (١٤٠٠٠) معنى في المعجم. أي لكل كلمة (٢٨) معنى في المتوسط - أدركت صعوبة المعنى المقصود في كل كلمة.

(٥) انظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك، وأكد ما يقوله بالإيماءات.

(٦) قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم: إن إلقاء الأسئلة عملية تحتاج إلى تفكير.

وجهة نظره، فإنك يجب أن تقوم بحمل ما وفقاً لما عرفته، لكي تجعل لسؤالك نتيجة ويعود عليك بالفائدة.

ويمكن تحديد أتماط الأسئلة التي تفيد في الموقف التفاوضي على النحو

التالي (٤):

- الأسئلة العامة: وتهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة، مثل: «هل يبدو جدول الأعمال مرضياً لجميع الأطراف»؟

- الأسئلة المباشرة: وهي التي توجّه إلى شخص معين بصيغة محددة. ويجدر بالسائل أن يتوقف عن الحديث بعد إلقاء السؤال المباشر.

- الأسئلة الإيحائية: وهي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين، مثال ذلك: «ألا تعتقد يا حسن أن سعرنا معقول»؟

- الأسئلة المحددة: وهي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية. وعادة تبدأ بأدوات الاستفهام المعروفة: كيف، متى، أين... الخ.

- الأسئلة المبهمة: وهي التي تحمل أكثر من معنى، وتترك للطرف الآخر تقدير المعنى المطلوب، وتجعله يفرغ ما لديه مما لا يكون واضحاً. مثال: «لا يبدو لي أن سعر التكلفة هذا محسوب بشكل سليم».

- الأسئلة الاستفزازية: وهي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو استشارته. مثال: «هل تستطيع تغيير موقفك أم أنك لا تملك الخيار في ذلك»؟

- الأسئلة التي يجاب عنها بـ «نعم» أو «لا»: وهذا النمط من الأسئلة من أكثرها خطورة، ولا يوجه عادة إلا بعد تهرب الطرف الآخر من

الإجابة، أو إذا كان المفاوض راغباً في الحصول على إجابة قاطعة، وإذا كان كذلك على استعداد لقبول نتائج الإجابة السلبية.

- الأسئلة المرتدة: وهي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

وتبقى نقطة مهمة في هذا الموضوع وهي، كيف يمكن تحسين قدرة المفاوض على الإصغاء؟ وإذا كان السياق لا يسمح لنا بتقديم إجابة وافية لهذا السؤال، فبوسعنا القول إن ما يحتاج إليه المفاوض في أثناء المفاوضات هو الفهم الصحيح لوجهات نظر وأفكار وبراهين الطرف الآخر. وبالتالي فإن الطرق المستخدمة لاختبار دقة الفهم، والقضاء على عوامل التشويش هي إعادة صياغة ما قاله المتحدث. وهذا يعني أن يعيد المفاوض على مسامح الطرف الآخر ما فهمه من كلامه. وقيمة هذا العمل أنه يجبر الطرف الآخر على تركيز أفكاره على ما يحاول نقله للمفاوض. وهذا بالتالي، سيجعل المفاوض يصوغ وجهات نظر الطرف الآخر بكلمات المفاوض، ويتيح للطرف الآخر فرصة تصحيح الفهم إذا كانت إعادة الصياغة غير صحيحة.

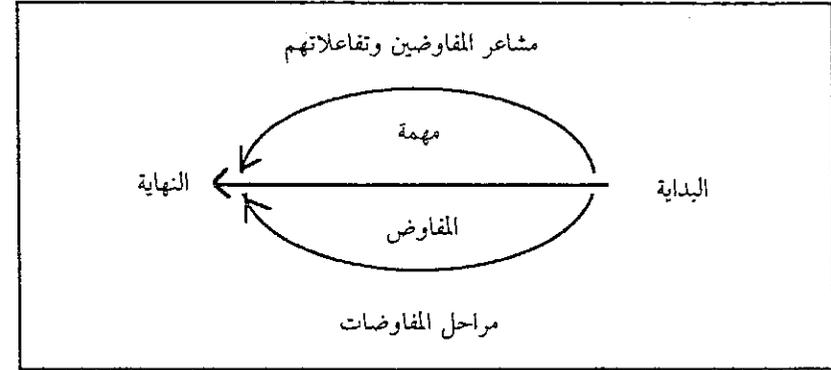
ينبغي استخدام إعادة الصياغة بشكل مناسب، فإن استخدمت بعد كل اتصال فسيكون تأثيرها أقرب إلى الصدى منه إلى شيء آخر. وبالرغم من ذلك، فقد تشعر في بداية الأمر بعدم الارتياح عند إعادة صياغة حجج وبراهين الطرف الآخر. لكنك مع ذلك ستجد الطرف الآخر ينظر إلى سلوكك بوصفه إيجابياً وتعاونياً حتى لو كنت تختلف معه، لأنه سيعتقد بأنك ستجيد فهم مراده بالرغم من عدم اتفاقك معه.

وقد يكون الاتصال غير لفظي، فإذا تصرفت بطريقة مشجعة نحو شخص ما فذلك سوف يعزز سلوكه، وإذا ما كفاته على سلوك ما بفعل أو

قول، فالمرجح أنه سيكرر ذلك السلوك، ومن أمثلة السلوكيات المعززة، إيماءات الموافقة، والاتصال بالعين من غير حملقة، والأصوات الإيجابية (مثل أهه!) والابتسامة، والجلوس في «الوضع الأمامي Sitting Forward»، كما أن الصمت والهدوء إشارة إلى الاستغراق في التفكير.

فهم العملية التفاوضية واختيار السلوك المناسب:

يوضح الشكل التالي العملية التفاوضية (٥):



شكل رقم (٥): العملية التفاوضية والسلوك

يجب أن لا يتركز الاهتمام في العملية التفاوضية على النشاط الذهني لعرض الحجج والبراهين، بل لا بد من مراعاة الجانب العاطفي أو غير العقلاني أو جانب المشاعر والتفاعلات، وهذا يعني أن عملية المفاوضات تتضمن جانبين، هما: جانب المشاعر والتفاعلات، وجانب المهمة التفاوضية.

أولاً - المشاعر والتفاعلات Interactions and Feelings:

في المراحل الأولى للمفاوضات، لا بد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى

الطرف الآخر؛ لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة، فهو سيكشف أحياناً عن تلك المشاعر لا شعورياً من خلال سلوكياته، وفي أحيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على التوفيق أو سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجاباته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على سلوكه المتعمد أو المقصود وسلوكه غير الواعي، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التالية:

- ما هو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟

- ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟

- وفي أيّ من المواقف تظهر عاداته الخاصة؟

- وعندما تظهر تلك العادات، فما الذي تعنيه بالنسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض؟

كذلك لا بد للمفاوض من أن يوجه لنفسه السؤالين التاليين:

- ما هو شعوري نحو خصمي ونحو المفاوضات؟

- هل هذه المشاعر تعيق الحكم المنطقي على الأشياء؟

فإذا كانت إجابة المفاوض بـ «لا» عن السؤال الأول، وكانت إجابته بـ «نعم» عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حيثث في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذراً فليحاول أن يكون مسترخياً، وليجعل نفسه عميقاً ومنتظماً.

إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض

من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

ثانياً - أدوار المفاوضين:

إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانياً أو ودياً أو دافئاً أو بارداً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟

ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي (٦):

(١) المفاوض العدواني:

يمارس هذا المفاوض أسلوبه غالباً قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر، وذلك بتقديم ملاحظات انتقادية عن إنجازاته السابقة، أو بتبيان عدم معقولية الأرقام التي عرضها، أو أي شيء آخر، للإيحاء بصعوبة التحدث إلى الطرف الآخر أو مخاطبته. ويقصد من استخدام هذا الأسلوب إبعاد حُطّا الخصم عن سلوك معين، وذلك بتوفير سبل الإزعاج الشديد له.

(٢) المفاوض المتوقف قليلاً:

يلجأ هذا النوع من المفاوضين إلى الإصغاء للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، ليبدو أنه يولي تلك المقترحات تفكيراً طويلاً، مما يوجد فترات طويلة من الصمت. والغاية من ذلك حمل الطرف الآخر على كشف أكبر قدر ممكن من قضيته وحججه، مع كشف أقل قدر ممكن من قضية المفاوض نفسه.

ويعتمد بعض المفاوضين إلى إطالة الصمت من خلال التظاهر بتدوين الملاحظات عمّا قيل، وهم بهذا يؤخرون عمداً إجاباتهم إلى أن تتم كتابة كل شيء. ويكون استخدام هذا الأسلوب فعالاً في المراحل المبكرة من المفاوضات وحتى المراحل المتوسطة منها.

(٣) المفاوض الساخر أو الاستهزائي:

السخرية أو الاستهزاء بمقترحات الخصم هي طريقة أخرى للإزعاج. والهدف منها هو جعل الطرف الآخر متوتراً بحيث يتلقت بشيء يندم عليه فيما بعد. ويبدو أن أفضل وقت لاستخدام هذا الأسلوب هو عندما يتقدم الخصم بمقترحاته أو عروضه، فتكون الإجابة عن تلك المقترحات بتكشيرة هازئة ونغمة صوتية معينة توحي بأن الخصم لا يعرف حقاً ما يتحدث عنه، وأنه يهرف بما لا يعرف.

(٤) المفاوض المستجوب:

يهدف التفاوض بالاستجواب إلى اكتشاف موقف الخصم. ووفقاً لذلك تقابل جميع مقترحات الخصم وعروضه بأسئلة فاحصة تُصاغ بطريقة تجعل الخصم يشعر وكأنه لم يحل واجبه المتزلي كاملاً. ويُعوّل هذا الأسلوب في نجاحه على طريقة الأسئلة التي تهدف إلى التشويش بدلاً من الإيضاح. فالإجابات الغامضة يرّد عليها بأسلوب المواجهة، ويطلب من الخصم أن يقدم المزيد من الإيضاح عمّا يقصده.

(٥) المفاوض المتدثر بثياب المعقولية:

هذا الرداء هو قناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات

ثالثاً - مراحل المفاوضات:

كما أن المفاوضات بحاجة إلى الاهتمام بمشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم، فإنه بحاجة كذلك إلى معرفة المراحل التي تمرُّ بها المفاوضات. فبالإضافة إلى أعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الأهداف والاستراتيجيات تتضمن المفاوضات خمس مراحل هي (٧):

(١) التعرف على حاجات الطرف الآخر: إذ لا بد للمفاوض من أن يتعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.

(٢) بناء التوقعات: يجب على المفاوض خلال هذه المرحلة أن يوجد لدى الطرف الآخر شيئاً من التعارض في موقفه، وذلك من خلال تقديم معلومات واقعية تناقض ما أدلى به الطرف الآخر.

(٣) إيجاد الحركة: يسعى المفاوض الفعال خلال هذه المرحلة إلى حمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات من أجل تحريك المفاوضات. وإذا كان الوضع المثالي هو أن يبدأ الخصم بتقديم تنازلات مهمة فإن المفاوض الفعال يلجأ إلى تقديم تنازلات قليلة الأهمية بالنسبة له.

(٤) التوصل إلى اتفاق: بعد انتهاء المفاوضات يرغب المفاوض في كتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها. ومن المهم أيضاً استنباط الطرق التي يستطيع بها الطرف الآخر إكمال المفاوضات بعد أن يشعر بأنه قد حقق بعض أهدافه وأحرز شيئاً من النجاح، وبخلاف ذلك سيكون التزامه بالاتفاقية هشاً.

(٥) مراجعة الاتفاقية: إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ - كشهريين مثلاً - تضمن الالتزام بها.

مستحيلة. ويحتاج هذا الأسلوب إلى صوت هادئ. وعلى المفاوض الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يشير إلى أنه ليس مصرراً على تلك الطلبات من تلقاء نفسه بل هي الضغوط التي يمارسها عليه زملاؤه الأعضاء. والقصد من ذلك كسب صداقة الخصم وثقته، من خلال إظهار علامات الرضى والاستلطاف والتدليل على فهم موقفه.

(٦) المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب «فَرَقْ تَسد»::

إن الغاية من استخدام هذا الأسلوب هي إيجاد الخلاف والنزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية لا بتسوية الخلافات مع خصومه. ويقوم هذا الأسلوب على التحالف مع أحد أعضاء الفريق، ومحاولة العمل معه ضد الأعضاء الآخرين من الفريق، وعندئذ يتصور العضو الحليف نفسه بأنه قد أحرز بعض النجاح في بناء علاقات إيجابية مع الخصم. وهذا يزيد من تقديره لنفسه ويولد لديه شعوراً جيداً، ويزداد إزعاجه من زملائه بسبب استمرارهم في عنادهم وعدم رغبتهم في التحرك. وتولد هذه العملية في مجملها مقداراً كبيراً من التوتر الداخلي بين أعضاء الفريق التفاوضي. ولكي يتمكن المفاوض من إيجاد عضو حليف يمكنه أن يستخدم كل أنواع أساليب النفاق والتزلف.

(٧) مفاوض الـ «بيلي بنتر» Billy Bunter:

يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم. ويمكنه تنفيذ هذا الأسلوب من خلال التظاهر بعدم فهم ما يقوله الطرف الآخر، وبطرح أسئلة تكون الإجابة عنها جلية واضحة، أو تكون الإجابة عنها قد تمت سابقاً. ولكي يكون الأسلوب فعالاً فإنه يحتاج إلى مشاركة لبعض الوقت إلى أن تنمو مستويات الإثارة والغضب.

رابعاً . المفاوضات والاتصال:

تكلمنا فيما سبق عن بعض العوائق التي تعترض تبادل المعلومات بين الأشخاص في أثناء المفاوضات، وأوضحنا أهمية تطوير مهارات الإصغاء للمفاوض، وذكرنا أن إعادة الصياغة هي إحدى الطرق لذلك.

وستحاول في هذا الجزء من الفصل تبيان المراحل التي تمرُّ بها المفاوضات، وأساليب الاتصال التي تناسب كل مرحلة منها، وإن كان ذلك لا يعني أن أسلوباً ما يجب أن يقتصر فقط على مرحلة معينة (٨).

(١) المراحل الأولى:

يستهدف المفاوض خلال هذه المراحل فهم نظرة الخصم إلى القضايا التفاوضية. ولذا، عليه أن يستخدم الأسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام مثل: كيف، ولماذا، وأين، ومتى، وماذا. وأن يستخدم كذلك تكتيك الصمت وإعادة الصياغة.

توجد الأسئلة شيئاً من الإجهاد والضغط على الطرف الآخر، وتوفر للمفاوض وقتاً للتفكير. وقد أقيمت الدراسات أن المفاوضين المحترفين غالباً ما يقيمون اتصالاتهم بقولهم، سأطرح عليك سؤالاً، أو سأقدم إليك باقتراح. إن مثل هذا الأسلوب يخفف من التأثير العكسي للسؤال أو الاقتراح، وعلى المفاوض في المراحل المبكرة تفادي كثرة الكلام، وتفادي الإجابة عن الأسئلة بشيء من التفصيل، لكي لا يضطر إلى الإفصاح عن أهدافه.

(٢) المراحل المتوسطة:

تستهدف هذه المراحل التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق، وفي هذه

المراحل يبدأ الأخذ والعطاء. إنه من السهل الدخول في لولب الدفاع والهجوم، حيث تصبح المناقشات مفعمة بالعواطف وغير منتجة بشكل عام. لكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطراً، وإذا ما تقدم الخصم خلال هذه المراحل بمقترحات، فإن ذلك يشكل في الغالب إغراء للمفاوض للتقدم بمقترحات مضادة، لكن المفاوض الفعال يتجنب ذلك، ويتعامل مع المقترح المطروح بتوضيح أسباب رفضه له قبل التقدم بمقترح مضاد.

وعندما يتقدم المفاوض المبتدئ بأي مقترح فإنه غالباً يمتدح ما يريد أن يعرضه قائلاً «ما أريد أن أعرضه عليك هو عرض مغر، وهو كما يلي أو في رأيي أنه عرض جيد ومعقول». إن مثل هذا العرض مزعج، وعادة ما يتحاشاه المفاوض الماهر لأنه يحمل رسالة مزدوجة، ويمكن أن يخلق الاضطراب. وعندما يطرح المفاوض قضية معينة عليه أن لا ييظر الطرف الآخر بالحجج والبراهين التي تعزز وتدعم وجهة نظره، لأن ذلك يزيد من احتمال تعرضه للهجوم.

(٣) المراحل الختامية:

الغاية من هذه المراحل هي التوصل إلى اتفاقية. ومن الضروري تفادي الغموض في جميع المفاوضات، وقد يتطلب ذلك ذكر التفاصيل الدقيقة للاتفاقية من خلال استخدام الأسئلة مثل، «هل نحن متفقون على...؟» أو «أعتقد أننا قررنا أن...» أو «هل أنت موافق على كذا...؟» وبالتالي يجدر بالمفاوض أن يكون قادراً على تلخيص النقاط التي طرحت في جلسات المفاوضات، ومن هنا تقيء أهمية تسجيل الملاحظات، وبخاصة ما تم الاتفاق عليه في أثناء المناقشات.

والاتفاقيات التي تم التوصل إليها، وآخر يقوم بتهدئة الجو التفاوضي عند الوصول إلى نقطة حرجة.

(٢) أهمية وجود عدة أنماط من المفاوضين.

(٣) الحاجة إلى وجود ما يسمى بـ «محمي الشيطان» قبل الاستراحات التفاوضية وفي أثنائها.

(٤) توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية.

ثانياً - رئيس الفريق:

عند العمل ضمن فريق تفاوضي يتعين على رئيس الفريق أن يكون قادراً على (٩):

(١) فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين. وانسجاماً مع ذلك يجب على المفاوض أن يستشرف معالم الاتفاق الذي يتوقع التوصل إليه قبل بدء المفاوضات.

(٢) عقد اجتماع مع أعضاء الفريق غير المباشر خلال المفاوضات.

(٣) الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.

(٤) تنمية مهارات السلوك المرن في أعضاء الفريق.

(٥) الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق، بحيث يعرف كل واحد منهم كيف ومتى ولماذا يشارك في المناقشات.

(٦) تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات، بما يتيح لكل منهم أن يفيد من الخبرة التفاوضية.

٧ - ترتيب الجلوس بحيث تتوافر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق.

ولقد أثبتت الدراسات أن المفاوض الماهر غالباً ما يفصح عن شعوره وما يدور في ذهنه أكثر مما يفعله المفاوض غير الماهر. وهذا الأخير يعطي معلومات أقل عن الموضوع التفاوضي نفسه. فالمفاوض الماهر يستخدم عبارات مثل: «أجد صعوبة في فهم النقطة التي ذكرتها...»، أو «أشعر بشيء من الارتباك بشأن الموقف الذي توصلنا إليه الآن، وأتساءل إن كان باستطاعتك مساعدتي؟».

إن السبب في نجاح هذا الأسلوب هو أن المفاوض عندما يكون منفتحاً ومتعاوناً ومشاركاً للخصم في مشاعره فإنه يوجد رباطاً من الثقة بينه وبين الخصم. إن مثل هذه المشاركة تجعل من السهل على الطرف الآخر أن يفتح بشأن قضاياها أيضاً. ومن المتوقع لهذا الأسلوب أن يجعل المفاوضات أقل توجهاً نحو الصراع، ويزيد من فرص حل القضية بالجهد المشترك.

قيادة الفريق التفاوضي:

أولاً - الفريق المباشر وغير المباشر:

يقصد بالفريق المباشر، الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية. ويقصد بالفريق غير المباشر، مجموعة الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات، ويقوم هؤلاء الأفراد عادة بالتعاون مع المفاوض في تحديد استراتيجيات وأهداف المفاوضات، وفي تزويده بالمعلومات، وفي تطبيق الاتفاقية التي تم التوصل إليها أو تنفيذها.

إن التفاوض من الأنشطة التي تحتاج إلى العمل الفرقي وذلك للأسباب التالية:

(١) الحاجة إلى توزيع المهام بين الأعضاء، فواحد يتولى المناقشة، وثانٍ يقوم بتحليل التفاعلات، وثالث يدوّن مراحل المناقشات والتنازلات المقدمة

ثالثاً - تحديد الهدف:

إن تحديد الهدف عملية ضرورية، فهي تتيح وضع إطار عام للمفاوضات، وتمكن الفريق التفاوضي من توضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات.

رابعاً - تحديد مستوى الطموح:

تشير الدراسات إلى أن توقعات المفاوض لها تأثير كبير على النتائج، فالذين يتوقعون الكثير يحرزون مثل ذلك، والذين يتوقعون القليل لا يفوزون بالكثير. لذلك، فليجعل المفاوض مستوى طموحه عالياً لأنه سيصل إليه على الأرجح. وتشير الدراسات كذلك إلى أن المفاوضين الذين يقدمون تنازلات صغيرة يكون احتمال فشلهم قليلاً، وأنه كلما اقتربت المواعيد النهائية Deadlines قَدَمَ المفاوض الماهر تنازلات أقل مما يقدمه المفاوض المبتدئ.

خامساً - إيجاد الحركة:

إن الهدف النهائي لحل الصراع هو التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المتفاوضة، ويعمل على تنمية العلاقة فيما بينهم، أو على الأقل يضمن عدم إلحاق الضرر بهذه العلاقة. ولتحقيق ذلك يجب أن تكون الاتفاقية واحدة من أفضل الاتفاقيات التي يمكن أن تتوصل إليها الأطراف المتفاوضة في مثل تلك الظروف. فإذا لم تكن كذلك، وشعر أحد الأطراف أنه قد خسر، فسوف يمتلئ قلبه حزنًا وإصراراً على الفوز في المرة القادمة.

ولكن، حري بالمفاوض أن يدرك أن حل الصراع لا يستهدف أن يجعل كل شخص سعيداً حال التوصل إلى اتفاق، بل لا بد له أن يأخذ بعين الاعتبار

المدى البعيد، بحيث ينظر إلى كل جهد يبذل في المدى القصير بوصفه رافداً لمصلحة الأطراف المتفاوضة على المدى الطويل.

سادساً - تعريف القضية التفاوضية:

يجدر بالمفاوض أن يتعرف على حاجات وطلبات الطرف الآخر. وفي المقابل يجب أن يكون واضحاً أمام نفسه بالنسبة لحاجاته، وليدونها في قائمة مرتبة وفقاً لأولويات إشباعها. وعند تعريف القضية التفاوضية يجب على المفاوض أن يتأكد أن هناك أكثر من سبب واحد للصراع، وأن يدرس مصادر الصراع المحتملة قبل أن يخطو خطوات أخرى في محاولة حل ذلك الصراع، وأن يتأكد أن كل القضايا أصبحت واضحة.

سابعاً - وضع الحلول البديلة:

على المفاوض أن ينظر إلى الحلول البديلة للصراع لا من وجهة نظره فحسب بل من وجهة نظر خصمه أيضاً. ومن الطرق الجيدة لإيجاد الحلول البديلة استخدام طريقة «التعصيف الفكري Brainstorming». ووفق هذه الطريقة يتم رصد الحلول البديلة، ثم دراسة كل حل منها من وجهة نظر المفاوض ومن وجهة نظر الخصم.

وعند تقويم الحلول البديلة لا بد من الإحاطة باستراتيجية الحد الأدنى والحد الأقصى Mini - Max Strategy التي تعتبر نهجاً مفضلاً للمفاوضين المحترفين. فهي ترى أن حل الصراع يعتمد على تباين طلبات المفاوضين وحاجاتهم. فالمفاوضون يقدمون تنازلات لتحقيق شيء أؤمن عندهم من التنازلات التي يقدمونها. ولدى التفكير في الحلول البديلة لحل الصراع ينبغي أن يوجه المفاوض لنفسه الأسئلة التالية (١٠):

ثامناً - اختيار الحل:

كما سبقت الإشارة، فالصراعات التي تُحلّ بشكل فعال تحتاج إلى تحركٍ من كلا الطرفين المتنازعين. وتنشأ الحركة من خلال مقايضة التنازلات أو ربط بعضها ببعضها الآخر.

تقتضي المهارة في مقايضة التنازلات التخلي عن شيء يكلف المفاوض القليل مقابل الحصول على شيء كبير الأهمية له قياساً بالهدف. ولكي يستطيع المفاوض التنازل عن شيء ما، ينبغي له أن يعلم أن هذا الشيء لا بد أن يكون له قيمة معينة عند الطرف الآخر. ومن هنا تأتي أهمية تعريف القضية أو المشكلة التفاوضية من وجهة نظر الطرفين بدلاً من وجهة نظر أحدهما فحسب، ولن يكون ذلك بالوقوف عند الأعراض الظاهرية للصراع، بل بالمحاولة الفعلية لاكتشاف ما يكمن وراءها. فإذا ما اكتشف المفاوض السبب الحقيقي، فعندئذٍ يمكنه تكييف تنازلاته وفق ما يحتاج إليه الخصم فعلاً، لا وفق ما يقول بأنه يريد.

ومن الاستراتيجيات المفيدة في تقديم التنازلات «المساومة المشروطة Conditional Bargaining». وتستخدم هذه الاستراتيجية عبارات مثل «إنّ تفعل كذا أفعل كذا». فكل تنازل يتطلب من الطرف الآخر أن يوافق على تغيير موقفه بالمقابل. ومن خلال استخدام هذه الاستراتيجية يصبح من الممكن إيجاد حلّ للصراع. إلا أنه في بعض الأحيان قد يبدو الطرف الآخر مغلقاً متحجراً. فماذا يفعل المفاوض عندما يبدو له أن حلّ الصراع أصبح مستحيلاً بسبب تعنت الطرف الآخر؟

دعنا نعرض بعض الطرق التي يمكن أن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض (١١):

(١) ما هو الحد الأدنى الذي يقبل به لحل الصراع، ويشار إلى هذا الوضع بكلمة «باتنا BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement»، أي البديل الأفضل للاتفاق الذي يجري التفاوض عليه.

(٢) ما هو الحد الأعلى الذي يستطيع أن يطلبه دون أن يبدو مغالياً، ويشار إلى هذا الوضع بكلمة «ماكسدم Max Dem»، أي الطلب الأقصى. وينبغي أن تكون هناك حجة منطقية لهذا الطلب ليستطيع المفاوض تبريره. ويجب أن يتضمن الطلب الأقصى للمفاوض الإشارة إلى التنازلات التي يرغب في تقديمها.

(٣) ما هو الحد الأعلى الذي يستطيع المفاوض أن يتخلى عنه، ويشار إلى هذا الوضع بكلمة «ماكس لوس Max Loss»، أي الخسارة القصوى، وينبغي أن تمثل الخسارة القصوى أقصى ما يرغب في التنازل عنه للحصول على ما يريده. وكما هو الحال في الطلب الأقصى، على المفاوض أن يفكر جيداً بشأن جميع الأشياء التي قد تكلفه القليل ويرغب في تقديمها كتنازلات من أجل تحقيق أهدافه.

(٤) ما هو الحد الأدنى الذي يستطيع المفاوض أن يعرضه دون أن يبدو مفرطاً «مينوف Minoff»، أي الخسارة الدنيا. وهذا يشبه الطلب الأقصى إلا أنه يمثل موقفاً منطقياً لعرض الحد الأدنى للطرف الآخر.

وإذا ما انتهى المفاوض من تحديد استراتيجية الحد الأدنى والحد الأقصى، عليه أن يقوم بنفس الشيء بالنسبة لخصمه، ولكن لا بد من توخي الحذر بحيث لا يعبر ذلك عن وجهة نظره بل عن وجهة نظر الخصم، فهو مختلف عنه بالضرورة في الفرضيات التي يتبناها والمنطق الذي يستخدمه.

(١) غير قابل للتفاوض It is Not Negotiable:

لا بد أن يدرك المفاوض أن كل شيء يكون قابلاً للتفاوض في وقت ما، وما يجب عليه أن يفعله هو بناء قاعدة قوية لإجبار الطرف الآخر على الجلوس إلى مائدة المفاوضات. فعلى سبيل المثال، يستطيع المفاوض أن يهدد باتخاذ إجراء قانوني، أو أن يشتكي إلى مسؤول حكومي، أو إلى جمعية حماية المستهلك، أو إلى... . كما يستطيع استخدام وسائل الإعلام للتشهير بممارسات الطرف الآخر، ويستطيع كذلك التدليل على عدم معقولية موقف الطرف الآخر والتهديد بالتشهير به.

(٢) استشارة الرئيس:

وهنا يبادر الخصم، بعد أن يكون المفاوض قد اعتقد أنه توصل إلى اتفاق معه، إلى القول بأن عليه أن يستشير رئيسه، فيأتي جواب الرئيس موضحاً أنه يمكن قبول الصفقة بشرط الحصول على تنازل معين. ولما كان المفاوض قد أمضى وقتاً طويلاً في المفاوضات فإنه سيؤثر تقديم تنازلات للخصم على أن يبدأ من الصفر.

إن التعامل مع هذه الحالة يقتضي من المفاوض أن يتأكد أولاً من مدى السلطة التي يتمتع بها الخصم، فإذا كان لا يملك السلطة التفاوضية فليبحث عن الشخص الذي يمتلكها، وإذا تبين له أنه خُدع فيجب أن يصرّ على بدء التفاوض من جديد. وعندما يحاول المفاوض إيجاد الحلول للصراعات، عليه أن يتذكر دائماً أن هدفه هو التوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين ويعمل على إقامة علاقة منسجمة طويلة المدى. ولكي يحقق المفاوض ذلك عليه مراعاة ما يلي:

(١) فرز القضايا:

تشتمل المفاوضات على كثير من القضايا والأفراد، واعتماداً على ذلك يجب على المفاوض أن يتعرف على القضايا الرئيسية، وأن يتعرف كذلك على الأفراد الرئيسيين، فإذا عرف مع من سيتعامل حقاً، يستطيع عندئذٍ أن يضع نفسه مكانهم، ويبدأ بعملية التعرف على قوى اللعبة.

سيجد المفاوض في «تحليل مجال القوى Force Field Analysis» أسلوباً بسيطاً يساعده في هذه العملية. ويمثل هذا الأسلوب طريقة لتعريف الضغوط التي تجعل شخصاً ما يسلك بطريقة معينة. وينظر هنا إلى الموقف الحالي الذي قد يبدو عليه الثبات بأنه في الواقع موقف ديناميكي تتعادل فيه القوى الدافعة إلى التغيير مع القوى الكابحة لهذا التغيير. ووفق هذا الأسلوب، لا بد للمفاوض من أن يكون قادراً على التعرف على تلك القوى التي تعمل مع الطرف الآخر، ومن منها قد يدفع الطرف الآخر إلى التغيير. إن القوى التي يمكن أن تدفع إلى التغيير هي، على سبيل المثال، الوقت القصير بسبب المواعيد المحددة ورغبة المفاوض في إنجاز شيء معين. كما يمكن أن تكون القوى التي تدفع نحو مقاومة التغيير متمثلة في وجود مشكلات تبادل المعلومات مع أفراد الفريق التفاوضي.

وبعد التعرف على هذه القوى، فالخطوة التالية هي تفعيل القوى الدافعة والحد من تأثير القوى الكابحة. إن هذه المرحلة تتطلب دهاء وفطنة، وتتطلب من المفاوض كذلك أن يدرك أن الحد من أثر القوى الكابحة أكثر فعالية من تفعيل القوى الدافعة. والسبب في ذلك هو أن الناس قادرين على مقاومة الاستخدام المستمر لعبارة «سيكون من المفيد لك أن...» لكنهم يكونون أكثر استعداداً للتغيير إذا أمكن إزالة (أو الحد) من العوائق الموجودة في طريق

التغيير. ومتى وصل المفاوضات إلى هذه الدرجة من تحليل القوى لدى الطرف الآخر، عليه أن يقرر ماذا يمكن أن تفعله تلك القوى، وكيف يمكن تغييرها بحيث يبدو مثل هذا الفعل مغرياً للخصم.

(ب) تجزئة القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة:

من سبل الخروج من المأزق تجزئة القضية الكبيرة إلى أجزاء، ثم النظر فيما إذا كان الاتفاق متعذر الحدوث بشأن هذه القضايا المجزأة. وتساعد هذه العملية في معرفة جوانب الاتفاق وجوانب عدم الاتفاق، أي أنها تنقل المفاوضات من البحث في القضايا العامة إلى التعامل مع قضايا محددة واضحة المعالم.

(ج) عدم الخلط بين القوة وبين تكتيكات عرض القوة:

هناك جانب آخر من جوانب القوة هو القدرة على تقديم مقترحات للطرف الآخر لا تحتاج إلى الإجابة عنها إلا بكلمة «نعم». وكلما سهّل المفاوضات على الطرف الآخر الوصول إلى القرار، ازداد احتمال اتخاذه لذلك القرار. ولا شك أن السؤال الواضح البسيط التالي من الغموض الذي من المرجح أن يجاب عنه بـ «نعم» يعتبر سلاحاً فعالاً من أسلحة المفاوضات.

(د) التعامل مع التهديدات والعروض:

سبق أن أشرنا في تحليل مجال القوى إلى ضرورة جعل التغيير سهلاً إلى الناس، من خلال إزالة العقبات التي تقف دونه، بدلاً من زيادة القوى الدافعة إليه. ويمكن النظر إلى التهديدات بوصفها محاولات لزيادة القوى الدافعة، في حين ينظر إلى العروض بوصفها محاولات لإزالة بعض القوى الكابحة. ولكن

ثمة حالات تكون فيها التهديدات غير مجدية (١٢):

- توقع الخصم للتهديد وإدخاله في حسابه.

- إصرار الخصم على المضي في التهديد مهما بلغت تكلفته، فلسان حاله يقول: «ما دمت قد اتبعته فلن يضرتني الاستمرار فيه قليلاً».

- اعتقاد الخصم أن استخدام تهديدات جديدة سيعمل على تناقض خسارته، فلن يسوء الحال من وجهة نظره أكثر مما هو عليه الآن.

- عدم تمتع الخصم بالمرونة، مما يجعل إعادة النظر في القرارات التي اتخذها أمراً صعباً، كما أن تضامن أعضاء الفريق للخصم يجعل من الصعوبة على عضو واحد فيه أن يغير قرارات سابقة اتخذها الفريق.

- اهتمام الخصم بتحميل المفاوضات شيئاً من تكلفة التهديد.

على أية حال، فإن تنفيذ التهديد سيجعل الشخص المهتد يتعد عن التفكير في القضية المطروحة ويتجه إلى التركيز على كيفية إنجاح التهديد.

وفيما يتعلق بالعروض، فإذا ما قام المفاوضات بصياغة عرض ما للطرف الآخر فإنه يطلب منه اتخاذ قرار ما. لذا يجب أن يكون واضحاً في الأذهان من هو الذي سيصنع القرار، وما القرار المطلوب، وفي أي وقت يجب صنعه، ولماذا يكون مناسباً للطرف الآخر صنع مثل هذا القرار.

ويبقى السؤال التالي قائماً: إذا لم ينجح استخدام جميع هذه الأساليب في التغلب على المأزق، فما الشيء الآخر الذي يمكن فعله؟

تأتي الإجابة لتؤكد ضرورة أن يحاول المفاوضات الابتعاد عن المفاوضات الجوهرية؛ بهدف أن يجد أساليب أخرى يلتقي بموجبها الطرفان معاً من خلال

الممثلين. ومن الأفكار المفيدة في هذا السياق (١٣):

أ) الاتفاق على نواحي الاختلاف، فليحاول المفاوض أن يتفق مع الطرف الآخر على ماذا يختلفان، ومثل هذا الاتفاق سيبلور نقطة الخلاف، ويحول النفي إلى «نعم» مؤقتة.

ب) الاتفاق على الإجراءات، وهذه طريقة أخرى لموقف «نعم»، وينبغي على المفاوض وضع مسودة تصور، حسب وجهة نظره، الخلافات الخطيرة بين الطرفين، ثم ليتفق المفاوض مع الطرف الآخر عليها، وعلى الإجراءات التي سيستخدمها كل منهما لمعالجة كل خلاف (مثلاً، هل سيشكلان فريق عمل مشترك، أو يعينان محكّمين يتمتعان بصلاحيات متفق عليها، أو... الخ).

ج) تدوين النقاط التي يعتقد أن الاتفاق عليها أصبح وشيكاً، ويمكن الوصول إليه من خلال المساومة المشروطة.

معالجة التوتر:

التوتر حالة طبيعية في التفاوض. ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإحتلال بتوازن الخصم. ولذلك من المهم التعرف على الأثر الذي يحدثه التوتر في المفاوض، ومعرفة كيفية التعامل معه. وللتوتر أسباب عديدة، هي:

أولاً - البيئة الداخلية:

إن الضغط من الزملاء بهدف التوصل إلى اتفاق، وشعور أعضاء الفريق التفاوضي بأن رئيس الفريق قد يخذلهم، وعدم التأكد أو الشك الذي يحوم حول سلوكيات المفاوض في أثناء التفاوض، وضغط الأعمال التي لم تنجز، وتأثير المفاوضات على توقعات المفاوض المهنية، كلها عوامل يمكن أن تسهم في إحداث التوتر. فماذا عسى المفاوض أن يفعل؟

- ليجعل المفاوض زملاءه في الصورة، وليستخدمهم كفريق مساند لحل المشكلة.

- لكن أهداف المفاوضات واضحة، وكذا النتيجة التي يؤمل التوصل إليها.

- لينظم المفاوض نفسه بحيث يتوافر لديه الوقت الكافي للقيام بما هو مطلوب منه القيام به، وليخطط لعمله ولموعد انتهاء المفاوضات، مع الأخذ بعين الاعتبار إضافة هامش من الوقت كإجراء وقائي.

- ليجعل رئيسه في الصورة، وليحصل منه على الالتزام بالتسايح ويناقش توقعاته، وليتأكد أن كلا منهما واقعي، فلا يعيش في جنة المجانين لأن سداخته معرضة للاستغلال.

ثانياً - المفاوض:

يكون المفاوض نفسه مشدوداً إلى المفاوضات، فإذا ما خسر فإنه يكون قد وجّه لنفسه ضربة على أسنانه، ولن يقدر على التفاوض بعد ذلك بنجاح، لأنه سيحاول استعادة مصداقيته حتى لو كان ذلك على حساب نتائج المفاوضات. فماذا يستطيع أن يفعل إزاء ذلك؟

- ليضع خطة للطوارئ.

- ليتأكد أنه تفاوض من أجل أن يحصل دائماً على شيء من الصفقة.

- ليترك المفاوضات بعض الوقت إذا ما ازدادت وطأة التوتر من أجل تقويم الموقف.

- ليقيم شخص آخر بالتفاوض نيابة عنه، وليس ذلك علامة ضعف، بل يمكن أن يكون تكتيكاً فعالاً.

ثالثاً - العملية التفاوضية:

إن تركيز الجهود لفترة من الوقت عمل متعب، والتعب يجلب التوتر عندما يشعر المفاوض بأنه قد فقد السيطرة على الموقف. فماذا يستطيع المفاوض أن يفعل؟

- أن يبدأ التفاوض بحالة ذهنية نشيطة، فإذا كان قادماً من سفر فليعط نفسه وقتاً للاستراحة.

- أن لا يفوض طوال الليل، إلا إذا كان يعتقد بأنه الأقوى.

- أن لا يتناول وجبات طعام ثقيلة في أثناء المفاوضات.

- أن يقوم بعمل تمارين رياضية، وأن يتنفس هواء نقياً.

- أن يوقف المفاوضات إذا شعر بالاعتلال.

- أن يأخذ استراحات متكررة.

- أن ينام جيداً في أثناء الليل.

رابعاً - الطرف الآخر:

يمكن أن يعتقد الخصم بأن فرصة فوزه ستكون أكبر حين يفتعل ظروفاً مجهدة للمفاوض، ومن أمثلة هذه الظروف:

- إثارة المفاوض بإظهار الحدة والانفعال. إنه لا شيء يغيظ الناس أكثر من فقدان صلابة الشفة العليا.

- قذفه أو نعته بالصفات أو بالألقاب السيئة.

- اتهامه بعدم الجدارة والبلاهة، أو بمجموعة من الصفات تجعله يبدو مثل «جنكيز خان».

- تجاوزه والاتصال برئيسه.

- إيجاد مأزق.

فما الذي سيفعله المفاوض حيال ذلك؟

ليتذكر المفاوض أن الألعاب النارية التي تقدم بها الخصم توهي بأن المفاوض هو الفائز. وبالتالي، فإن على المفاوض أن يقوم بما يلي:

- أن يحتفظ بهدوئه، وأن يحاول تفهم موقف الخصم من خلال إعادة صياغة ما فهمه من أقوال الخصم.

- أن يغادر قاعة المفاوضات بهدوء وبيروء، ويقفل الباب خلفه بهدوء.

- أن يحتكم إلى زملائه المفاوضين الذين هم أكثر هدوءاً منه.

- أن يكون متفهماً ولطيفاً في مواجهة «الدموع النسائية»، على أن لا ينسى أنه مفاوض.

- أن يبقى خارج القاعة بعض الوقت، وأن يُعمل الفكر فيما إذا كان بإمكانه أن يقدم تنازلاً صغيراً لتحريك المفاوضات، فإذا لم يستطع فليسترح قليلاً؛ لأن خصومه يرون بنفس الحالة من التوتر. إذ أثبتت الدراسات أن جميع الأطراف في مثل هذه الحالات يشعرون بالتوتر، حتى أولئك الذين أوجدوا المأزق.

إن التوتر أمر لا مفر منه في المفاوضات، ويمكن أن يكون قليل الشأن فيسبب قليلاً من الإزعاج، كما يمكن أن يكون كبير الشأن فيؤدي إلى قلق

كبير. ويفقد المفاوض السيطرة على الموقف عندما يبلغ التوتر ذروته، فلا يدير الموقف بفعالية بسبب تأثير التوتر على قدراته العقلية. ومن المهم إذن إيجاد الطرق التي يمكن من خلالها تخفيض درجة التوتر. ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال توزيع الحمل على الأعضاء الآخرين في الفريق، أو من خلال أخذ الاستراحات عند الضرورة، أو من خلال توافر إمكانية الاسترخاء والراحة.

سادساً - الأخطاء المتكررة للمفاوض:

«جاء حيوان الأيل إلى مجرى ماء ليشرب، وحين رأى ظله في الماء أعجب كثيراً بطول قرونه وشكلها، لكنه أصيب بخيبة أمل حينما رأى ما لديه من أرجل نحيفة وهزيلة. وفيما هو على هذه الحالة، ظهر أسد عند البحيرة وحاول أن يثب عليه، فأسرع الأيل هارباً، وتمكن من أن يظل، في السهل المنبسط، على مسافة آمنة من الأسد. لكنه عندما دخل الغابة أخذت قرونه تعرقله، وهنا أدركه الأسد بسرعة وأمسك به. وعندما فات الأوان، راح يوبخ نفسه ويلومها قائلاً: يا لتعاستي كم خدعت نفسي، لقد احتقرت هذه الأرجل التي كان يمكن أن تنقذني، في حين مجّدت هذه القرون التي تسببت في هلاكي!».

ثمة ثلاثة أخطاء خطيرة لها أهمية خاصة، بسبب حدوثها المتكرر في

المفاوضات، وهي خطأ المنظور، وخطأ الفهم، وخطأ المنفعة (١٤):

(١) خطأ المنظور:

يعني خطأ المنظور الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الاهتمام بآثارها المستقبلية. ولكن المفاوضين المتمرسين يسعون عادة إلى الموازنة بين النتائج الآنية في الاتفاقيات وبين آثارها المستقبلية المترتبة على التنفيذ. فيطرحون الأسئلة الخاصة باستراتيجيتهم، مثل: ما هو التأثير المحتمل لهذا الفعل على استمرار العلاقات مع الخصم؟ وما هو تأثيره كذلك على منظمنا وسمعتها؟

إن المفاوض المتمرس هو الذي ينظر إلى كل اتفاق يعقده مع الطرف الآخر بوصفه حلقة في سلسلة اتفاقيات مستقبلية. وعلى النقيض من ذلك يركز المفاوضون ذوو توجه الربح مقابل الخسارة على الحاضر فقط، وينظرون إلى كل عملية تفاوضية، بل إلى كل قضية، كحلقة مقطوعة عن أخواتها، ولا يقيمون توازناً بين الحاضر والمستقبل.

(٢) خطأ الفهم:

تنتج أخطاء الفهم عندما لا يعرف المفاوض الاختلافات الأساسية بينه وبين خصمه، وقد يكون هذا الخطأ مبرراً بالنسبة للاختلافات غير الظاهرة بين الطرفين.

يعتبر التخطيط المناسب قبل بدء المفاوضات خطوة جيدة نحو إزالة أخطاء الفهم أو التقليل منها. ولعل الوقت المناسب للتعرف على هذه الاختلافات هو أثناء فترة الإعداد للمفاوضات، وإذا لم تدرك هذه الاختلافات إلا في أثناء إجراء المفاوضات فإنها ستزيد من صعوبة التفاوض، ومن أهم هذه الاختلافات:

- الاختلاف في القيم والعادات، فالمفاوض يجب عليه دائماً أن يتعرف على قيم وعادات البيئة المحلية التي يعمل فيها الخصم.

- تباين الحجم الاقتصادي، إذ يجب على المفاوضين أن يتبادلوا المعلومات عن سياسات منظماتهم الناتجة عن تباين أحجام هذه المنظمات. فالمنظمات الصغيرة تعتقد دائماً أن المنظمات الكبيرة أقدر منها على تحمل تكاليف أو نفقات معينة، فتحاول الأولى أن تحملها للثانية، إذا ما جرت عملية تفاوضية بينهما.

- (1) Donald B. Sparks. *The Dynamics of Effective Negotiation* (Gulf Publishing Co. 1982), p. 17.
- (2) *Ibid.*, p.18.
- (٣) المركز العربي للتطوير الإداري، ندوة «مهارات التفاوض وتقييم المشروعات»، المنعقدة في عمان خلال الفترة ١٦ - ٢٤/٤/١٩٨٨، ص ١٠٦ - ١٠٨.
- (٤) المرجع السابق نفسه، ص ٤٨ - ٤٩.
- (5) *Ibid.*, p.18.
- (6) *Ibid.*, pp.18 - 19.
- (7) *Ibid.*, p.20.
- (8) *Ibid.*, p.20.
- (9) *Ibid.*, p.22.
- (10) *Ibid.*, p.23.
- (11) *Ibid.*, p.24.
- (12) *Ibid.*, p.25.
- (13) *Ibid.*, p.25.
- (14) Donald B. Sparks, *Op. Cit.*, pp. 29 - 34.

تنبع أخطاء المنفعة من تقدير قيمة الشيء الذي يحوزه المفاوض، فالمفاوض يخطئ في تقدير أهمية ذلك الشيء بالنسبة للخصم، فيقدره بأقل من قيمته كنزعة طبيعية لديه. وهذا الخطأ قد يكون من أهم الأخطاء التي أوضحناها. إذ يُعتمد عليه في اكتشاف الفرق بين عدالة الاتفاقية التي تم التوصل إليها أو عدم عدالتها. ومثال ذلك، أن العرب وهم ينعمون بالموارد الهائلة من البترول لم يستخدموه كسلاح سياسي، ربما لأنهم لا يقدرون قيمة هذا المورد لدول العالم الصناعي وحاجتها إليه. وبالتالي فهم (أي العرب) لم يحاولوا انتزاع أية تنازلات سياسية من هذه الدول مقابل استفادتها من هذا المورد الحيوي.

الفصل السابع

الإعداد للمفاوضات

«وقف خنزير بري تحت شجرة يحك أنيابه بجذعها، فسأله ثعلب عابر سبيل، لماذا تشك أنيابك وليس ثمة خطر يهددك لا من صياد ولا من كلب صيد. فأجاب الخنزير: إنني أفعل ذلك متعمداً، لأنه لن يفغني القيام بشك أنيابي في الوقت الذي يلزمني فيه أن استعملها».

تمثل المفاوضات محاولة من قبل طرفين (أو أكثر) لتغيير شروط وظروف العلاقات القائمة بينهما إلى وضع يحقق مصلحة كلا الطرفين. وبناء على ذلك، ينبغي للمفاوض أن يكون حذراً بالقدر الكافي حتى لا يقع فريسة الدهشة والحيرة. فإذا ما وجد نفسه في وضع تفاوضي غير متوقع ولم يكن قد أعد نفسه مسبقاً، فعليه أن يطلب إمهال بعض الوقت للتخضير، كأن يقول بأنه مضطر إلى محادثة رئيسته في الأمر، أو أنه بحاجة إلى شيء ما. المهم أن لا يفترض دون أن يكون مستعداً، إذ إنه دون الاستعداد ستكون فرصته في التوصل إلى النتيجة المرغوب فيها ضعيفة. وهذا مبدأ أساسي من مبادئ التفاوض، كما سبق أن ذكرنا.

أهداف الإعداد للمفاوضات:

الاستعداد للتفاوض:

سألت يوماً أحد الوزراء العرب عن أهم درس تعلمه في أثناء مدة خدمته الطويلة الناجحة، فقال: إن أهم درس تعلمته كان في بداية حياتي العملية

- كيف ستم عملية البيع (نقداً، شيكات، كمبيالات)؟

- هل ستستمر إدارة الشركة المشتراة خلال عملية البيع وفي أثنائها وبعدها؟

- هل ستتأثر سمعة كلتا الشركتين بهذه العملية؟

(٢) تجزئة القضايا Fractionate the Issues:

عند تحديد جميع القضايا الممكنة، تتم تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية. ولو عدنا إلى المثال السابق، فإنه يمكن تجزئة قضية استمرارية الإدارة إلى العناصر التالية:

- هل سيدفع البائع الرواتب والأجور بعد بيع الشركة؟

- هل سيحتفظ البائع بمنصب رئيس (أو مدير) الشركة المبيعة؟

- هل سيكون للبائع مكتب في الشركة؟ ... الخ.

(٣) تصنيف القضايا Classify Issues:

بعد تحليل القضايا وتجزئتها، لا بد من تصنيفها وفق معيار «ربح مقابل ربح»، أو «ربح مقابل خسارة». إن قضية الربح مقابل الربح تتضمن أن يتم التوصل إلى اتفاق يرضي كلا الطرفين، ويعود بالفائدة على كل منهما، على أنه ليس من الضروري أن تكون حصة الربح متساوية لكلا الطرفين.

ولو رجعنا إلى قضية استمرارية الإدارة، وافترضنا أن المفاوضات بشرائه لهذه الشركة لا يريد أن يستمر بها كمدير لسبب ما. ولكن البائع يرغب في استمراره مديراً للشركة. فهذه القضية تبدو وكأنها قضية «ربح مقابل خسارة»، ولكن لو تمت تجزئتها إلى عناصرها الأساسية، ثم جرى تصنيف هذه العناصر

عندما كنت مساعداً لحاكم إداري. لقد اعتاد الحاكم الإداري أن يقوم بزيارات متكررة لقرى المنطقة لمعالجة مشاكل المواطنين. وكان الحاكم عندما يصل إلى القرية يُحاصرُ بالناس، فمنهم من يقدم له القهوة ومنهم من يتقدم إليه بطلب، ويستمر الأمر على هذا الحال حتى لحظة رجوعه. وفي وسط هذا الخضم من المشاعر والمهام كان من الممكن للحاكم الإداري أن ينسى أهدافه الحقيقية، ولكن ذلك لم يحصل؛ لأنه كان معتاداً أن يوقف سيارته في الصباح وهو في طريقه إلى القرى ويسأل نفسه، ما الذي أريد أن أحققه اليوم قبل أن أعود؟ وكان يحاول إجابة هذا السؤال مع معاونيه، ثم يمضي معهم إلى القرية، وعند الرجوع كان يقوم بالشيء نفسه، فيوقف سيارته ليسأل، هل حققنا ما جئنا من أجله؟

حري بهذه العادة أن يمارسها المفاوض. فقبل أي اجتماع، عليه أن يستعد له، وبعد كل اجتماع عليه أن يُقوِّم التقدم الذي أحرزه ويعدّل من استراتيجيته، ويستعدّ مرة أخرى.

إن عملية التفاوض عملية مجهدة ومعقدة، ويعتمد نجاحها، إلى حد كبير، على الإبداع الذهني، والسلوك المرن، والتحضير الجيد. ويستهدف الإعداد الجيد للتفاوض، عادة، ما يلي (١):

(١) تحليل القضايا Analyze the Issues:

تتمثل الخطوة الأولى في التحضير للمفاوضات في تحليل وتعريف مختلف القضايا التي ينبغي أن تُسوّى خلال المفاوضات. فلو أرادت شركة كبيرة شراء شركة صغيرة مثلاً فإن القضية الأولى في هذه العملية هي السعر الإجمالي الذي يجب دفعه مقابل الشراء. وثمة قضايا أخرى كذلك لا بد من تسويتها، منها:

بأنه لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

علاوة على ذلك، فإن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

هذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

علاوة على ذلك، فإن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

هذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

هذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

Relationship Desired:

Determine the Personal Relationship Desired:

هذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

Determine Aspiration Levels:

هذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

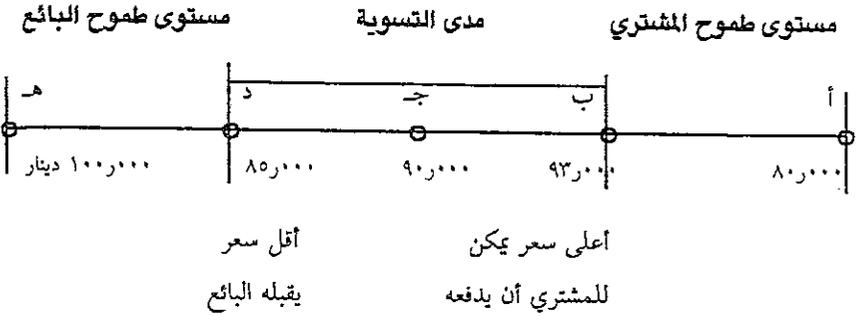
Identify Opponent's Needs:

هذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية. وهذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

هذا يعني أن الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية هي أهداف غير واقعية.

(٧) وضع الأهداف Setting Goals:

ما لم تعرف إلى أين ستتجه فلن تستطيع تحقيق أي شيء. إنها حقيقة بديهية في المفاوضات. فعلى المفاوض إذن أن يدرك ما الذي يريده قبل الذهاب إلى مائدة المفاوضات. إنه بحاجة إلى تحديد مستوى طموحه بحديه الأعلى والأدنى. والمثال التالي يوضح مستويات الطموح:



يوضح هذا الشكل أن ثمة إمكانية للتوصل إلى اتفاق لتجسير الفجوة بين النقطتين (ب) و (د).

ولا تكتمل عملية تحديد مستوى الطموح حتى يكون هناك هدف محدد لكل جزء من أجزاء القضية التفاوضية مع بيان أهمية هذا الهدف. إن الإخفاق في تحديد أهداف كل جزء من أجزاء هذه القضية يجعل الطرف المفاوض عرضة للهجوم والمناورة من قبل الخصم في أثناء المفاوضات. وإذا لم يتم المفاوضات بتحديد أهدافه قبل البدء بالمفاوضات فسيكون من السهل على الخصم أن يعمل على تغيير مستويات طموحه. وإذا ما قام المفاوض بتحديد أهدافه فيجب أن لا يسمح لنفسه بأن تحول بعض القيود دون تحقيق ذلك. فالتفكير الأولي يجب أن

يكون جريئاً، وإلا سيفشل كل ما يلي ذلك.

والآن، قارن بين العبارتين التاليتين:

شركة (س): إن هدفنا هو الحصول على حصة من السوق مقدارها (٢٥٪)،
بدخل صافٍ مقداره (٢٠٪) قبل دفع الضرائب المستحقة.

شركة (ص): لاعتبارات المنافسة، لن تزيد حصتنا من السوق عن (١٥٪)،
بدخل صافٍ مقداره (١٠٪) قبل دفع الضرائب المستحقة.

بدأت الشركة (س) بذكر الهدف الذي تريد أن تصل إليه. على عكس أسلوب شركة (ص) الذي يعتبر أسلوباً سلبياً وشبه انهزامي، على الرغم مما قد يوحى به من واقعية. وعند ذلك المستوى يستطيع مفاوضو الشركة وضع استراتيجيتهم والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجههم في أثناء التخطيط. وربما يكتشفون أن منتجاتهم ليست قادرة على المنافسة بدرجة كافية لأسباب معينة، أو أن تحقيق الهدف المرغوب فيه سيجعل هناك حاجة كبيرة إلى السيولة، أو أن موظفي المبيعات في الشركة غير مدربين جيداً.

وفي الوقت الذي تبدو فيه كل واحدة من هذه المشكلات عائقاً أمام تحقيق الهدف المحدد، فإنها ستصبح عوائق أو مقيدات فعلية إلى المدى الذي يسمح لها بذلك. فالمشكلات يجب أن يُنظر إليها كتحديات للعمل لا مبررات للعودة عن العمل. إن هذا لا يعني أن جميع هذه المشكلات يمكن حلها في الحال، فبعضها سيحتاج إلى إجراءات ذات مدى بعيد قد تمتد إلى ما بعد فترة المفاوضات. وسيحتاج الهدف المباشر المحدد، تبعاً لذلك، إلى تعديل ليأخذ هذه المشكلات بعين الاعتبار. وفي الوقت نفسه لا بد من وضع خطط أخرى موازية للتأكد من أن الموارد الضرورية متاحة للشركة. وربما يكون من الخطأ

1 - ...

... ..

... ..

(...%)

... ..

(...%)

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

(٨) إعداد جدول الأعمال The Agenda:

يجب على المفاوض أن يقوم بإعداد جدول الأعمال قبل الدخول في المفاوضات، وأن لا يقبل جدول أعمال الخصم إلا بعد التأكد من حياديته أو إذا كان لصالحه. ويأعداد جدول الأعمال يمكن تحديد القضايا التي ستكون موضعاً للنقاش، كما يمكن حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها.

وبالرغم من أهمية إعداد جدول الأعمال في المفاوضات فإن الكثير منها يتم دون ذلك، إما بسبب وجود أزمة لا تحتل إعداد هذا الجدول، وإما لعدم قدرة أطراف التفاوض العمل بشكل منظم، وإما لأن أحد الأطراف التفاوضية يودّ من ذلك استخدام المفاجأة أو المباغتة في التفاوض.

ومهما يكن من أمر، فإن لبنود جدول الأعمال تأثيراً هاماً على عملية التفاوض وعلى نتائج المفاوضات، وذلك من خلال كشفها عن الموضوعات التي يرغب كل طرف في طرحها ومناقشتها.

إن تتابع الموضوعات في جدول الأعمال يؤثر على نتيجة المفاوضات. فعلى سبيل المثال، إذا جاءت مطالب العاملين على رأس الموضوعات في جدول الأعمال وجاءت مطالب الإدارة بعد ذلك، فإن تحديد شكل التسوية في مرحلة مبكرة يغدو أمراً صعباً. أما إذا كان جدول الأعمال يضع النقاط الخاصة بالعاملين جنباً إلى جنب مع النقاط الخاصة بالإدارة في شكل منطقي فإن ذلك سيمكن المفاوضين من تحديد شكل التسوية في مرحلة مبكرة.

وكقاعدة عامة، يراعى لدى ترتيب بنود جدول الأعمال أن يتم البدء بموضوع ليست له أهمية كبيرة، وبما يسمح بتقديم تنازلات تقدّم مؤشراً

عن الموضوع المهم، فالأقل أهمية، إلى أن يتم اختتام جدول الأعمال بموضوع يمكن أن يتم تقديم تنازلات كبيرة بشأنه كخطوة أخيرة نحو الحل النهائي (٢).

ومن التوصيات التي يمكن اتباعها عند إعداد جدول الأعمال ما يلي:

- تحديد بنود جدول الأعمال وتعريفها، وتوضيح الافتراضات.

- مراعاة أن تتم مناقشة القضايا التي تتطلب حلولاً إبداعية عندما تكون النفوس لكلا الطرفين هادئة.

- مناقشة قضايا الربح مقابل الربح.

- مناقشة قضايا الربح مقابل الخسارة. وعادة ما تتم تسوية هذه القضايا في أثناء المفاوضات، وهي قضايا أكثر صعوبة من غيرها، ويتجنب معظم المفاوضين مناقشتها في بداية المفاوضات، ويؤخرونها إلى ما قبل انتهاء المفاوضات بقليل.

- وضع التوقيت الزمني الذي يكون في مصلحة المفاوض. إذ عندما يتم الاقتراب من حدود الوقت الزمني المتاح للمفاوضات، تتجه طموحات الخصم إلى الإنهيار، فيبدأ بتقديم تنازلاته بشكل سريع.

ومن التوصيات الأخرى ذات العلاقة بجدول الأعمال، أن لا يكون المفاوض صارماً وشديداً في أثناء إجراء المفاوضات بشأن جدول الأعمال، فليلجأ إلى الحوار عند مواجهة أية صعوبات، ثم ليحاول تغيير سير المفاوضات من خلال طرح قضية مختلفة عن القضية المطروحة للنقاش، فإذا ما واجه صعوبة بشأن القضية الأخيرة فليرجع إلى القضية الأولى.

(٩) الإعداد المادي The Physical Arrangement:

هل من الممكن أن تفاوض في مكانك، أو أن تفاوض على أرض الخصم، أو في مكان محايد؟

تقتضي الإجابة عن ذلك أن نقف على مزايا كل بديل من هذه البدائل: (٣)

٢) اختيار مكان إقامتنا كمكان للتفاوض ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه: يحقق هذا البديل المزايا التالية:

- الضغط على الطرف الآخر بكرم الضيافة وحسن الاستقبال.
- التحكم في المتغيرات البيئية المحيطة بجلسات التفاوض.
- توظيف عوامل المكان بفعالية.
- تجنب الفريق متاعب عدم التكيف السريع.
- استخدام كل أنواع التكتيكات التفاوضية بمرونة كبيرة.
- الاستفادة من المفاوضين في القيام بأنشطة أخرى إلى جانب أنشطة التفاوض.
- توفير الحماية لأفراد الفريق التفاوضي، سواء الحماية الشخصية أو الحماية ضد أية عملية اختراق يقوم بها الطرف الآخر.
- ب) اختيار مكان إقامة الطرف الآخر:

يحقق هذا البديل المزايا التالية:

- نقل عبء تجهيز المكان التفاوضي للطرف الآخر.
- إتاحة الفرصة للفريق التفاوضي بعيداً عن روتين العمل والتأثيرات الأسرية

والاجتماعية.

ج) اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه:

يحقق هذا البديل المزايا التالية:

- وضع أطراف التفاوض بنفس الظروف، ومساعدتهم على التفرغ لإتمام المفاوضات.
- تقليل احتمالات التوتر الناجمة عن الجمهور المحيط بعملية التفاوض.
- سرعة إنجاز المفاوضات وعدم إضاعة الوقت والجهد.
- جذب واستقطاب مزيد من الجماهير وتنشيط اهتمامها بالقضية التفاوضية.
- الاستفادة من التسهيلات المتوافرة في مكان التفاوض.
- تحقيق درجة مناسبة من الأمن المتبادل لأطراف العملية التفاوضية، من حيث توفير الحماية المزدوجة لأفراد الفريق التفاوضي، سواء من جانب المفاوض أو من جانب السلطات المختصة في المكان المحايد.
- وكائناً ما كان الأمر، لا بد عند اختيار مكان الاجتماع من مراعاة ما يلي:
- أ) أن لا يؤثر مكان الاجتماع على مضمون المفاوضات وإجراءاتها.
- ب) إنَّ الذهاب إلى مكان الطرف الآخر يعتبر نوعاً من التنازل.
- ج) إنَّ ترك المجال أحياناً للطرف الآخر لاختيار المكان قد يزيل بعض التوتر ويجعله أكثر ارتياحاً.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأساليب المتعلقة بالإعداد المادي للمفاوضات، لا ينصح باللجوء إليها، منها: تسليط أنوار ساطعة تجاه فريق

أن يقدم تنازلاً جديداً لكسر الجمود والعمل على استمرارية المفاوضات بالطريقة التي يريدها.

إن الفائدة الكبرى المتوخاة من استخدام الوكيل هي أن الوكيل أقل اهتماماً بإشباع الحاجات النفسية من المفاوضين، فهو لا يعاني كثيراً من فقدان ماء وجهه عندما يقدم بعض التنازلات. كما أنه لا يعاني كثيراً من تحمل مخاطر التفاوض. وفي بعض الحالات نجد أن للوكلاء ميزة إضافية أخرى، فهم يستطيعون تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصصه مسؤول مشغول منهمك في عمله. كما أن الوكلاء المفاوضين عادة ما يتمتعون بميزة المعرفة والدراية بالتكتيكات التفاوضية والسلوك التفاوضي.

(١١) المستمعون Audience:

شان المفاوضين كشأن كثير من الناس، يريدون أن تكون ردود أفعالهم إيجابية لا سلبية. ويتجه المفاوضون عادة إلى الدفاع عن ما يعتقدونه أنه يمثل موقف المستمعين. فلو كان هناك جمهور من المستمعين فإن كل مفاوض سيحاول تبني الموقف الذي يعتقد أنه موقف هؤلاء المستمعين.

إن اتخاذ قرار بشأن وجود أو عدم وجود أناس مستمعين خلال المفاوضات تحكمه مجموعة من العوامل، أهمها: مدى الرغبة في توفير المرونة للمفاوضين، فغياب الجمهور يعطي الفرصة للمفاوضين أن يجروا التسويات التي قد لا تلائم هذا الجمهور. وفي المقابل فإن وجود جمهور من المستمعين للمفاوض يعتبر مفيداً في حالة قضايا الريح مقابل الخسارة، لأن ذلك سيجعل المفاوض أكثر تمسكاً بموقفه ويحول بينه وبين تقديم تنازلات بسهولة، لأنه معني بالحصول على تقويم إيجابي من قبل الجمهور.

الخصم، أو إجلاسه على مقاعد غير مريحة، أو القيام برفع درجة حرارة المكان أو خفضها حتى لا يكون في وضع مريح، في الوقت الذي يحتاط فيه المفاوض على ملابس تساعده في ذلك. على أن مما تجدر الإشارة إليه كذلك أن معظم الأطراف المتفاوضة تدرك مثل هذه الأساليب فتطالب بتغييرها، وقد تؤدي إلى نفور الخصم، وعندها قد يفقد المفاوض ميزة إجراء المفاوضات.

ووثيق الصلة بما تقدم ترتيب جلوس المفاوضين، بحسبان أن هذا الترتيب يؤثر على تدفق عملية الاتصال بين أطراف التفاوض، بالنظر لما يعكسه من مؤشرات سلوكية، منها:

- يتجه المفاوضون إلى اختيار المواقع على مائدة المفاوضات بما يعكس المكانة أو الأهمية.

- يتجه المفاوض الذي يرغب في السيطرة على المفاوضات إلى الجلوس على رأس المائدة، ولكنه سوف يأخذ موقفاً مختلفاً إذا ما رغب في أن يمسك الطرف الآخر بزمام المبادرة.

(١٠) استخدام الوكلاء Use of Agents:

إذا كانت القاعدة العامة التي يجب أن يضعها المفاوض نصب عينيه هي عدم التفاوض مع وكيل الخصم، فإنه في الوقت نفسه ينبغي أن يعي المزايا المترتبة على استخدام وكيله الخاص. إذ عند قيام الوكيل بالمشاركة في المفاوضات فإن مشاركته ستكون ضمن حدود الصلاحية الممنوحة له، فلو لجأ الوكيل إلى تقديم تنازل عن شيء ما ووجده المفاوض غير مناسب فمن الأسهل عليه التراجع عنه أو التحلل منه مما لو قام بتقديمه بنفسه. ولو وصل الوكيل في مفاوضاته إلى طريق مسدود فمن السهل على المفاوض أن يطلب من الوكيل

(١٢) التخطيط التكتيكي Tactical Planning:

يتضمن التخطيط التكتيكي تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها، كالتكتيكات التي تساعد الخصم على حفظ ماء وجهه، وتكتيكات كسر الجمود، وغيرها مما سيأتي ذكره في فصل لاحق من هذا الكتاب. على أن يتم تدوين هذه التكتيكات لكي يكون المفاوض مستعداً لاستخدامها في أي وقت في أثناء المفاوضات.

(١٣) طلب الافتتاح The Opening Demand:

إن للطلبات الافتتاحية (الأولية) تأثيراً كبيراً على النتائج، لأنها تؤثر بشكل رئيسي على الأطراف المتفاوضة وعلى مستويات طموحاتهم. إن طلب الافتتاح يتيح للخصم تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه، كما يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الخصم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المفاوض لو قام بعرض مستوى طموحه في طلب الافتتاح، وكان هذا العرض معتدلاً، ثم تولى الخصم عرض مستوى طموح عالٍ فإن الاتجاه يميل إلى اقتسام الفرق بين المستويين. ولغناء من الحكمة أن يتضمن طلب الافتتاح عرضاً عالياً لمستوى الطموح، وأن يجعل الخصم معتدلاً في عرضه لطموحه.

(١٤) قائمة التنازلات Concession Pattern:

يجب على المفاوض قبل البدء بالمفاوضات أن يُعدّ قائمة بالتنازلات التي يرغب في تقديمها. ويجب أن تكون هذه القائمة كاملة بحيث تتضمن التنازلات الصغيرة كذلك.

إن الفائدة المتوخاة من إعداد هذه القائمة تتمثل، أولاً، في أن المفاوض لن يعاني كثيراً من فقدان ماء وجهه عند تقديم تنازلٍ مدوّن في القائمة التي أعدها وخطط له مقارنة بما لو قام بتقديم تنازل دون أن يخطط له. كما تتمثل، ثانياً، في أن القائمة التي تم إعدادها قد تساعد المفاوض على الرجوع إليها لتقديم شيءٍ منا من هذه التنازلات إذا ما تصاعدت حدة المفاوضات، وبالتالي فهو في هذه الحالة لن يتنازل عن شيء لا يريده أو لم يخطط له مسبقاً.

وفيما يتعلق بالتنازلات نفسها، من الأهمية بمكان أن يتذكر المفاوض عدداً من المبادئ، أهمها:

١- أن يحصل المفاوض على تنازل من الخصم مقابل كل تنازل يقدمه.

٢- أن يقدم المفاوض تنازلاتٍ لا قيمة لها أو ذات قيمة قليلة بالنسبة له بحيث يحصل على تنازلات حقيقية من الطرف الآخر.

٣- أن يلجأ المفاوض إلى تقديم تنازلات في صورة صفقة واحدة، كي تبدو للمتابع أنها تنازل أساسي أو جوهري.

٤- أن لا يتسرع المفاوض في تقديم التنازلات.

(١٥) التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المازق Planning for Breaking Impasses:

Breaking Impasses:

إن وصول المفاوضات إلى طريق مسدودة يوجد توتراً كبيراً في جو المفاوضات. ولذا من الضروري التخطيط لطرق وقواعد كسر الحواجز قبل البدء في المفاوضات.

إن إحدى طرق كسر الحواجز في أثناء المفاوضات هي تقديم تنازلات

يحصل على (٩٠٠٠٠٠) دينار ثمناً للسلعة (س)، فإن المفاوض يستطيع أن يغير صيغة ما ذكره الخصم كأن يجعلها على النحو التالي: أعرف أنك تود الحصول على سعر لا يكون أقل من (٩٠٠٠٠٠) دينار. ومثال آخر، لو ذكر الخصم أنه يريد الحصول على عقد غير قابل للفسخ، فإن المفاوض يستطيع أن يذكر، هل من مصلحتك أن تحصل على عقد غير قابل للفسخ؟ ومن التكتيكات كذلك التي تجعل الخصم يشعر بالارتياح أن تبدي له تفهماً لموقفه، ولكن ليس من الضروري أن يحملك ذلك على الموافقة على مطالبه. وتكتيك آخر في هذا السياق هو أن تثني على الخصم علانية بما هو أهله، وأن تُبين ذلك للجمهور المستمع، كأن تقول: لقد قام عبدالله بجهد كبير، وقد مثل مصالح جهته بفعالية ونشاط كبيرين.

خطوات الإعداد للمفاوضات:

إنه لا يمكن التقليل من أهمية الإعداد الفعّال للمفاوضات، فالمفاوض والخصم يتوافر لهما تقريباً المقدار الزمني نفسه للإعداد، ولكن الكيفية التي يستغل بها كل منهما وقت الإعداد تؤثر في كيفية تطوّر المفاوضات وربما في كفيّة اختتامها. وسواء تم تبني منهج «الربح مقابل الخسارة» أو منهج «الربح مقابل الربح»، فإن الإعداد للمفاوضات مسألة مهمة. وينصح أنصار منهج «الربح مقابل الخسارة» باستثمار وقت المفاوضات في الإعداد لمكان المفاوضات، بقصد إعطاء انطباع إيجابي للغير، وفي طريقة وضع المقاعد من أجل اكتساب ما يسمى «قوة التوجيه Power Orientation»، وفي استخدام صور الاتصال غير اللفظي لإيصال الرسائل للآخرين.

وجدير بالذكر أن نقطة الضعف في الإعداد وفق منهج «الربح مقابل الخسارة» ليست في قاعدته الأخلاقية المشكوك فيها فحسب، بل في افتراضه

ليست جوهرية. كذلك فإن الدعوة إلى التوقف عن مناقشة موضوع ما في المفاوضات من أكثر الطرق استخداماً لإزالة العقبات وكسر الحواجز. وليس المفاوض بحاجة إلى إبداء أسباب التوقف، ولكن من الضروري أن يكون قد خطط لمثل هذا التوقف من قبل، كقوله: «لقد حان الآن وقت تناول طعام الغداء»، أو «إنني أريد التحدّث مع الخبراء».

ومن الطرق الأخرى كذلك لكسر الحواجز أو لتخفيف التوتر في المفاوضات إلقاء النكات وإحداث الدعابات. ويستحسن تدوين هذه النكات في دفتر الملاحظات، لأنه من الصعب تذكرها في جو متوتر. وإن حدث أن كان التفاوض مع وكيل يمثل الخصم، فإن الوصول إلى طريق مسدودة في المفاوضات أمر وارد، لأن الوكيل يتمتع بسلطات محددة، وقد استخدم ما لديه منها ولا يستطيع أن يتجاوزها. وعلى ذلك، فليحاول المفاوض أن تكون المفاوضات مع وكيل يتمتع بسلطات واسعة تمكنه من اتخاذ القرارات المطلوبة. وحري بالمفاوض كذلك أن يعيد صياغة بعض التنازلات التي لم تلق قبلاً من الخصم، بأن يعرضها بعدة طرق.

(١٦) خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح Opposing Negotiator Feel Good:

إن المفاوضين الذين يقدمون التنازلات بشكل متكرر يشعرون بأنهم فقدوا احترامهم لأنفسهم، وكلما كان موقف المفاوض قوياً كان من الصعب عليه أن يتخلّى عنه.

ومن التكتيكات التي تُشعر الخصم بالارتياح، أن تحول بينه وبين الالتزام الشديد بموقف معين. فعلى سبيل المثال، لو قال الخصم إنه لا بد من أن

