



المهارات التفاوضية الأساسية

أ. حسان خضر



المهارات التفاوضية الأساسية

المحتويات

- أولاً- مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات
- ثانياً- مهارة الاتصال وتبادل المعلومات
- ثالثاً- مهارة اليقظة والتركيز خلال المفاوضات
- رابعاً- مهارة الإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض
- خامساً- مهارة اعتماد الاستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك
- سادساً- مهارة اتخاذ القرار التفاوضي



أولاً- مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات:

- بدءاً لابد من الإشارة إلى أهمية ومكانة المعلومات في الحياة المعاصرة بشكل عام.
- أجمل الأوصاف للمعلومات:
 1. قياس حضارة أي أمة من الأمم هو بما تمتلكه من المعلومات.
 2. المعلومات هي السلطة.
 3. تبنى القرارات على المعلومات بل وتعتمد دقة القرارات في تسعين بالمائة منها على المعلومات.
 4. بدون المعلومات يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائماً على الاجتهاد والتصور الشخصي وعلى التخمين.



● تستند المفاوضات بجوانبها المتعددة وبصورة قوية على المعلومات. ذلك أن طبيعة هذه العملية تعتمد وبدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة إلى المتفاوضين.

● لا مفاوضات بدون معلومات، وإن المتفاوض الذي يجلس إلى مائدة المفاوضات دون أن يتزود بالمعلومات المطلوبة، كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وهو أعزل.

- أن تمييز جودة الكثير من الإجراءات التي يتخذها المتفاوض يعزى في الغالب إلى جودة المعلومات ذات الصلة، بموضوع التفاوض.
- تعتبر المعلومات وتنظيمها من أولى المهام الرئيسة في التفاوض، بحيث يتم تجميع البيانات الإحصائية والمعلومات وتصنيفها بالأسلوب الذي يسهل عملية الاستفادة الكفوءة منها .
- غني عن القول ضرورة التأكد من دقة وأمانة مصادر المعلومات وإخضاعها إلى عملية تحديث مستمرة في ضوء المستجدات، إضافة إلى ضرورة التمييز بين المعلومات الرسمية وغير الرسمية ومن أطراف ثالثة.

- يستفاد من تعدد مصادر المعلومات إضافة إلى الفوائد الأخرى، في جانب التأكيد أو التحقق من صحة المعلومات ودقتها .
- إن أسلوب طرح الأسئلة والاستفسارات خلال المفاوضات يعتبر مصدراً هاماً آخر لهذه الأغراض . وعلى المتفاوض الماهر أن يدرك فائدة تحضير الأسئلة الرئيسية، ويعرف ماهية المعلومات التي يريدتها والطريق الأفضل في السؤال عنها، والأسئلة البديلة للحصول على هذه المعلومات .

- الحركات والإجراءات التي يقدم عليها المتفاوضون عند الإفتتاح تخلق في أحد جوانبها المناخ اللاحق للعلاقة بين الأطراف، وفي جوانبها الأخرى تقدم المعلومات الخاصة بشخصية ومواقف ونوايا كل طرف تجاه الآخر.
- تعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الافتتاح، على قصر أمدها، مصدرا بناءً للمعلومات، ينبغي فيها على المتفاوض أن يستشف ويسرعة عالية أية إشارات يمكن رصدها لدى الطرف الآخر اعتماداً على خبرته، ومهاراته، وأسلوبه التفاوضي لتكوين انطباعات محددة قد يكون لها تأثير كبير على المراحل اللاحقة.

● يعتبر الإصغاء من إحدى طرق الحصول على المعلومات المضافة خلال المفاوضات والتي تزيد من قوة المتفاوض والتي ينبغي أن تتقن بصورة صحيحة وإيجابية كالنظر إلى عيني المتحدث، وتشجيعه على الاستمرار بالحديث، وقد قيل "أن المرء مخبأ تحت لسانه".



قائمة الأسئلة لجميع المعلومات التحضيرية للتفاوض

- ما هي البيانات المطلوبة؟ ولأية فترة؟
- ما هي البيانات المتوفرة عن مفاوضات سابقة مع الطرف الآخر؟
- ما هي مدة نفاذ الاتفاق القائم بين طرفي التفاوض إن وجد؟
- ما هي التكاليف الأولية لهذا الاتفاق؟
- ما هي البيانات المعتمدة من قبل أطراف التفاوض (منظمتك، المنظمات والحكومات والمؤسسات الأخرى)؟
- ما هي الخطط المستقبلية المناسبة ذات الصلة بالتفاوض؟



تابع: قائمة الأسئلة لجميع المعلومات التحضيرية للتفاوض

- ما هي البيانات الكفوية المتوفرة؟
- ما هي جوانب القوة والضعف لديك؟
- ما هي جوانب القوة والضعف لدى الطرف الآخر؟
- ما هي الموارد المتوفرة، مالية، مادية، بشرية...؟
- من هم أعضاء الفريق التفاوضي؟
- ما هي مدة الاتفاق المقترحة للتفاوض عليها؟
- مدى توفر البيانات المنشورة عن الاتفاقات والعقود المماثلة؟
- ما هي المعلومات المتوفرة في سجلات منطمتك؟



تابع: قائمة الأسئلة لجميع المعلومات التحضيرية للتفاوض

- ما هو الموقف التعاقدي الحالي لمنظمتك؟
- ما هو التاريخ المحدد لإبرام الاتفاق؟
- ما هي المسائل الرئيسية المتفاوض عليها؟
- ما هي الافتراضات والتوقعات التي تراها تحكم التفاوض؟
- ما هي المعلومات التي تحتاجها للتحقق من صحة افتراضاتك؟
- ما هي حدود الصلاحيات المخولة إليك؟
- هل أن على معرفة بحدود صلاحيات الطرف الآخر؟



ثانياً- مهارة الاتصال وتبادل المعلومات:

- أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال.
- تعتبر المفاوضات مجرد ذاتها عملية تنطوي على تبادل الآراء والرغبات والاهتمامات، وأنه لا يمكن لهذا التبادل أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الأفراد.
- يعتبر الاتصال فناً من فنون التفاوض.



- الاتصال هو من أكثر العناصر أهمية في فنون التفاوض ذلك أن المفاوضات تهدف إلى إقناع الطرف المقابل بوجهة نظرك والوصول إلى اتفاق.
- الاتصال هو مهارة تفاوضية تعتمد على الأسلوب الذي يطور فيه المتفاوض، من حيث الاستخدام والتأثير، قدرته على الاتصال الفعال.
- هناك ضرورة بأن يطور المتفاوض مهارته الخاصة في ملاحظته إلى اختلاف وجهات النظر في الاتصال، والعقبات التي تعترضه وأثر الأشخاص.

- الأفراد يختلفون بطبيعتهم ولكل أسلوبه الخاص، كذلك تختلف أساليب الاتصال بدورها باختلاف الحالات التفاوضية والظروف السائدة.
- لغرض تحسين الاتصال بين الأطراف، هناك عدداً من الخطوات العملية، من بين أهمها:

1. خلق المناخ الودي.

2. عرض المعلومات بصورة مبسطة.

3. الاستفادة من وسائل الاتصال غير الشفهية.

4. الانصات بصورة جيدة والتركيز وتسجيل الملاحظات وطلب التوضيح والتحقق.

● يتأثر التفاوض بأنماط الاتصال الشفاهي، ويستغل المتفاوضون أنماطاً متنوعة منها:

1. التماس وإعطاء المعلومات أو تقديم المقترحات.

2. الاتفاق أو الاختلاف.

● إن أنظمة الاتصال في المفاوضات أكثر سعة من كونها مجرد مجابهة بين فرقاء على مائدة التفاوض.

- من بين أساسيات الاتصال التي يؤكد عليها خبراء المهارات، القدرة على الإصغاء (Listening) وفهم لغة الجسم (Body Language).
- كما أن الإصغاء من أصعب المهارات، سيما للمتفاوض المبتدئ. فالإصغاء الجيد يتطلب من المستمع القيام بعدة عمليات في آن واحد:
 - * تقييم ما يقوله المتحدث، ويراجع ويتنبأ بما سيقوله لاحقاً، إضافة إلى إعادة ربط واستذكار هذه العمليات بكاملها.
 - * يتطلب الإصغاء من المتفاوض التركيز على ما يقوله المتحدث وليس على ما يرغب هو قوله لاحقاً.



- هنا تبرز أهمية تدريب المتفاوض على الإصغاء وفهم وإعادة صياغة العبارات والكلمات التي يتحدث بها المقابل. وبنفس الأهمية أيضاً فهم ما وراء الحديث وبين طياته، والمعنى المقصود من وراء المعنى الحرفي لما يقوله.

● إن اعتماد أسلوب التساؤل وطرح الأسئلة خلال التفاوض له وظائف خمس هي:

1. إثارة الإتيباه.
2. تقديم المعلومات.
3. الحصول عليها.
4. استحثاث التفكير لدى الطرف المقابل.
5. استخلاص النتائج.
6. اتخاذ القرار.



ثالثاً- مهارة اليقظة والتركيز خلال المفاوضات:

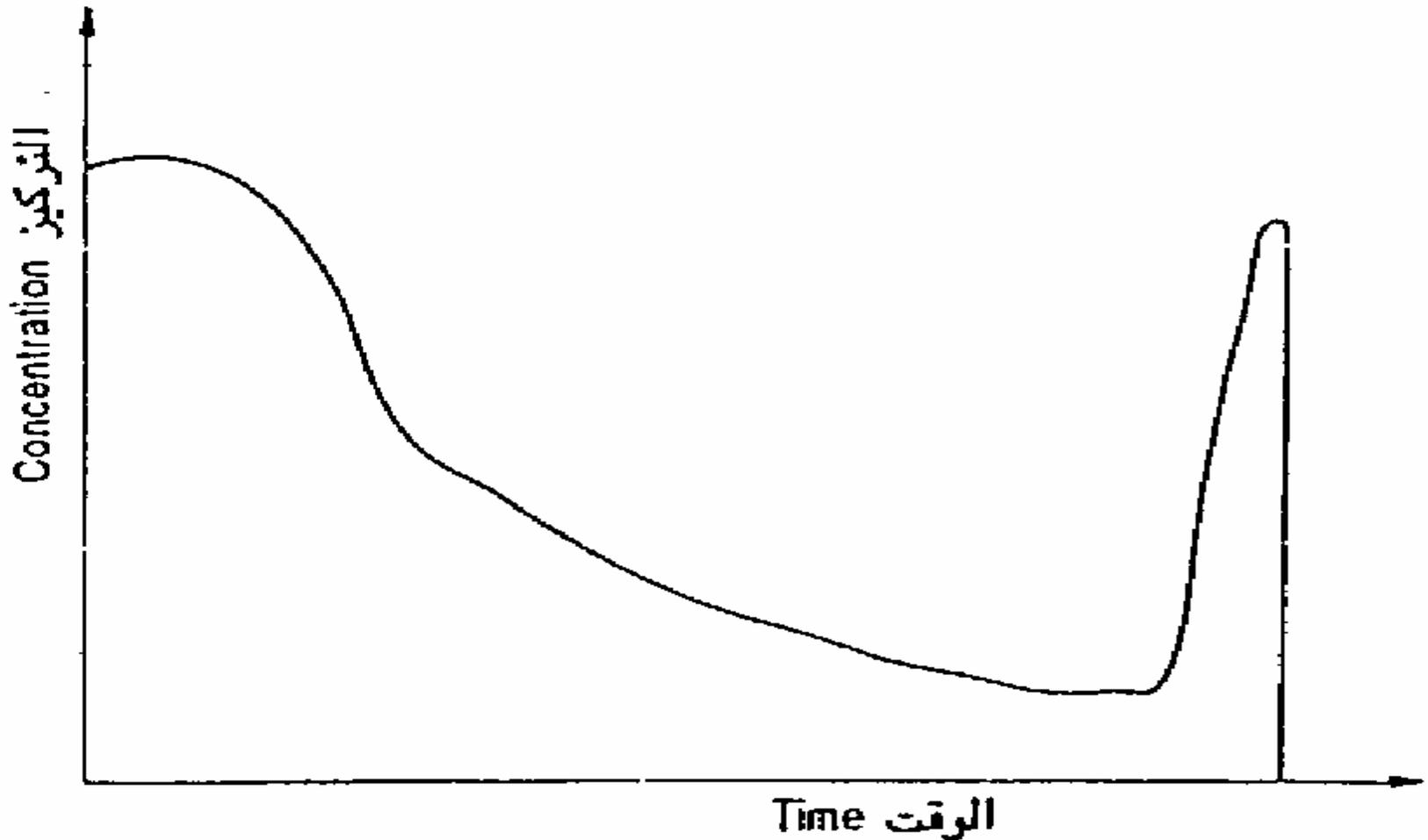
- تعني مدى استطاعة المتفاوض في أن يركز على سير المفاوضات ويُلخص نقاط الاتفاق وأوجه الاختلاف، سيما في المفاوضات الطويلة.
- اليقظة هي انعكاس لمدى قدرة المتفاوض على الاستمرار في إمساكه بخيوط وجوهر موضوع التفاوض قيد النقاش ولفترة طويلة ومتعبة في غالب الأحيان.
- إن هذه المهارة كقدرة تنعكس في طريقة تفكير المتفاوض تجاه الحالة التي قد تنشأ، وفي اختياره للأساليب العملية لمعالجتها، بحيث تتم هذه العملية خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً على مائدة التفاوض.

- إن اليقظة مهارة أساسية يكتسبها المتفاوض من خلال المران وضبط النفس ورياضتها .
- فاليقظة والتركيز مهارة معرفية وإدراكية. معرفية في كونها قابلة للخلق والتطوير والتدريب، وإدراكية في كونها تعتمد على مدى وعي الفرد واستجابته لعوامل توافرها واستشعارها عند الحاجة.
- اليقظة عند المتفاوض أداة لتحقيق حالة إيجابية خلال عملية التفاوض تنعكس في الفعل الإرادي البديهي والفراسة وحسن التبصر في إخراج الاستجابة بالشكل الموضوعي لصيغة الحالة المطلوبة مع الطرق المقابل.

• إن العلاج الناجع لتعزيز حالة اليقظة هو التحضير والتهيؤ للمفاوضات لأنه يشد من الحالة الإبداعية لدى المتفاوض قبل أن يبدأ فعل التوتر في المفاوضات.

• التيقظ، تكون عالية في بداية المفاوضات، ولكن سرعان ما يبدأ مستوى هذا التركيز بالهبوط ويستمر كذلك حتى يدرك الأفراد أنهم وصلوا أو تشارفوا على نهاية التفاوض، عندها تكون هناك أشبه بالصحوة المفاجئة في هذه الطاقة ولكن فقط لفترة قصيرة.

العلاقة بين الوقت والتركيز



● تتصل اليقظة والتركيز بالحالة النفسية ومدى السيطرة على الانفعالات.
فالمفاوض الذي يسهل أمر إثارته وغضبه يصبح سهل الانقياد نحو التسوية وهي ليست لصالحه.

● عندما يشعر المتفاوض بأن الطرف الآخر قد بدأ ممارسة الضغط والإغراء مثلاً، عليه أن يجتاط منه من خلال استخدام واحداً من أساليب التحكم الأربعة التالية:



1. التحكم بجدول الأعمال.
2. الحدود.
3. السوابق.
4. الوقت.

رابعاً- مهارة الإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض:

● ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية باعتبارها جوانب أساسية مكملة لعملية التفاوض واستحضارها بصورة دائمة على مائدة المفاوضات. من هذه المكونات:

1. الجانب السياسي: ويبرز تأثير هذا الجانب على الدوام في جميع أشكال المفاوضات.

2. الجانب الاقتصادي: ويعتبر هذا الجانب من أهم الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند التفاوض.

3. الجانب القانوني: يستند المتفاوض في كل إجراء يقدم عليه إلى سند قانوني يعينه على تنفيذ هذا الإجراء.

4. الجانب الحضاري: إن لطبائع الشعوب وتاريخها وأجناسها وثقافتها انعكاساً واضحاً على سمات أفرادها وما لهذه السمات من تأثير على مواقفهم التفاوضية.

5. الجانب الإداري: غالباً ما يعتمد نجاح أو فشل العديد من المفاوضات على جوانب إدارية وتنظيمية لا يرى المتفاوض أهميتها باعتبارها جوانب شكلية.



خامساً- مهارة اعتماد الاستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك:

- يعتبر موضوع الاستراتيجية من أهم الخصائص التي تميز طبيعة المفاوضات وتحديد أهدافها .
- أصبح اختيار الاستراتيجية المناسبة والتكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة مهارة أساسية تهدف إلى تسليح المتفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قادراً على مقابلة الطرف المقابل .
- إن الاستراتيجية والتكتيك في المفاوضات التجارية هي ذاتها في العديد من جوانبها لتلك المستخدمة في المفاوضات الأخرى .

• إن الاستراتيجية هي خطة العمل الأساسية المختارة لإنجاز هدف ما،
وإن التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ هذه الخطة.

• إن الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع
السياسات والأساليب لتحقيقها. أما الوسيلة فهي الأسلوب، أو الطريقة
المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية.

• إن الاستراتيجية ما هي إلا عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو
إنجاز الأهداف، أما التكتيكات فتصل بالحركات والمناورات المعتمدة في
تنفيذ الاستراتيجية.



● هناك العديد من الاعتبارات المهمة التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية الملائمة من بينها ما يلي:

1. مدى احتمالية تكرار الصفقة.

2. قوتنا وقوة الطرف المقابل.

3. أهمية الصفقة.

4. الوقت.

5. الخبرة التفاوضية.

سادساً- مهارة اتخاذ القرار التفاوضي:

• إن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد، ولكنها تشمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمترابطة إزاء جميع الإجراءات والخطوات التي يقدم المتفاوض عليها خلال المراحل المختلفة لعملية التفاوض.

• المفاوضات هي نظام لاتخاذ القرار يتصف بمزيج من المصالح المشتركة والمتعارضة للأطراف المعنية باتخاذ القرار.

• لم تلق عملية صنع القرار في المفاوضات اهتماماً مناسباً، إذ غالباً ما يكون إهمال هذه المهارة لحساب جوانب أكثر إثارة في المفاوضات.

● مقترحات لتطوير إدراك المتفاوض لعملية صنع القرار في المفاوضات وذلك من خلال التركيز على أربعة مجالات رئيسية هي:

1. النماذج الاقتصادية:

- * وتركز هذه النماذج على كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية في حالة من العقلانية التامة.
- * تنطلق هذه النماذج من تفسير مفاده أن الإنسان يتصرف برشد وعقلانية عند تعامله مع الأفراد أو المنظمات وذلك للزعة الاقتصادية المثالية في أسلوب تفكيره وطبيعته.
- * هدف مثل هذا الإنسان هو تحقيق أكبر منفعة من المعطيات البيئية.

2. النماذج الإدارية:

* توضح هذه النماذج كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية وفي حالة من العقلانية التي تندفع لتحقيق قدر مطلوب من الرضا .

* تنطوي هذه النماذج على أمر مفاده أن السلوك الرشيد للفرد أو المنظمة يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، وأن اختيار البديل الأفضل والأنسب من بين البدائل المتاحة يعد تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة في المفاضلة واختيار البديل السليم.

* أن هذه النماذج ميّزت بين نوعين من الرشد:

- النوع الأول الرشد الموضوعي (Objective Rationality) ويمثل السلوك العقلاني في اتخاذ القرار لتحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفرها البدائل.
- النوع الثاني هو الرشد الذاتي (Subjective Rationality) وهو الرشد الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة وبمجم محدوديتها.



3. المحددات الهيكلية أو الموقفية لنتائج المفاوضات، كالمعلومات المختلفة، والتوقعات، أو تأثير الخصائص الأخرى المحيطة، مثل صيغ تدخل أطراف ثالثة في حالة وصول المفاوضات إلى طريق مسدود .

4. الفروقات الشخصية فيما بين المتفاوضين مثل الميل إلى التنافس، التعاون، إثارة المشاكل، الجدل، الثرثرة، حب الذات وما إلى ذلك من فروقات مألوفة .

شكل يبين التكوين الوظيفي لمهارة الإقناع

