



الإعداد والتخطيط للتفاوض

أ. حسان خضر



الإعداد للتفاوض

- يعد الإعداد للتفاوض عملية مستمرة فالتفاوض لا يبدأ أو ينتهي بمجرد التوصل لاتفاق.
- من الضروري الاحتفاظ بأية معلومات متعلقة بموضوع التفاوض لإمكان الحاجة إليها في المستقبل.
- إذا ما عرفت أن عليك أن تفاوض أحد الأطراف في الشهر القادم فكيف تعد نفسك لتواجه الطرف الآخر؟.
- كيف تتنبأ باستراتيجية الطرف الآخر وكيف تواجهه؟.
- إن الإجابة ليست سهلة. ولكن على أية حال فإن الاستعداد أمر طبيعي.



تحديد الأهداف:

- تختلف أهداف التفاوض حسب نوعية المواقف التي تتطلب التفاوض.
- لكن يمكننا أن نحدد هدفاً عاماً للتفاوض يتلخص في إشباع أو تلبية احتياجات أطراف التفاوض.
- إذا ما ضيقنا الهدف من التفاوض بشكل يحد من رؤية الطرف المفاوض فإن ذلك من شأنه انهيار المفاوضات.
- من المفضل أن تبنى أهدافاً عامة ينبغي تحقيقها أثناء عملية التفاوض ويترك للطرف المفاوض السعي لتحقيقها



تشكيل الفريق:

- يتوقف عمق الإعداد للتفاوض وعدد ونوعية الأشخاص المشاركين في هذه العملية على أهمية المفاوضات، والصعوبات المحتملة، والوقت المتاح.
- يفضلّ التفاوض من خلال فريق نظراً لاحتياج المفاوضات الفرد إلى المعونة. وسواء كان التفاوض فرداً أو فريقاً فإن ذلك يتوقف على عامل مهم وهو: ما نوعية المهارات أو الوظائف المطلوبة في عملية التفاوض.
- إذا تقرر تشكيل فريق فإن أعضاء الفريق يجب أن يستطيعوا تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية.



- من المهم إيجاد وظيفة لكل عضو في فريق التفاوض، مثل الملاحظة، الاستماع، إعداد تقرير عن الطرف الآخر، سرد نقاط القوة والضعف للعضو المقابل مقارنةً بالأعضاء الآخرين، ورصد اتصالاته غير اللفظية وردود فعله للاقتراحات.



تحديد موضوعات التفاوض:

- موضوعات التفاوض هي تلك الأشياء التي يتخذ فيها أحد الأطراف موقفاً إيجابياً أما الطرف الآخر فيأخذ موقفاً سلبياً.
- من الضروري أن تكون موضوعات التفاوض عملية حيث أن من الصعب إصدار أحكام معينة بشأن الموضوعات غير الواقعية. ذلك أنها تثير الجدل وتشجع على تبادل الاتهامات لتصبح الاتهامات موضوعاً للحوار.



تحديد مكان التفاوض:

- هل تفاوض الطرف الآخر في مكتبك أو في المدينة التي تقطن بها أو تذهب إليه؟
- لا شك أن هناك مزايا لكل حالة من الحالات.
- فإذا تم التفاوض في مكتبك أو مدينتك فإن ذلك يحقق المزايا الآتية:



1. إِمكان الحصول على ما تحتاجه من موافقات قد تكون
ضرورية بخصوص المشكلات التي لم تكن تتوقعها.

2. منع الطرف الآخر من إنهاء المفاوضات مبكراً ومغادرة
مائدة التفاوض.

3. يمكنك توجيه الاهتمام للكثير من الأمور التي تحت
سيطرتك كما تتوافر مختلف التسهيلات بالقرب منك بينما
تقوم بالتفاوض.

4. إنها توفر لك ميزة نفسية طالما سعى إليك الطرف الآخر.



● في مقره فيمكن تحقيق بعض المزايا أهمها:

1. أنك تتركس كل وقتك للتفاوض دون حدوث مقاطعات من جانب رؤسائك.

2. يمكنك حجب بعض المعلومات بحجة أنها غير متوافرة في الوقت الحاضر.

3. يكون لديك الخيار في تخطي الطرف الذي تفاوضه وتلجأ إلى الإدارة العليا.

4. ينتقل عبء الإعداد إلى الطرف الآخر وربما لا يستطيع أن يتحرر من واجباته الأخرى.

● وإذا كان هذان البديلان غير مناسبين فإنك تستطيع التفاوض على أرض محايدة.



اختيار قاعة التفاوض:

- يتجلى احترامك للطرف الآخر الذي تفاوضه في ضوء ما يحدث من جانبك بعد أن تقوم بدعوته للاجتماع في مكتبك أو مدينتك.
- هل قدمت مساعدة بشأن تسهيلات السفر؟.
- إن مثل هذا التصرف وغيره يوفر مناخاً مناسباً قبل افتتاح جلسات التفاوض.
- عندما تبدأ جلسات التفاوض فإن مدى كفاية الترتيبات في مكان الاجتماع وتهيئة المكان يعد أمراً ذا دلالة.



- إن نوعية الترتيبات المادية لقاعة الاجتماعات تعكس مدى أهمية جلسات التفاوض وكذلك تخصيص وقت كاف لها دون مقاطعات من أي نوع.
- إن تحضير قاعة التفاوض بالإضاءة المناسبة واللون المناسب وشكل الجلسة يحتمل أن يكون له تأثير كبير على المفاوضات.



جدول أعمال التفاوض:

- يمكن إعداد أجندة التفاوض بواسطة أحد الأطراف أو يشترك الطرفان في صياغتها كما يمكن لكل طرف أن يعد نوعين من الأجندات: أجندة عامة وأخرى تفصيلية.
- تقدم الأجندة العامة إلى الطرف الآخر أما الأجندة التفصيلية فيحتفظ بها الطرف لاستخدامه الخاص.



افتتاح جلسات التفاوض:

- لا توجد قواعد محددة بشأن افتتاح جلسات التفاوض ولكن توجد العديد من الطرق المقترحة.
- يرى بعض المفاوضين أن من الأنسب بدء الجلسة بالحديث في موضوع لا علاقة له بموضوعات التفاوض.
- يرى البعض الآخر أنه يمكن سرد حكاية مسلية تخفف من التوتر.



● من المفوضين من يرى إبداء ملاحظات تتضمن المبادئ العامة للتفاوض مثل:

1. ضرورة أن يحقق كل طرف بعض المكاسب.
2. توضيح الجوانب الإيجابية في موقفك.
3. كيف أنك ستتعامل بعقل مفتوح مع الطرف الآخر وما إلى ذلك...



التخطيط للتفاوض

خطة التفاوض:

- كلما ازداد المفاوضون مهارة كلما بذلوا وقتاً وجهداً أكبر في مرحلة التخطيط.
- لا خلاف أن الخطة سيجري تعديلها عند التنفيذ وعليه فإن خطة التفاوض ستستخدم كإطار عام.
- يدرك المفاوضون أن ما سيقومون به أثناء التفاوض يعتمد على ما يخطط الطرف الآخر للقيام به.



● من الصعب كثيراً تحديد حاجاتك ومواردك ثم تضع استراتيجية شاملة وتكتيكات مناسبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

● من الصعب معرفة ما يدور في ذهن الطرف الآخر وخاصة إذا كانت أول مرة تتفاوض معه.

● قد يكون من المفيد أن يقوم فريق التفاوض بمحاكاة عملية التفاوض قبل تنفيذها وذلك بتقسيم الفريق إلى مجموعتين تقوم كل مجموعة بلعب أدوار محددة وبذلك تقل المفاجآت أثناء عملية التفاوض.



وضع إطار لخطة التفاوض:

● يلجأ المفاوض الفعال لوضع إطار لعملية التفاوض ويحقق ذلك المزايا التالية:

1. عندما تضع أفكارك على الورق فإنك تستطيع بذلك تصنيفها وترتيبها وحل أي تناقض كامن فيها.
2. عندما يتم التفاوض في شكل فريق فمن المفيد وجود وثيقة في يد أعضاء الفريق لتساعد كلا منهم في القيام بدورهم.



3. من المفيد مراجعة إطار خطة التفاوض بين الجلسات وكذلك بعد إنتهاء عملية التفاوض حتى يستفاد من هذه التجربة في مفاوضات قادمة.

● إن العناصر الأساسية التي يشملها هذا الإطار موضحة في الجداول التالية:



أولاً- موضوعات التفاوض:

1. سجل بنود جدول أعمالك التي ترغب في التفاوض بشأنها مرتبة حسب أهميتها:

- أ-
- ب-
- ج-
- د-
- هـ-



2. قارن جدول أعمالك بالجدول المتوقع للطرف الآخر

أ- ما هي اوجه الخلاف بالنسبة لـ

- الموضوعات.

- الأولويات.

- الموضوعات التي ترى أنها غير قابلة للتفاوض بشأنها.



3. أنواع الموضوعات

أ- موضوعات تحقق مصالح مشتركة لطرفي التفاوض

..... -

..... -

..... -

..... -



ب- موضوعات تخضع للمساومة

- -
- -
- -

ج- كيف يستطيع طرفي التفاوض تحقيق مصالحهما المشتركة



ثانياً- ما هي الموضوعات التي يمكن التفاوض بشأنها كصفقة واحدة:

-
-
-



1. سجل بنود جدول أعمالك التي ترغب في التفاوض بشأنها مرتبة حسب أهميتها:

الحد الأدنى لموقفك

الحد الأقصى لموقفك

.....	أ-
.....	ب-
.....	ج-
.....	د-
.....	هـ-
.....	و-

هامش المناورة



2. أفضل ترتيب لتتابع طرح الموضوعات (بطبيعة الحال سيتوقف ذلك على سير المفاوضات وما يجد من مواقف ومفاجآت).

أ-

ب-

ج-



ثالثاً- الأطراف المعنية:

1. تاريخ المعاملات السابقة.
2. أن يفضل الطرف الآخر التعاون في حل المشكلات أم المساومة.
3. هل سيشترك طرف ثالث في المفاوضات وكيف سيؤثر ذلك على سير المفاوضات.



رابعاً- النمط المتوقع للمفاوضات:
يجب دراسة:

1. طبيعة الموضوعات محل التفاوض.
2. الأطراف المعنية.
3. الوقت المتاح للمفاوضات.

خامساً- المعلومات المطلوبة:

1. معلومات يمكن توفيرها قبل التفاوض.
2. معلومات يمكن الحصول عليها أثناء المفاوضات.



سادساً- تقديم المعلومات:

1. المعلومات التي تقدم أثناء التفاوض.
2. معلومات يجب حجبها.



سابعاً- صياغة الاستراتيجية:

يتم وضع صياغة لاستراتيجية التفاوض وذلك في ضوء:

1. الموضوعات.
2. نوع وطبيعة الموضوعات.
3. الموضوعات التي سيتم التفاوض بشأنها.
4. الأطراف المعنية.
5. النمط المتوقع للمفاوضات.
6. تبادل المعلومات.



- ما هي استراتيجيتك العامة في التفاوض؟
- ما هي الاستراتيجية العامة للطرف الآخر؟
- ما هي أنواع التكتيكات التي ستستخدمها؟
- ما هي التكتيكات التي يحتمل أن يستخدمها الطرف الآخر؟



- ينبغي مراجعة الإطار المخطط للتفاوض والافتراضات القائمة عليه وتطويره بحيث يكون واقعياً وما أن تنتهي عملية التفاوض حتى يجب البدء فوراً في تقييم هذه العملية في ضوء الخطة الأولية التي وضعتها وذلك لتتمكن من الإجابة على الأسئلة الآتية:



- ما هي التوقعات التي تحققت؟
- ما هي تلك التي لم تتحقق؟
- ما هي جوانب الاستراتيجية العامة التي ثبت صحتها؟
- ما هي الجوانب الخاطئة؟
- كيف تم تنفيذ تكتيكاتك؟
- ما هي الدروس المستفادة من عملية التفاوض هذه؟