

هندسة التفاوض

اعداد وتاليف

الدكتور المهندس

اسامة حيدر

الاهداء

لمن ساعد وسعى وشجع على تاهيلي .
لمن منحني ثقته في ان اكون كما انا.
لوطني الحبيب العراق واهله الطيبين.
لاهلي وناسي , ولمن عملت معهم بتفاني واخلاص.
اقدم خلاصة ممارساتي, بهذا الموضوع الذي ينتمي الى الخبرة العملية.
اقدمه لمن يريد ان يقرأ بامعان وتفكر وتأمل.
لعائلتي في العراق وخارجه.
لزوجتي ولابنائي واحفادي.

المقدمة

للوصول الى تفاهمات, لابد من وجود خطوات, اولها منافع مشتركة, تقارب لوجهات النظر, حوارات بمنهج عمل - اجندات - تتخللها نقاشات وتفاوض, تحدد المشتركات, تليها تفاهمات لتوقيع اتفاقات او عقود, بين الاطراف ذات المصالح المشتركة. كل ذلك, يبدأ في البيت, داخل الاسرة الواحدة, واينما يتواجد البشر وتتشابك مصالحه. وبلا تفاهمات ومناقشات يفقد الانسان اهم مايمر به عن بقية المخلوقات.

اتفاقات من خلال تفاهمات ومحادثات ومناقشات, تفضي لتفاوض فعال يتم بشكل دقيق, قد تكون مصيرية, في تحديد مسار امن المجتمع واقتصاده. وبالتالي ينعكس على التزام الدولة, بهذه الاتفاقات سلباً كان ام ايجاباً. هنا تكمن كفاءة اداء المحاور او المفاوض وقيادته, في زمام المبادرة لتحقيق افضل المنافع لمجتمعه. كذلك, تتواصل العائلة الواحدة, ضمن تفاهمات عائلية, لتعيش الانسجام العائلي. وبالتالي المجتمع المتواصل في نسيجه, هو المجتمع المتفاهم لحل معضلاته ضمن ضوابط القاموس الاجتماعي, الذي نحن بصدد وضع خطوطه العامة. لكي نقلص فجوات الثنائيات المتضادة في مجمل الحياة.

ولا يمكن للمتفاوض، الا ان يكون فنانا مرهفا بحسه الانساني . ومصمما في منهجية ادارة صراع التفاوض، ليحقق ما يريد من اهداف، تخدم مجتمعه وبلاده. والعديد ممن يمتلك قدرة المساومات في مناقشات البيع والشراء او الصفقات التجارية , هم مهندسون تجاريون بالفطرة .

فاوضت رؤساء وفود, ومدراء تنفيذيون وعوائل تملك شركات واسهم, وممثلي شركات اجنبية. لغرض الوصول الى اتفاقيات وعقود, مازال معظمها شاخصا, ومعمولا به في اروقة وزارة الصناعة والمعادن العراقية. اضافة لدورات ومحاضرات, في مجالات متعددة الاختصاصات, تغني موضوعنا. المدون وفق فصول وعناوين . تقصدنا في وضع مضامينها بفقرات أنسهل قرائتها.

جميع محادثتنا ونقاشاتنا, هي حوارات بين اطراف بشرية, متعددة الثقافات, والمدارس الفنية والتجارية, تختلف او تتفق, او تجد مشتركات, تضع الاطراف المتحاوره في وسط طريق , هي مفاوضات, لابد ان تفضي الى اتفاق او عقد, في مختلف امور الحياة. لا يمكن للمفاوضات ان توتي بثمارها لجميع الاطراف, مالم يكن هنالك مفاوض بارع , له كارزما متميزة, توطر لرسم طريق واضح المعالم ,في ظاهره وما يمكن ان يخفى فيه عمدا .

التفاوض هو, سلوكيات واسرار, للتواصل الاجتماعي الفعال, و بتفاهمات. هو تعامل, واصغاء, وصمت, وتخطيط, واهداف, ورسائل متنوعة, ومتعددة المناحي . هو علم, وبه معارف, عن الاخر تاريخا وحاضرا.. ماذا يريد الاخر وما نريده نحن. هي استراتيجيات, لاتخلوا من المناورة والتكتيك, لتحقيق الاهداف. تبقى مطامحنا سائبة متغيرة, مالم تترسخ, في اساليب تحقيق الاهداف على شكل مراحل, يتم التخطيط لها بدراية وعلمية. يجب ان تخلص من الانوية, والذاتية, لتشمل اكبر جمع من الناس. لتكون غاية لوسيلة تحقيق الاهداف, اي كانت بسيطة, فهي تنمو وتتغير مع حاجات المجتمع.

كي تتفاهم مع الاخر, لابد من وعي, وادراك, واحساس, وخبرات متراكمة. تؤمن بمعايير لا يمكن تجاوزها, لتحقيق المنافع كوسيلة, من وسائل تحقيق استراتيجيات التفاوض الخلاق, او التفاوض الفعال. كي ننتج اسس لمفاهيم جديد , في اسرار التواصل الاجتماعي. وهو نوع من المعلومات والخبرات المتراكمة من خلال معاشيتها . اسرار

فيها خارطة التعاملات مع الآخرين . وهو ماتفتقد اليه المكتبات وارشيف فن التواصل الاجتماعي .

التعاقدات في مضامينها هي مصالح كلية , وتراكم من علوم لمعرفة الآخر , بحاجة الى , ذكاء اجتماعي , وتحليل سايكولوجي, استفهامات عن لغة الجسد عندما تفرض فرضا , وترجمات للغة العيون وما في حركاتها.. انها عوامل تسهل فهم الآخر كشخص وكنسان. واين نحن منه , قبل خوض بحور واجندات منهجيات هندسة التفاوض, فالصمت وسيلة للتامل, يمتزج معها ذكاء عاطفي وفطري . هي في حقيقتها ليست نزهة ولا علاقات عامة, يظنها البعض فرص للتعارف على اصدقاء بل هي :

توثيق لصراع ارادات متعددة الاوراق, تتضمن قوة وضعف, عناصر التفاوض, للوصول الى قناعات مشتركة, تنطلق من مبدأ ان الحياة, هي اخذ وعطاء. ونعم ولا.

هندسة التفاوض هو تواصل اجتماعي, بانشطة علمية - اكااديمية - اجتماعية - سياسية- اقتصادية- تخطيطية - فنية - سايكولوجية ونفسية. هكذا هي عناصر القائد المفاوض, ليكون مفاوضا فعالا صبوراً وحاسماً, عندما تقتضي الضرورات المكانية والزمانية لذلك والمنهجي المفاوض, هو الاساس, وجوهر فن ادارة اولويات ! متى واين يكون التكتيك؟ وصولاً لاستراتيجية مانفكر فيه من اهداف . كي نستثمرها في بنود عقود او اتفاقيات.

التفكير الاستراتيجي : متعدد الرؤى والنزوايا لكي نفهم حقيقة الاشياء بواقعية .

هو تفكير, لتعقل الاشياء, بتفاؤل وانسانية, تؤكد قدرة الانسان وطاقته العقلية المبدعة.

المفاوض الاستراتيجي, هو من يملك تفكيراً استراتيجياً ومن صفاته :

1. القدرة على بناء الغايات والاهداف.

2. قابليته الابداعية , على استحضار المستقبل واستشراف احداثه .

3. يتميز بالتحسس , والحدس , والاستنبصار , للقضايا المباشرة لما متوقع حدوثه .

4. قارئ ممتاز , في تنبؤ ما متوقع ان يحدث , في تحقيق اهداف التفاوض من الجو التفاوضي .

عدم استثمار الخبرات , في وطننا العربي , وعدم الاستفادة منها , لتاهيل جيل آخر , يمكن ان يستمر بل ويبدع اكثر ممن سبقه . هي احد اهم عوامل , الركود , والتراجع في مختلف , الانشطة وتعاملات المؤسسات التابعة للدولة . ولان معظم , بل واغلب الخبرات , كانت ضمن الوظائف الرسمية , الا ان ذلك قد سبب انفصالا جيليا لم توثق مراحل تداخل الاجيال فيما بينها . سبب كوارث في ضياع الخبرات , التي يصعب وجودها او الاستفادة منها في كتاب مطبوع .

فالخبرات لاتقرأ , بل تعاش وتمارس , وتتراكم في العقل .

وما اقدمه بين يدي القارئ الكريم , هو الجزء اليسير والمتواضع مما رصدته , ومارسته , وعاشته , بحيث اصبح واقعا , استطعت ان اوثق بعضا منه , رغم قناعاتي , بان شحة القراء هي مصيبة المصائب التي تواجه مجتمعاتنا التي شاع بها الجهل المقدس .

الفصل الاول

لماذا نتحاور ولمَ التفاوض؟؟

التحاور او المحادثات هو نوع من السلوك الذي يميز الانسان عن سواه .!

نتحاور ونتحدث فيما بيننا كافراد او جماعات لنقلص فجوات الاختلافات.

التفاوض سلوك يمكن اعتباره جزء من علم الانسان والمجتمع – انثروبولوجيا ,
لانه يسعى لفهم الآخر .

ولكي نوّطر التحاور او المحادثة, سواء المباشرة منها او عن طريق الوسطاء , لابد ان
تكون خطوات باجندات نتفاوض على بنودها, لكي نصل الى تفاهات لمعاهدات او عقود
قانونية بين الدول, او حتى التزامات اخلاقية على مستوى الافراد والجماعات لكي تكون
مفاوضات ناجحة تُقَرَّم الصراعات وتحولها الى اتفاقات ثنائية او اكثر.

فالتفاوض هو مسار او نمط لسلوك اجتماعي , يشمل الحياة بل هو جزئها الانساني
والطبيعي.

فالتحاور, والمحادثات, والتفاهات, والاتفاقات, صيغ معاصرة, من ناحية قبول جميع
الاطراف للاحكام القانونية, التي بموجبها, يتم تصديق الاتفاقات بشكل دولي او محلي .
تشريعي او شرعي. جميع هذه الاطر, تكون ضمن مضلة , مايسمى بالتفاوض اي
المفاوضات ويديرها مفاوض او اكثر . وهي ما نسميها بهندسة التفاوض.

وللتفاوض مجالاته الرحبة, لتسهيل الانسجام البشري في مختلف القضايا الاجتماعية , السياسية , الاقتصادية , والتجمعات الاقليمية , والمعاهدات الدفاعية . والصراعات الاثنية والدينية . وغير ذلك العديد من مجالات الوصول الى اعادة انسنة الانسان تفاهما .

واي مفاوضات , لابد لها ان تمتلك مقومات نجاحها, بدءً من المفاوض الناجح , وصولاً لجو التفاوض العام .

التركيز, على اهمية توفر شروط نجاح التفاوض ضروريا , لان فشل المفاوضات قد تؤدي الى نتائج كارثية, تدفع اثماتها المجتمعات بحروب لانعرف مدياتها , ورغم ذلك لابد من العودة للمفاوضات, لحل النزاع , او ايقاف اطلاق النار, او قرارات ناتجة عن تفاوضات اطراف دولية فاعلة . كما في معظم النزاعات . التي تفشل اغلبها بسبب فقدان روح التفاوض البناء.

لان التفاوض ممارسة, واسلوب انساني , لايتعامل به الا المجتمعات البشرية.فهو ثقافة متقدمة, لفهم كيف السبيل الى التغيير, وتلاقح الثقافات الاخرى فيما بينها, لتسمو نحو ثقافة متحضرة , يكون بها الجهل غريبا لا شائعا .

ولان التفاوض ممارسة يومية, تشمل العائلة , والاصدقاء, والاقارب, ثم التحالفات السياسية, وتقريب وجهات النظر في النزاعات.ويرتقي التفاوض الى توقيع اتفاقات , ومعاهدات دولية واقليمية, تؤطر للتعامل بين الشعوب في مختلف الاصعدة .

التفاوض مسؤولية اخلاقية , ومعنوية , للتعامل مع الطرف الضد او الطرف المفاوض الاخر , لتقريب وجهات النظر, لخدمة مصالح جميع الاطراف التي يمثلها كل مفاوض.

التفاوض من اجل تطوير مرافق الحياة, في مؤسسات الدولة , والسلطات التنفيذية, وذلك من خلال اعادة تاهيل الكوادر ذات العلاقة, بموجب اتفاقات مع جهات ودول لها اتفاقات ثنائية للجان مشتركة. والتي يتوجب تفعيلها وتطويرها باستمرار .

التفاوض لتأمين الامن الغذائي , من خلال التعاون والاتفاقات البناءة , لمعالجة التصحر وتطوير المكننة الزراعية, وتصنيع الفائض من الغذاء , وتحسين الثروة الحيوانية, من خلال نقل كفاءات الدول الرائدة في هذه المجالات.

التفاوض مع الدول الصناعية, لنقل التكنولوجيا في عمليات التصنيع, والتدريب, وبناء المشاريع الصناعية الثقيلة, والبنى التحتية اللازمة للنهوض التنموي في البلاد.

التفاوض مع الشركات والدول ذات العلاقة, باستخراج الثروة المعدنية كموايد اولية نادرة في باطن الارض.

التفاوض لاقامة منظومة للنظام الاجتماعي, لعموم ابناء الشعب , بما يتناسب وموارد الدولة النفطية في تحسين الحياة , بكل ماتشمل للحفاظ على كرامة الانسان في العيش الرغيد. وايجاد بدائل للاقتصاد الاحادي – الريعي. لضمان ديمومة , تعدد الموارد لأكثر من النفط والغاز, كما هو حال العراق.

التفاوض مع الشركات في الدول ذات الامكانيات , لغرض اقامة شبكات طرق ومواصلات متعددة, داخل المدن وخارجها, وبناء منظومة اتصالات برية , وجوية , ومائية , لتسهيل التواصل و التعاملات.

التفاوض بشكل عام , هو منظومة تخطيطية, تضمن استقرار الموارد وتعظيمها, لابد لاي اتفاق تفاوضي, ان يكون الهدف الاستراتيجي , ضمن مضامينه في خدمة مستقبل بناء وتاهيل الانسان كقيمة عليا , من مجموع القيم العليا الاخرى .

بما ان التفاوض هو منظومة تعتمد على المنطق الهندسي , لابد ان ترتبط بحاجات التخطيط السليم للتعليم ومناهجه واسلوبه ليوكب التطور, مع الدول الرائدة في هذا المجال , واتباع استراتيجية تعليمية, تعتمد على التفكير والتأمل وتطوير المهارات لكل طالب, وتاهيل المعلمين والمدرسين الاكفاء للابتعاد عن اساليب التلقين والبيغائية, في استيعاب المواضيع التدريسية , في مختلف المراحل الدراسية وصولا الى الجامعات وما بعدها, من تاهيل لسوق العمل الابداعي التنافسي .

الفصل الثاني

مواصفات المفاوض القائد

مايهمنا هوليس المعاني , بقدر ما يهمنا انتاج, القائد المهندس المفاوض , وادارته
للازمات , كثيرون من القادة بمختلف المواقع , وظيفية قيادية, سياسية او عسكرية ,
لكنهم فشلوا والحقوا أذى واضرار, ادت لكوارث ونكبات لبلدانهم وشعوبهم .

القائد الحقيقي , هو الشخص الذي يحمل جاذبية استقطاب الاخرين , والذي يتمتع بصفات
الشخصية الكارزمية بامتياز. ليس من لديه اهمية التعبير في لغة الجسد , وحركاته عند
الخطابة .

المسؤول هو مايعنيانا , هو الذي يدرك نقاط قوته وضعفه , يُسخر معارفه ومفاهيمه في
امكنتها الدقيقة . يصمت كي يجيد بلاغة النطق . يؤمن بان الفرصة والزمن لايمكن
استرجاعهما عندما تذهبان . لكنه يجيد اغتنام الفرصة واستغلاله للزمن .

ذلك كله في كينونة وعقل ومشاعر, المفاوض المهندس البارع , المحب لعمله , والنزيه في تعاملاته .

المفاوض القائد يجب ان يتمتع بالمواصفات التالية :

اولا: يجب ان يمتلك منهجية الشك المعرفي, للوصول الى جزء من الحقيقة.

ثانيا: يمتلك ذكاء اجتماعي وسايكولوجي ليتحسس بجو التفاوض .

ثالثا: المعرفة هي مجموعة علوم متعددة , والعلوم هي مجموعة تخصصات محددة

فلا بد له ان يتميز بالمعرفة والعلوم لكي ينسجم او يتفوق مع المفاوض المقابل له , او ليثبت وجوده باحترام .

رابعا: لابد للمفاوض ان تكون له منهجية واجندة واهداف, يتطلب تحقيقها في نتائج التفاوض , للوصول الى عقود ناجحة ومثمرة, ولا تحوي فقراتها على نقاط اذعان مزمنة تعاقديا.

خامسا: في عقود التجهيز, على المفاوض , ان يحدد مسارات التلاعب بالاسعار وزيادتها سنويا, تبعا للتضخم , وزيادة المواد الخام , والعمالة , والفوائد البنكية . لمعالجة ذلك لابد من وضع صياغة ومتغيرات محسوبة, لعوامل زيادة الاسعار, عن طريق, تحديد سقف ثابت للاسعار , من خلال معادلة رياضية حسابية :

(معادلة كبح تصاعد الاسعار)

سادسا: له استشاريون, وبدونهم يكون شخصا قياديا بلا مجموعة ساندة, وعونا ناجحا مضافا لنجاحاته, لترفده بالجديد الذي تحتاجه مفاوضاته.

سابعا: لابد له ان ياخذ بنظر الاعتبار, السهو والغفلة عن الغام صياغة العقود عند ابرامها , ولغرض اعادة تدقيقها من قبله ومن قبل الادارة الرسمية العليا . لابد من وضع فقرة اخيرة في العقد تصاغ كالاتي :

(هذا الاتفاق خاضع لموافقة الجهات المختصة في البلاد)

ثامنا: نقصان دراية وحنكة, القائد في السلطة , او الوظيفة , او في التفاوض , يعني بالضرورة تراكم الغرور, وعدم الاصغاء الى الآخر , بل يصدر قرارات فوقية , يجهل تبعاتها ونتائجها وسلبياتها . وهذا احد اهم سوء الادارة الناتج عن عدم تطبيق مبدأ :

الشخص المناسب بالمكان المناسب

تاسعا: تقيم في حساباته لنتائج التفاوض, ومردورات الاهداف المزمع تحقيقها , من خلال دراسة اولية للجدوى الفنية والاقتصادية , لنتائج المشاريع التي ستكون ضمن العقود والاتفاقات .

عاشرا: ان يحتسب للعقود التي تتضمن , ماركة مسجلة, بان يتجنب دفع اتاوات على الاسم التجاري, لمال ذلك من تراكمات مالية كبيرة , على اقتصاديات المشروع او الاتفاق او العقد.

احد عشر: لا بد لاي اتفاق او تعاقد ان يتمتع, بحصانة للتسويق وتهيئة خدمات مابعد البيع , وضمان الصيانة والدعاية والاعلان , والتي يتحملها صاحب الامتياز -اي المجهز - تعاقديا.

اثنى عشر: لاي متعاقد او مفاوض في مختلف, المجالات الادارية او المحاسبية او الفنية بمختلف فروعها او التعليمية او السياسية والتي تهتم في بناء المؤسسات وفروعها, لا بد ان يتضمن الاتي:

آ. تأهيل الكادر داخل وخارج البلاد , بموجب برنامج تدريبي متفق عليه ماليا وفنيا.

ب. مواكبة البحوث والتحسينات , في الاداء وخلق ثنائيات , لتطوير الكفاءات بمختلف فروعها.

ج. التعاون التكنولوجي , بما يتلائم مع المستوى , الفني , والتقني والتعليمي في البلاد.

الفصل الثالث

المفاوض المهني

مما لا شك فيه, بان التفاوض هو احد اصعب المهام التي يمكن القيام بها , لان المهام تحتاج الى عمل بعيد عن النمطية الوظيفية. لان طرق ووسائل التفاوض لا تتطلب فقط احكام ناجحة من رجل اعمال مفاوض, بل عليه ان يتفهم الطبيعة البشرية للمقابل.

فطاولة التفاوض اشبه بالدراما التراجيدية, التي لاتخلو من موضوع جدي يشد الجميع اليه. وهذا مايحاول المفاوض المثالي ان يضعه على جدول الاعمال – كاجندة.

ادناه بعض الصفات التي تتوفر في المفاوض الناجح – الفعال- القائد :

1.قابلية التفاوض المؤثر, يعاونه مع من بمؤسسته والتي كسب ثقتهم.

2.الرغبة والالتزام والتخطيط بعناية لمايريد تحقيقه.ولديه الشجاعة الكافية , ان يطرح بدائل للمعلومات التي قدمها للمقابل.

3.له الامكانية في الفهم والتميز عن ادق الاشياء وابسطها.

4.لديه القابلية على تحمل الاختلافات والالتباسات .

5. يمتلك زمام المبادرة في اتخاذ القرار في تحقيق الاهداف العليا. كمل لديه الاستعداد على تحمل مسؤولية الاخطار الناجمة عن تبعات ذلك .

6. الحكمة والصبر, لحين وضوح وتبيان الغموض في المواضيع التي يتابعها بجدية.

7. استعداد تام لحل الازمات التي يعاني منها خصومه او اصداده او من معه من العاملين معه , حتى لو كانت شخصية او مهنية.

8. الالتزام بامانة التعاون كي يرضي الاخرين من بمعيته.

9. الاستعداد للصغاء والاستماع بعقل منفتح للآخرين .

10. البصيرة في فهم ما يخفي المقابل في طرح بعض النقاط الغامضة

11. ثقة بالنفس معتمدا على قدرته المعرفية , وناجح فيما يخطط من عمل داخل مؤسسته.

12. لديه الرغبة في التعاون مع فريق من الخبراء .

13. شخص متزن ,متصالح مع نفسه ومع الاخرين. ثقته عالياه بنفسه , ويثق بمن يعمل بمعيته.

14. متفائل , منسجم, يتسامح لاططاء الاخرين العفوية. حازم في رفض من يتهاون بعمله

من له هذه المواصفات فهو بجدارة مفاوضا فاعلا مثاليا بل هو ايضا رجل اعمال ورجل قيادة وظيفية يستحقها بجدارة.

الفصل الرابع

جدول الاعمال - الاجندة والطموح

الاجندة ضمانة لبرمجة ومنهجية الحديث, الحوار, التفاهات او التفاوض كذلك له تاثير في تنظيم صيغة الاسئلة , والتوضيحات, واختصار فترة اتخاذ القرار لمختلف الاعمال التجارية , منها او الدبلوماسية. الاجندة, خطوة اساسية , لتحقيق فرص نجاح اي عمل.

جدول الاعمال الناجح, ممكن ان يوضح , او يخفي الدوافع الموجودة في بنودة التفاوضية. وممكن ان يحدد , مبادئ ايجابية , للطرفين او منحاظة لطرف دون اخر. وقد يكون الحديث بموجب تلك الايجابيات. وممكن لبنود الاجندة , ان تفجر اي حديث وتنتهيه بفض التفاوض , ان لم يكن واضح بنود جدول الاعمال, واعيا وصبورا , ولايستفز الاخر. والاهم من ذلك هو كيف سينهي الخلاف ان حدث, وماذا سيقول او يتصرف لمثل هذا الجو المتفجر؟؟.

من الافضل ان يتم مناقشة , فقرات جدول الاعمال, قبل بدأ التفاوض , مما يساعد على ان يكون واضح جدول الاعمال , هو المبادر في تحديد مسارات المواضيع , المراد الاتفاق والتعاقد حولها.

ادناه رؤى لبنود - الاجندة- جدول الاعمال:

1. لا تقبل جدول اعمال , يضعه غيرك مالم تفكر بتبعاته عليك
2. خذ بنظر الاعتبار , كيف تكون افضل صياغة تناسبك في بنوده
3. عليك تحديد , تسلسل المواضيع , لتعطي لنفسك متسع من الوقت للتفكير

4. ادرس المقترحات , المضادة لمواضيع جدول الاعمال, وفكر لماذا تعتمد الخصم على وضعها؟ , وماهي تبعات الموافقة عليها من قبلك؟؟
- 5.
6. كن واعيا بان لا تضع خطوط حمراء, او مواضيع لاتقبل التفاوض , ضمن جدول الاعمال, بل حاول ان تطرحها للنقاش , اثناء المحادثات الجانية , للتمهيد ولجس النبض.

جدول الاعمال , هو خطة عمل للنقاش, وليس ابرام عقد , او نصوص لاتفاقيات تعاقدية , تلتزم به الاطراف, ويمكن ان تعاد صياغته مشتركا, بروح متسامحه من اجل الوصول الى الاهداف باسلوب جديد غير حاسم وحاد.

الطموح والانجاز بما تريد وما يمكن تحقيقه

اينما تكون وبأي موقع, لابد ان يكون الاداء بمستوى ذلك الطموح , لان الطموح ليس رغبات او اماني , لكنه ارادة ثابتة , تعكس ذاتك وشخصيتك امام الاخر. ويقاس النجاح

بتحقيق خطوات ملموسة من ذلك الطموح , والذي يعتبر انجازات ونجاحات , هي بالتالي تمثل اهداف في متناول اليد , لغرض تطبيقها , كدوافع لمنافع عامة , او خاصة. يتضمنها جدول الاعمال او الاجندات التفاوضية .

حاول ان لاتبتعد عن البيئة الحوارية, ذات العلاقة بجوهر نجاحاتك في تحقيق الانجازات. وكن على استعداد دائم , بضخ هذه الانجازات , بمعلومات تؤكد تحقيقها وقبولها من الطرف الاخر. اي الاصرار على تنفيذ الطموح , حال توفر البيئة الحوارية المشجعة .

وعادة من يمتلك طموحات عالية , ويسعى لتحقيقها كانجازات, هو افضل بكثير ممن له طموحات سقفا قليل يرغب بتحقيقها.

كذلك فالمبالغة بسقف الطموح , عند عدم تحقيق اهمها يكون سببه عدم تقدير الموقف , اضافة الى ان مبدا خذ واعطي , او العرض والطلب , سائد في مجمل التعاملات اي كانت.

الفصل الخامس

التحويل – التفويض – منح الصلاحيات

العديد من العقود طويلة الامد او المتوسطة, والموقعة بين الاطراف , التي لديها تفاهات وفق وفود مفاوضة مخولة على التوقيع بكامل الصلاحيات, تمنح هذا الطرف او ذاك صلاحيات التوقيع . في محافل يعد لها مسبقا , تجارية كانت او صفقات في التجهيزات , معاهدات بين دول تعتمد تبادل الخبرات, ونقل المعرفة, في مختلف الانشطة المتخصصة في تطوير, ونقل المجتمع نحو نهضة علمية وتكنولوجية . او اتفاقات لحل نزاعات حدودية او مائية.

من هنا يتوجب على كل طرف , فحص وتدقيق الصلاحيات الممنوحة, لمن هو مؤهل على التوقيع نيابة عن الجهة التي تلتزم في بنود الاتفاقات الثنائية.

بعض من المقترحات لفحص طبيعة التحويل – والصلاحيات الممنوحة للمفاوض :

1. عليك التعرف على تاريخ , وسمعة الجهات التي تتعامل , معها اشخاصا او مؤسسات. فمن له سوابق بالتحايل عليك ان تتجنب التعامل معه , مهما قدم لك من تنازلات او اغراءات.

2. كن مهنيا وحرفيا , في معرفة , طبيعة التحويل لذى المقابل , الذي يؤهله على التوقيع . ولا تتقبل العبارات المبهمة , او الملوغمة , باكثر من تفسير بقصد المراوغة .

3. أهمية التعرف على الهيكل التنظيمي , اي توزيع الصلاحيات الهرمية بالمؤسسة التي يمثلها المقابل , لتتعارف من خلاله على موقعه , من الصلاحيات التنظيمية في ترتيب المواقع الوظيفية , واين هو منها.

4. دع المسؤول الاعلى , للجهة التي تقابلك في التفاوض ان يخبرك , ان كانت هناك صلاحيات محدودة , خارج التحويل للشخص المقابل.

5. تاكد بوقت مبكر, عن المدة التي يستغرقها تصديق العقود من تاريخ توقيعها. او قد يكون التفويض ضمنيا , يشمل موافقة الجهات ذات العلاقة.

6. دقق من ان جميع بنود, ووثائق, وملحقات العقود والاتفاقيات, المرفقة. قد تم تغطيتها ضمن موافقة الجهات العليا وتصديقها رسميا .

7. لاتبين كل ماتملك من بنود في التحويل !! مالم تكن مضطرا وعند ما يطلب منك ذلك.

8. استعد ان تترك مكان المناقشات , عندما تعلم ان بعض صلاحياتك قد تغيرت باللحظات الاخيرة . وعليك اعلام الجهة التي تمثلها , باجراءاتك, كجزء من تكتيكات لابد لمسؤولك ان يعلم بها.

قد لا يتحقق اي من الاتفاقات , ان كانت نوايا الطرف الاخر, مغرضة , ولم يحقق ما كان ينوي استغلالك فيه. ودائما عندما تكون النوايا سيئة , لا تؤدي لنجاحات مضمونة في اي عقد طويل الامد.

الفصل السادس

المصداقية وصناعة القرار

للمصداقية قيمة !!

المصداقية تعني الثقة المتبادلة , فهي قيمة ذات منافع , وفوائد للجميع. وليست مبلغ مالي.

للمصداقية في التعامل امد بعيد , وبناء الثقة المتبادلة بمرور الزمن , فهي تعني الاطمئنان , لجودة وسعر البضاعة المتداولة , وسمعتها بالسوق .فهي من افضل الوسائل للتعامل المريح. كذلك في التبادلات التجارية والفنية , ونوعية الخبرات التعاقدية تبعث مصداقية حقيقية , من خلال تراكم الثقة بمرور الزمن.

المفاوض الفعال , هو من يرصد مصداقية المقابل , ويسهل عملية تبادل الثقة , لوجود تاريخ طويل من تعاملات سابقة , اثبتت حسن النوايا والمصداقية , في تسديد اثمان البضائع او الفاتورات المبرمجة دفوعاتها زمنيا . واستعمال الاعتمادات البنكية الضامنة.

ويمكن وضع برامج للتجهيز سوية , واعتمادها للتهيؤ لتنفيذ برامج الشحن ورصد الاموال , بعد اشعار مبدئي في منح اجازة تصدير , يليها لاحقا اعتماد مستندي , ليس

بالضرورة ان يكون مثبتا او يقابله خطاب ضمان بنكي. كل هذه التسهيلات , في سرعة انجاز التعامل هو بسبب المصادقية المنهجية في التعامل مع الاطراف المتعاقدة عقودا متوسطة او طويلة الامد .

صناع القرار

نادرا ما يكن المتفاوضين هما من يملك اتخاذ القرار النهائي, بل لكل منهما مرجعيته الحاسمة في اتخاذ القرار النهائي, في نتائج التفاوض او العقود المبرمة. وعادة ما يخفي كل منهم ما يتوقعه مروضيهم, من رضى او رفض, لما يقوموا به من استنتاجات تفاوضية. ورغم هذه العلاقات , الا ان تاثير نمطية التعامل بين الاطراف , هي تعاملات لها مصداقيات مما يسهل قبول المروضيين, عما سيتم الاتفاق عليه بعد اطلاعهم على الخطوط العامة للعقود.

ويمكن ان تكون الصلاحيات الممنوحة , متفاوتة لكلا المتفاوضين والتي تعتمد على طبيعة المفاوض, وعلى ماهية التعاقدات المزمع توقيعها.

واحيانا كثيرة يكون المفاوض هو الرئيس الاعلى في الهيكل المؤسسي ويمكنه اتخاذ القرار النهائي والحاسم. وغالبا مايكون حاضرا عند الحاجة اليه لحسم المواضيع المعقدة, ويبيدي توجيهاته للوفد المفاوض ليسهل المسار المراد الوصول اليه .

يحدث ذلك عندما تستجد مواضيع, بحاجة لدفعها تفاوضيا كي يسهل طريق التفاوض لكلا الجانبين. وهو اجراء لتعزيز جدية ومصادقية مايراد التوصل اليه عندما تتناغم المصادقية مع صناعة القرار .

ضع نفسك بمكان المقابل , وما ممكن ان تتخذه من قرار, ووجه الاسئلة التالية:

1. ماذا اريد حقا, من المقابل ان يتخذ من قرار ؟

2. لماذا لم يتخذ ذلك القرار بشكل اعتيادي ؟

3. مالذي يتوجب عمله من قبلي ليسهل للمقابل اتخاذ قرار يلبي متطلباتي؟

هذه الاسئلة تجعلك تفكر بشكل بناء, حول مايتوجب عليك اتخاذه من افعال , كي تؤثر على طريقة اتخاذ قرار من المقابل بما يخدم ماتريده .

الفصل السابع

الاخفاق التفاوضي

كانت ومازالت, ممانعات او عوارض , التفاوض الفعال والمثمر, في المجتمعات البدائية والسياسية فيها . تابع لكيثونة البيئة التي تحتضن تلك الممانعات. ولعدم نضوج نخب تفاوضية, لها اجندات تخدم شعوبها المتنوعة الانتماءات الدينية والعرقية , وهو ماتعاني منه المنطقة الشرق اوسطية بشكل عام والعربية خصوصا. ادناه مثال لاسباب تلك الممانعات واخفاقات التفاوض الاجتماعي والسياسي :

التفاوض العائلي والمجتمعي

عندما يحاور الابناء بهدف اقناع الاباء - الام والاب - ضمن الاسرة الواحدة حول موضوع معين , او قد يتحدث الآباء مع الابناء عن ذات الموضوع, لكن بوجهات نظر متضادة, اي يوجد اختلافات , بين الرضا والرفض . من هنا على العائلة التفاوض فيما بينها لتتعرف على وجهات النظر لكلا الطرفين . بهدف التوصل الى قناعات مرضية يتفاوض من خلالها الاباء والابناء لتحقيق هدف التوافق, على ماتم الاختلاف عليه ليصبح تفاهما عائليا, يميزه عن العوائل التي لاتجيد التفاهم مع ابائها او ابنائها .

ولو توسعنا خارج محيط العائلة الواحدة, الى الجيران والمحلة, ثم اماكن الدراسة والعمل. سنغوص في معمعة الاختلافات والمضادات داخل المجتمع الواحد. سنجد اننا في حوارات مستمرة ومفاوضات نخفق في بعضها وننجح في الاخرى . وهذا احد اسباب التباين بين مجتمع وآخر .

1. مجتمع يملك نسيجاً مجتمعياً منسجماً - مجتمع متصالح , مجتمع متفاهم نجح تفاوضياً.
2. مجتمع مختلف ومتضاد - قلق , خائف ومهمش , يختلف ويتفق عاطفياً . بلا تفاوض فعال.
3. مجتمع غلبت عليه الفردية والمصالح والمعتقدات العرقية والمذهبية . فقدان التفاهمات واقصي المتفاوضون لان كل شئ فيه قد تسييس , على حساب الوعي والاخلاق والتسامح.

التفاوض السياسي

1. السياسة نشاط لابد لها من باعث , والباعث هو النزعة.
2. الاستبداد هو السياسة بدون قناع.
3. الاستبداد يمثل جوهر السياسة لحد نفیها , فهو صورتها الحقيقية وبلا رتوش.

4. ومعنى الاستبداد , اي التفرد بالسلطة , بالاوامر وبالكلمة وبالثروة , وبكل وسائل القوة والقهر , وهي من مستلزمات السياسة اي كان النظام السياسي.

5. لايمكن لاي نظام سياسي فردي ان يخلو من الخوف – الخضوع , الطاعة , الانقياد , القناعة كلها تتضمن قدرا من الخوف.

6. كل النزعات المضادة كالعصيان والعنف والحقد والحسد والكراهية هي نتيجة للخوف الدفين.

اما في المجتمعات المتحضرة فالسياسة هي:

1. بانها ذلك النشاط الاجتماعي – الجمعي – الذي تنشط فيه التجمعات المدنية .

2. السياسة فيه تستثني العنف والخوف والاقصاء والتهميش . بل تسود الحريات كحق انساني.

3. تكون النزعة فيها عبارة عن امل وعمل منتج يخدم الاخرين بغض النظر عن انتمائاتهم .

وبشكل عام لا يمكن للنظرية السياسية ان تكون سياسة تقود المجتمع والدولة , السياسة ممارسة او

نشاط ليس الا. وما يمكن استنتاجه من النظرية من سلوك , هو ليس سياسة على الاطلاق. لانه ببساطة لو عرفنا السياسة كنشاط لتحقيق المصالح , فان النظرية لابد لها ان تتعارض مع تلك المصالح ولوحتى في جزئها .

كما ان التكتيك التفاوضي المستوحى من الاستراتيجية ليس تكتيكا سياسيا .

ومانراه في معظم البلدان ان جعلوا من النظرية سياسة فهي بالحقيقة سياسة اللاسياسة .

وبالنظر لشمولية واستبداد السياسة في مجتمعاتنا - البدائية- لم تتاهل, بعد نخب سياسية واسعة ومؤهلة ومتجددة باستمرار. لذلك يصعب التفاوض الخلاق فيما بينها لوضع تفاهمات و استراتيجيات لمستقبل منهجي للعمل السياسي. ما هو واقع , هو مجرد توافقات وتفاهمات لمصالح فئوية لا ترتقي لتفاوض استراتيجي مخطط له باتقان .

الفصل الثامن

لغة الجسد تفاوضيا

غالبا ماتكون لغة الجسد, جزأ مهما من لغة المتحدث, وهي اشارات يدوية تعبيرية , وحركات العيون والرموش, وتعابير في الوجهة , وتغير لون البشرة احمرارا او اصفرارا, عند وجود انفعالات نفسية محرجة, كجزء من ردود الافعال التي يعكسها المتفاهم او المفاوض, محاولة منه لا يصال رأيه بطريقة اضافية للتوضيح .

لكنها في الواقع لغة لافائدة مرجوة منها .وهي اشبه برسائل صامتة رغم اقترانها بصوت المتحدث.

اي كانت لغة الجسد, هنالك حقائق من تعاملاتنا المباشرة- وجهها لوجه , فالحركات التعبيرية لا يمكن توثيق معانيها, فهي فوضى تربك المقابل, ولا يمكن ان تترجم ضمن الموائيق والعقود المبرمة .

لغة الجسد الشائعة عند البعض, هي دلالة سايكولوجية , على عجز في التعبير اللفظي لمعاني الموضوعات المراد بها اقناع الاخر. فلغة الجسد لا يمكن ان تؤثر بشكل فعال , على

تغير الاختلافات في وجهات النظر الممنهجة ضمن جدول اعمال الحوارات التفاوضية.

هي لغة تعبيرية شعورية لاتصلح الا للخطابات الشعرية والفنية , رغم شيوع استخدامها
تفاوضيا في مختلف المجالات والاصعدة .

لغة الجسد كما يحللها علم النفس الاجتماعي هي وسيلة تضاف للتعبير , بسبب ضعف
قدرة المتحدث على وجود حجج منطقية يمكن اقناع الاخرين بها. كذلك هي وسيلة لجلب انتباه
الاخرين .

الفصل التاسع

الفرضيات ... والوسطية

الفرضيات

لاتثق بفرضياتك , رغم انها ممكن ان تكون صحيحة , وبذات الوقت قد تكون خاطئة . كما
هو التفاؤل قد يكون تشاؤما وقد يصح تفاؤلك لحد ما.

فالفرضيات قد تقودنا الى نتائج الاتجاه الخطأ , لانها تغرينا بامكانية تحقيقها بسهولة.
ومن الواجب والاصح والضروري , ان نقترح فرضياتك على مايقترحه الطرف الاخر. ومن
المهم ايضا ان تعتقد بان فرضياتك هي مجرد تخمينات لامجال لقبولها , منعا للاحباط في

حالة رفضها المؤكد. او لقبولها دفعة واحدة من المقابل . لما بها من هفوات لم تدرس ابعادها من قبلك بدقة.

لا تقع في فخ الفرضيات !! دققها فسيثبت صحتها من عدمه على واقع التفاهات, ومن خلال التفاوض الهادف, والمخطط له مسبقا وبغاية منطقية.

الوسطية

في الاحصائيات يعتبر المعيار الوسطي, هو الذي يكون مقبولا, كمؤشر لايجابيات التعامل مع المتقلبات والمضادات, في مجمل مناحي التعامل البشري على مختلف المستويات العامة والخاصة . فاللوسطية اعتبارات مشجعة, في تسريع التفاهات والتفاوض, للوصول الى عقود او اتفاقيات مبرمة .

لا يمكن الوصول لاوسط الاشياء, مالم تتعرف على اعلى المؤشرات, واوطئها, لكي تعلم اين هو اوسط الامور ولتكون في مامن مع معايير وسطية حقيقية.

وليست في اماكن لاتعلم اين هي ضمن المعايير الحسابية, في الربح والخسارة. رغم جاذبيه العروض التي تغرينا في اتخاذ القرار السريع كونها فرصة لا بد من اغتنامها . لكنها

ليست كذلك.

في التفاوضات المصيرية , عندما يكون احد الاطراف هو الخاسر في النزاعات او الحروب. تضعف اوراقه التفاوضية التي يناور بها . يحاول ان يدافع عن وسطية المطالب و يعتبر ذلك مكسبا تفاوضيا محدودا يحميه من الخسائر الاكبر .

الفرضيات والوسطية لايمكن ان تكون اسس تفاوضية اي كان التفاوض . لان جدول اعمال التفاوض وتحديد الاهداف الاستراتيجية , وطرق تناول عناصر التفاوض مع الاخر, هي شئ لا يقترب من الفرضيات بل ممكن ان تكون عملية استنباطية لاتعني الفرضيات على الاطلاق.

وعندما نضع في اولوياتنا التفاوضية اوسط الحلول او المكاسب فهذا يعني اننا في موقع غير مؤهل تفاوضيا . لان التفاوض هو صراع محتدم من اجل اهداف اعلى من رغبات المفاوض في احيان كثيرة.

الفصل العاشر

الاحتيال والتزوير والكذب والرشوة

من المقبول لحد ما ان يكون التلاعب تجاريا كجزأ من المفاوضات . لكن من المتعارف عليه ان الكذب والتزوير والتحايل المتعمد , مرفوض ويعاقب عليها القانون . كذلك سرقة معلومات الخصم لاستخدامها كوسيلة للابتزاز , تعتبر خطوط حمراء تبيين الفواصل بين القانوني واللاقانوني, ضمن اللوائح التشريعية في التعاملات.

وعلى الاطراف التي تعتمد المصادقية في تعاملاتها, ان تعلم ان هنالك مبادئ وسياقات عمل لابد من تطبيقها, تجنباً للمساكنات القانونية نقترح الاتي :

1. لايمكن التنازلي عن الاختراق القانوني بالكذب الفاضح والمؤكد عليه بقصد متعمد.
 2. ليكن فريق عملك المفاوض في منتهى التحسس من الخروقات المتعمدة والمبالغ فيها.
 3. عليك اختيار من له اخلاق حميدة ونزاهة مشهودة في فريق العمل المفاوض.
 4. تجنب التعامل عن قرب مع اصحاب النوايا السيئة , وابتعد عن سيئي الاخلاق
 5. عامل الآخرين بالمثل العليا كما تريد ان يعاملوك. وكن مع الحقيقة كواقع ملموس .
 6. يجب الاصرار وعدم التردد في توضيح العقوبات سوية مع من يخرق التعليمات القانونية.
 7. لاتبالغ في الشدة او القسوة عندما تجد حقيقة ما , كلها ممكن ان تكون جدالات ممكن تلافيها بعقلانية .
- المفاوض النبه يجب ان يتحفز للكذب المتعمد , ويوجه اسئلة للكاذب كي يستفاد من ردود افعال الكذاب وكيفية معالجتها .

في التعاملات لابد للذكاء والحنكة , ان تكون هي اللاعب الاقوى , لكبح جموح المتحايلون والكذابون والمزورون , وكل من يحاول خرق القانون , بقصد منافع خاصة له , لاتدل الا على انه شخص غير مؤهل ان يكون ضمن اخلاق الوفد المفاوض.

معظم التفاوضات والعقود الموقعة , بين اطراف فيها محتالون ومزورون وكذابون لايمكن لها ان تستمر لتلبي طموح واهداف المفاوض الصادي في اهدافه . بل سيكون احد اطراف التفاوض هو الضحية المغفلة التي ضيعت حقوق من تمثله تفاوضيا.

سنتناول ذلك لاحقا في فصول لاحقة عن كيفية تفادي ذلك , وتجنب الخسائر المعنوية والمادية اضافة لخسارة الوقت والفرص الضائعة.

الحادي عشر

الرشوة والارتشاء

الارتشاء كان منذ نشوء اول حضارة في التاريخ , كانت على شكل هدايا ومواد عينية. شرّع لها حمورابي قوانين صارمة, لمعاقبة كل من يتعامل بالارتشاء.

الرشوة تعتبر جزء من حياتنا اليومية, والتي يجب ان لا تكون هكذا. فالارتشاء اصبح مرادفا لاي عمل تجاري, او هو وسيلة مالية لتسهيل اجراء المعاملات في اطار لاقانوني وخارج منظومة الاعراف الاخلاقية .

الارتشاء خطر يدهمنا في اي خطوة تحتوي على تبادلات سلعية مالية كانت او استهلاكية , حتى وصلت الرشوة الى اعلى مناصب الدول المتقدمة والبدائية, فهي نهج لسرقة الاخرين او هي اغراء مقابل تنازلات, حتى تصل الى مرحلة الخيانة العظمى التي تهدد الامن القومي للبلدان. والتي يطلق عليها بالعمولات مقابل اتعاب و عادة ما تمارسها الشركات الكبرى . او اجهزة مخابرات لجمع معلومات سرية مقابل اموال .

اصبحت الرشوة اخطبوط يزحف في اكثر الامكنة سرية وحصانة, نوصفها:

1. اشبه بعجلة لايتوقف نشاطها حتى في عالم السياسة.
2. يدخل الارتشاء حتى في تدقيق حسابات الشركات.
3. يتدخل وبوسطاء محترفون لمنع تاثير الراي العام على خروقات الحكام في الدول المتحضرة والديمقراطية.
4. اي جريمة يمكن ايجاد مبررات في خلل عقلي مثلا كي يكون الفاعل الحقيقي بعيدا عن العقاب .

5. عندما يستفحل الفساد المالي, وذلك بشيوع الارتشاء في العقود الوهمية يحدد التفاوض بها فقط عن كيفية استلام العمولات وبأي حساب تدفع. وليس بالتفاوض على نسب انجاز الاعمال.

6. المال السياسي من الرشوة, يتعملق على حساب الدولة وتنشط في احضانه عصابات تتخاصم على غنائم المال المسروق على شكل قطاعات وعوائل ومقاطعات يصعب محاسبتها قانونا , لان القتل هو احد وسائل الرشوة المنظمة.

- ورغم خطورة ماورد اعلاه وعلاقته على امن المجتمع والامن القومي .
- لايمكن بناء دولة تنقل الانسان من مكانه السئ الى مكان ارقى لاسباب عديدة منها:
- أ. الارتشاء لايفلق كفاءات بل يوسع عصابات .
- ب. اي اضطرابات او نزاعات داخلية هي مكسب اضافي لبيئة الارتشاء.
- ج. الارتشاء او العمولات ,همها تهريب الاموال وتبييضها على حساب المال العام.
- د. الرشوة ممارسة لشرعنة الفساد الاجتماعي, وتكوين بيئة فاسدة يصعب اصلاحها.

من الاخطار التي يعاني منها المجتمع وهي اخطار تهدد تواجهه بشكل يومي نحددها كالاتي:

أ. نمو مجاميع الفساد المالي والرشوة تحديدا في مؤسسات الدولة وبين الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية.

ب. ممارسات المجتمع في الرشوة وشيوعها لتسهيل معاملاته في الدولة .

ج. بين زحمات المجتمع الذي يتستر على المرتشي ويكون هو الراشي . تضيع هيبة الدولة والمجتمع .

د. لا يوجد حوار ولا تتوفر بيئات تفاوضية لحل المعضلات او النزاعات بل يسود في الدولة الارتشاء العام .

اي دولة او قطاع في اي مكان تنتشر فيه الرشوة , فان وجود فرص للحوار والتفاوض تكون اشبه بالمعدومة لان بديلها اسرع واسهل تفاهما لجميع الاطراف , وهو الارتشاء. لكن الضحية في ذلك هي مصالح الحق العام .

الثاني عشر

التفاوض والعواطف الجياشة

نستذكر العواطف الجياشة او العواطف الانفعالية , هي تلك التي مارسها خروشوف في اكبر تجمع سياسي في محفل الامم المتحدة , عندما استخدم وسيلته في الحذاء عام 1969. كاشارة للغة الجسد المقترنة بالحذاء كاشارة .

للعواطف دور هام في التفاوض , لانها صعبة التحكم او قبولها من قبل الطرف المقابل. فتحمل ردود افعال العواطف من المقابل هي معاناة وطريق يؤدي الى الشد العصبي وارباك في كيفية التعامل في جو مشحون عاطفيا .

العواطف هي ردود افعال لسلوك متعمد من المقابل لاستفزاز الاخر , تسبب عواطف شرسة قد يجبر عليها صاحبها ان دفع لها من المقابل عمدا. وقد تكون خطيرة في سلوك اصحابها لعدم السيطرة عما سيفعله الهائج عاطفيا. وحيانا تقابل بردود افعال عاطفية ايضا من المقابل وتترك اثار لاتحمد عقباها من تشنج يصعب ولو لزمان اعادة ترتيب الاجواء الهادئة التي منها يتجدد التفاوض.

لكل عاطفة رد فعل عاطفي , وقد يكون رد فعل المقابل اعنف واشرس عاطفيا من بادئ العاطفة الاولى. وهنا تكمن احتمالية دوافع خلق عواطف متضادة لكي ترزعزع الثقة بالنفس وتغيير اهدافنا او موافقنا من المواضيع المطروحة. رغم ان الغضب كسلوك مختلف عن العواطف الشرسة التي تستفز الاخر عمدا .

فقد يكون الغضب هو لتحقيق اهداف معينة , او لكسب تعاطف المقابل لعدم الوصول الى مايريد الغاضب بسبب اللامبالاة من قبل الطرف المقابل.

الغضب والعواطف المسرحية عند التفاوض , هما اشبه بكامرة تستخدم الزوم لتسليط الضوء على مالم يسمعه او مهتما به المقابل بدقة.

وافضل الحلول لتجنب تبعات العواطف , هو ان تكون هادئا وتبتعد عن القلق او الارتباك فهذا السلوك سيعزز اتزانك في موقفك التفاوضي. وعندما يكو جو التفاوض مشحونا حاول وبعقلانية ان توضح الامر التي كانت ضمن توافقات الاطراف وقبولهما بها .ومن المهم , اعادة طرح اسباب تخاصم العواطف بين الاطراف .

ورغم اني لا اتفق ولم امارس اخراج مسرحيات الغضب او العواطف الهائجة تفاوضيا , كي احقق مكاسب في تسهيل قبول الاخر لمطالبتي . لانها تترك شرخا في المشاعر ضد المقابل , ويصعب

نسيانها لما يتخللها من جروح قد تؤذي المقابل حتى لو كانت غير مقصودة او بحسن نية. وعلينا ان نحذر ممن حولنا في الحوارات والنقاشات فكثيرون من هم مغرضون وبنوايا خبيثة .

السيطرة على العواطف

عندما تتغلب العواطف على صاحبها , فانه لا يسمع المنطق ولا يرى ماهو واقعي بل تحجب عنه الرؤية المتعقلة , بل يلتقط فقط مايثير عواطفه من المحيط الذي هو فيه. عند خوفه يرى الاخرين خائفون معه , وعندما يعتقد , ان حزنه كان سببا في عواطفه فيرى الاخرون بذات الحزن الذي يحمله . فهو فاقد لاحساس الواقع المعاش و يعيش الخداع بتلذذ .

واحد اسباب هذا السلوك هو الخوف والرعب كون صاحبه جبان لا يستطيع فهم الواقع او من هم حوله , واسباب ذلك عديدة منها الكبت والتهميش المجتمعي. وهذا مايحصل خارج اطار مانحن فيه من مهنية في كارزما المتفاوض . بل مانغنيه هم اهل العواطف التي تعيش التادلج السياسي او الديني .

لايمكن ان يكون المتفاوض عاطفيا ومنفعلا مما يسهل استفزازه من المتفاوض المقابل .

الثالث عشر

الثغرات التفاوضية والعقود

في كل العقود ان لم نقل اغلبها , توجد ثغرات تعاقدية غامضة, يمكن ان تفسر باكثر من تفسير. وهو تقصير المتفاوض, الذي مهد للعاملين في تنفيذ بنود العقد للاجتهادات المتعددة , كما هو في الدستور العراقي , الذي يعتبر اعلى وثيقة تعاقدية في البلاد. وهي مثال للغموض الذي يعرض البلد لاستغلال التفسير لصالح طرف دون اخر.

ولوضع حلول لمثل هذه العقود المغمومة نقترح الاتي:

1. تدرس بحسن نوايا بهدف حل الغموض في فقراته.

2. تحديد الثغرات بمذكرات رسمية, للاطراف المختلفة تعاقديا لاتخاذ الاجراء اللازم بالتغيير وتحديد سقف زمني لذلك.

3. في حالة عدم الاستجابة , بعد تسليم النقاط المراد توضيحها, للاطراف المعنية, تمنح المدة المعقولة والكافية للرد , وبعبارة تتخذ الخطوات احادية الجانب. ووفق الاصول المعمول بها تعاقديا. او من خلال طرف تحكيمي مستقل.

كما يعتمد البعض بشكل مقصود, لوضع الغام واطفاء تغير معاني فقرة عن اخرى وتتناقض معها عندما يراد تفسيرها بشيطانية مقصودة, وهو نوع من الغش والخداع, بل السرقة. وهذه الاخطاء غالبا ما تسبب مشاكل خطيرة بها اضرار مادية لعموم المستفيدين من هذه العقود المزيفة. سيما عند الازمات السياسية.

اي من المتفاوضين او واضعوا صياغة بنود العقود, ممكن ان يعترفوا باخطائهم ان كانت منظومة الاخلاق تسمحو على السرقات المتعمدة .

والمفاوض الشجاع هو من يعترف بارتكابه الأخطاء التعاقدية . ويسعى بكل السبل المتبعة لتغيرها نحو الأفضل .

الرابع عشر

تنازلات تفاوضية ام تكتيكية؟؟

1. اعط نفسك فسحة او متسع للتفاوض. ابدأ بسقف عال للمطالب او قلل سقف مطالبك عندما ترى ذلك ضروريا يعتمد على احساسك في تقبل الآخر وسهولة تعاطيه للامور .

2. اخفي مطالبك - ودع الطرف المقابل ليبادر في عرض مطالبه .

3. دع المقابل يتنازل او لا بالنقاط الجوهرية , وكن البادئ في النقاط البسيطة او الصغيرة.

4. دعه ينشغل فيما كسب من امور بسيطة , فالبعض يفضل الاشياء البسيطة ولا ينظر لاهميتها .

5. حافظ على تنازلاتك , واجعل المقابل ينتظر, فكلما انتظر كلما زادت قيمة تنازلاتك.

6. لا تتنازل بعدد ماتنازل به المقابل, فهي ليست مسابقة اعداد بل جوهر مايمكن التنازل عنه هو الالم ,

وليس ضروريا ان تحذو حذو المقابل ,لانه قد يستدرجك لتتنازل .

7. عليك ان تكسب شيئا في اي تنازل تقدمه للمقابل. اعط بعض التنازلات ليست ذات اهمية وكانك لم تعطي شيئا. وذكر المقابل بانها تنازلات.

8. خذ من المقابل تعهد في ان يتنازل هو ايضا , فالتعهد هو نوع من التنازل.

9. لا تتردد في ان تعيد تكرار- لا - , فيفسر ذلك بالاصرار, ولا يمكن ان تتراجع عنه .

10. لا تحجل من التراجع عن تنازلاتك التي قدمتها للمقابل, فقد يكون بقاؤها خسائر مزممة .

التنزيلات في البيع والشراء

معظم تعاملاتنا هي بيع وشراء, مهما تعددت اشكالها. التسوق هو شراء من بائع كما هي تجارة السيارات او العقارات, حتى في شراء التكنولوجيا والعلامات التجارية , ونقل المعرفة للمجتمع صحيا او تعليميا في مختلف الانشطة لابد لنا كمستفيدين , بائعون او

مشترون ان نجني الربح والخسارة اي المكاسب والارباح كفوائد . كما يمكن ان نتنازل اي, نخفض اسعار العروض, عن بعضا من مكاسبنا لكي تكون المنافع متبادلة, ولتعطي ديمومة لبقاء التعامل بين الاطراف ذات العلاقة. وعلى سبيل الامثلة نستعرض الاتي:

المشتري الذي يتعامل اي يعرض اسعار واطئة يشتري اكثر من الذي لا يعرض بضاعته.

البائع الذي يعطي تنازل او تخفيض للمشتري يكسب في زيادة مبيعاته.
زيادة المبيعات تتناسب طرديا مع العروض من الاسعار – تنازل تباع اكثر, وهو المبدأ الذهبي خذ واعطي.

4. من يعطي اقل في زمن محدد سيحصل افضل مستقبلا.
5. قد تكون التنازلات خسائر عندما لا تكون مدروسة بعناية.
6. تحديد المدة الزمنية مع السعر المخفض عامل مهم للشراء.
7. المعاملات السريعة في البيع والشراء عادة ما تكون سلبية النتائج.
8. التخفيضات – التنازلات – الكبيرة على بيع المفرد هو قرار يقلل من جودة العروض, ويدع المشتري يتفحص البضاعة المعروضة.

معظم المفاوضون يخطنون في عدد التنازلات التي يقدمونها للمقابل, وكأنها فضل او عطايا تقدم بالاعداد, لكن نوع التنازل هو الالم. اي عندما يتنازل المقابل ستة مرات, ويدونها امام المقابل منتظرا ان يتنازل امامه بذات العدد او اكثر. بينما التنازل الواحد قد يساوي اضعاف الستة المقابلة من الاخر. وهنا تكمن مهارات التكتيك في التنازلات التفاوضية. من مبدأ خذ واعطي .

الخامس عشر

تكتيك في هندسة التفاوض

استبدال المفاوض تكتيك يصعب التعامل معه , بعد ان اتخذ التفاوض مسارات متقدمة , وبدأ التعرف على طبيعة المفاوض وتقارب وجهات النظر, شئ لا يبعث للارتياح لبدأ واعادة تشكيل المفاوضات من جديد.

وعادة ما يتم الاستفادة من هذا الاستبدال, لغرض تغير ماكان معترضاً عليه او لبدأ صراع جديد لتغير لعبة النقاشات ومساراتها, بطرق تختلف عما كانت عليه كخطوة نحو تحقيق نتائج افضل واسرع مما كان عليه فريق العمل المفاوض . لكن هذا لا يمنع احترام ماتم التوصل اليه سابقا, حتى ولو تغيرت صيغ الاتفاق بصيغ اخرى.

وغالبا مايحصل هذا في بعض حالات الصفقات التجارية, عندما تكون احد اطراف التفاوض قد اعلم مرسوميه بما مزع التوقيع عليه , واتضح لديهم ان هذا الاتفاق هو اذعان لهم . فيعمدون لتغير ما متوقع الالتزام به , وذلك عن طريق تغير المفاوض . رغم ان مثل هكذا خطوات ترهق كلا الطرفين . سيما وان النتائج لايمكن التنبؤ من نجاحها او فشلها , او قد تكون الاسوأ مما سبق.

واحيانا عندما تكون المفاوضات, جدية ومتشعبة, وتتراوح في مكانها دون تقدم . يتبع تكتيك استبدال المفاوض, او عدد من المفاوضين . لانقاذ ماء الوجه من الفشل في تحقيق ما هو مطلوب من المفاوضين. عن طريق ضخ دماء جديدة تبدا بنشاط جديد .

ماذا عليك ان تفعل عندما يختفي المفاوض ؟ او يستبدل معه الوفد المفاوض؟:

1. لا تضجر او تجهد نفسك في اعادة الحوار, والتفاوض مرة اخرى.
 2. كن صبوراً ان تراجع المفاوضات الجديد عما تم الاتفاق عليه. فقد يرجع ثانية اليه ويتقبله.
 3. قد تكون اسباب مفيدة , و فرصة سانحة لانقطاع التفاوض لحين عودة المفاوضات الاصيلي.
 4. توقع كيف ستتعامل مع التغيرات الجديدة ان واجهتها دفعة واحدة .
 5. يمكنك تغيير مكانك ان غير المفاوضات الاخر مكانه .
 6. بعض التغيرات عند التفاوض, ممكن اعتبارها اشارات على ضعف الاخر, او تردد او لربما عرض جديد ينوي طرحه.
 7. تحدث مع المفاوضات الجديد على افراد بشكل خاص, وبسلسلة
- معظم المفاوضات الدبلوماسية , منذ زمن قديم يتم استبدال المفاوضين فراداً او جماعات, وحتى في الصفقات التجارية او التعاقد طويل الامد . اما ان يكون حسب متطلبات المواقع الوظيفية او لمجرد تغير في الوفود التي لديها مهام كبيرة اخرى, وما يهمنا هو المقصود في تكتيك التغير المتعمد في التفاوض.

السادس عشر

ايجابيات الجمود ومازق التفاوض !!

عدة مآزق وجمود قد تحدث اثناء التفاوض اي كان نوعها . وقد يتخذها احد الاطراف لكي يحسن موقفه التفاوضي . ويمكن توقفها من قبل اي طرف , بعد ان وجد ان خسارته بهذا التعامل ستكون كبيرة ويفضل عدم التعاقد بدلا من تحمله للخسائر.

وما يهمنا هو كيف نتخلص عن اي مازق تفاوضي قد يسبب خسائر في استمراره:

1. تجاريا ممكن تغير طريقة الدفع او تغير نوع العملة , او طلب ضمانات بنكية مقابل الدفع المقدم .

2. استبدال فريق التفاوض او رئيس الوفد المفاوض.

3. عدل في تاريخ المصادقة على العقد وقربه , عند اتضاح تماطل وعدم الجدية لدى المقابل.

4. عدل اي تبادل او مقايضة غير مضمونة التطبيق, وليست بها ضوابط تعاقدية صارمة

5. عدل اوقات جدولة تزامن الاداء .

6. تحسن بضمانات ولا تدع الشك في احتمالية ضياع حقوقك , بلا مسوغات قانونية .

7. عدل في طريقة العمل :زج الفني مع نظيره والقانوني والمسؤول الاعلى اما نظرائهم 1.

8. غير نوع العقد المراد توقيعه.

9. استبدل الاسعار او نوع العملة لتكون في مأمن من تحقيق المكاسب .

10. استدعي مرفوس من يقابلك للتحكيم عند احتدام الاختلافات .

11. اضع خيارات اخرى لايرضى بها الاخر , او اطرح اسئلة يصعب الاجابة عليها.

12. يمكنك تغيير المواصفات او الالتزامات , واطلب لجنة لدراسة ذلك .

ان ماورد من مقترحات اثبتت نجاحها بنسبة عالية عند مفاوضاتنا مع الاخرين ,وهي طريق لتحقيق مكاسب اضافية محكمة التنفيذ . وقد يفيد ان تعيد مالم يقبله الاخر مرة ثانية , ولكي يصاب بجزء من مساوي الالحاح لفائدتك كمفاوض له اجندة عمل . وكثيرون يضمنون ان طرق الخروج من الجمود والمآزق هي طرق عقيمة , لكن اثبتت التجارب انها ذات فائدة .

المهم دائما ان تفكر باشياء لايتنبأ بها المقابل, وعما تقولها كافكار او مطالب قد تدهش الاخر, لكن في النهاية تكون مقبولة ان اعيد صياغة الخروج من المآزق بطريقة هندسية و منطقية الصياغات.

السابع عشر

فوائد اهمال المقابل عند التفاوض !!

كم هو متعب وممل عندما تتحاور مع شخص غير منظم , غبي , ومتردد. ولايعلم مايريد .

الاهمال كتكتيك ممكن ان يؤدي الى فوائد عديدة لشجاعة من يهمل المقابل .

ومن هذه الفوائد هي:

1. تعطي متسع من الوقت لاعادة التفكير.
2. فسحة للرجوع الى الخبراء لاختبار حل مثل هذه المعضلة لدى المقابل.

3.التخلص من اي التزام بسبب تردد ه , وعدم المبالاة بما تم التفاوض حوله.

الاهمال لاي يعني , فسحة للاستجمام , لكن ممكن ان تتفاوض عندما تسنح الفرصة بين حين وآخر.

فلربما المفاوض المقابل لايرغب في التفاوض مع شخص جدي ومزعجا له , ولايرغب في الاستجابة لمثل هكذا مفاوض غير محبذ في الجلوس معه.

عندما تغيب المسؤولية والمحاسبة يعشعش هؤلاء اللامبالين بمكانهم التفاوضي. والذس يسبب ضياعا في الوقت والجهد, وتحقيق النتائج. فمهما كانت حسنات الاهمال الا ان النتائج تبقى لاتلبي طموح المفاوض المثابر.

الثامن عشر

خطوات انتهاء التفاوض

عندما يعترف كلا الطرفين , بان استمرارهما بالتفاوض , سوف لن يجدي نفعا وبلا فائدة ترتجى, في الوصول الى مايبغي كل طرفان يحقق, من خلال النقاشات المضنية يتخذ كل طرف قراره بانهاء التفاوض.وهي قناعة قد تكون مشتركة , اي منهما استشعر او تكون لديه حدس ملموس عن عدم جدوى الاستمرار في التفاوض .

تتبع الخطوات العملية التي اثبتت نجاحها وهي :

1. ابدأ بطرح رئيـك بالايـجاب , ووضح اسفـك في ان كلا الجهـود لم تصـل مـبتـغـاها , ووضح ان مازال هنالك متسع من الوقت مستقبـلا - وان لم يتحقق الان - كي نعيد التفاوض لنصل الى اتفاق.

2. اختصر الحديث ولا تبـالـغ بوجهـة نظرك , بل دع المقابل ان يتحدث ليوضح وجهة نظره. ولا ترد او تتفعل بما سيقوله من رأي قد لا يعجبك.

3. اسـئل المقابل عن تبعات ومشاكل عدم التوصل لتوقيع عقد , لتفسـح لابتداء رأيه بصراحة.

4. كرر ان لربما وجود شخص اخر اكثر منك حكمة وحنكة , لتعطي مبرر لانتهاء التفاوض .

5. يمكن ان تدون الاختلافات لاحتمال الرجوع ثانية لتعديلها. كما وكانك تتفق , حدد تدوين ما تم الاتفاق عليه وتوثيقه كمكسب تستفاد منه في التعامل .

6. كن واضحا في عدم رضاك للمواضيع التي لكم يوافق عليه المقابل , وتأمل ان تحققها .

7. وضح خسائر فرص نجاح المقابل في فقدانه فرصة تحقيق المكاسب المادية والشهرة في الاسواق.

8. حاول اقناع المقابل في ان ماتم رفضه من قبلك هو لصالح الطرفين على المدى البعيد.

التاسع عشر

سقف الصلاحيات التفاوضية

زج المسؤولين حسب التسلسلات الوظيفية. كي تتم رفع صلاحيات المتفاوض لغرض زيادة سقف المطالب , ولا حراج المقابل مهنيا لاعادة التفاوض عما تم الاختلاف عليه .

هي ممارسة مهنية وسايكولوجية التأثير. كنوع تكتيكي تفاوضي , من فوائدها روتين التفاوض , منع توقف احراز تقدم تفاوضي . كذلك للحد من مستوى طموح وطلبات المقابل , بطريقة مهنية لانعاش التفاوض , على عدة مستويات واصعدة , بطريقة حرفية مؤثرة . وهي تعطي معنويات ذاتية عالية للمفاوض .

وقد تستخدم , كعوارض , بين المقابل والمؤسسة التي يمثلها , وتسبب ايضا موقفا محرجا من الضغوط التفاوضية . وهو اجراء ممكن ان يضع المتفاوض المقابل في موقف لا يحسد عليه .

احيانا كثيرة يعاني المقابل , نتيجة ظروف داخلية , مجبرا عليها في مؤسسته كارتفاعا مفاجئا لبعض السلع المتفاوض عليها , وهو ليس تصعيدا بذات المعنى والاهداف التي نعيها هنا . او استبعاد احد المتفاوضين الاساسيين باوامر ادارية غير متوقعة , وهو ما يحدث غالبا في بلداننا لعدة اسباب , ذلك ليس تصعيد لسقف الصلاحيات تكتيكا مخططا له .

ليس بالضرورة , ان يستخدم التصعيد لتغيير منحى التفاوض نحو الافضل . بل احيانا ان لم يستغلها المتفاوض الناجح , تؤدي الى , زيادة جمود التفاوض وركوده , كفرصة ضائعة , لتحقيق مكاسب تعاقدية بعيدة المدى . وايضا يمكن ان يلعب المتفاوض دورا مؤثرا , حتى اثناء توقيع الاتفاقيات , في تغيير او تحوير بعضا من فقرات الاتفاق بشكل منطقي ورضائي .

التصعيد المضاد لسقف الصلاحيات

يمكننا ان نمنع التصعيد المضاد , بالوسائل المقترحة ادناه:

1. اطلب خطاب ضمان بنكي عال من المقابل كضمانه للالتزام.

2. ضع عدة توافيق كشهود على اي اتفاق , كصعوبات للمقابل منعا للمناورة .

3. عدل في معايير مطالبك او عروضك التفاوضية .

4. اجتمع مع مستشاريك , لتمنح لنفسك فرصة للتفكير.

5. لا تتردد في ان تستفسر عن اي ضمانات سيقدمها المقابل , منعا للتصعيد من اجل تنازلات ينوي تقديمها قبلك.

6. اعط انطباع قوي وجدي بالتخلي عن التعامل والتعاقد, ان كان التصعيد على وشك الحدوث.

مثل هذه الوسائل اثبتت نجاحاتها ,وتعطي انطباع للمقابل بان تصعيداته المضادة , ليست كما يتصورها سهلة يمكن تلبيتها من قبلك.

وعادة مايكون المفاوض , مُصعد الموقف التفاوضي , ليس سهلا بل عنيدا ويتكتك بعناية .لكن لابد له ان يعي ان المقابل له , ليس لقمة سائغة يسهل ابتلاعها .

ولا يغيب عنا الفخ والورطة , التي يقع بها من يحمل كامل الصلاحيات او من له المسؤولية المطلقة كرئيس اعلى في هرم المؤسسة , عندما يكون مفاوضا رئيسيا ضمن الوفد المفاوض . لان معظم الرؤساء يملكون صلاحيات عليا , لكنهم لا يملكون قدرة التفاوض وتقبل الرفض على مقترحات المسؤول. وان افضل التفاوضات عندما لا يكون المسؤول الاعلى مفاوضا مباشرا , لان خطوط التراجع تغلق امام اي تكتيك تفاوضي يمكن ان نتحجج فيه كمسؤول اعلى.

العشرون

الغام تكتيكية تفاوضية

التكتيك والاستراتيج في التفاوض الفعال :

التفكير الاستراتيجي : متعدد الرؤى والزوايا لكي نفهم حقيقة الاشياء بواقعية .

هو تفكير لتعقل الاشياء بتفاؤل وانسانية تؤكد قدرة الانسان وطاقته العقلية المبدعة.

المفاوض الاستراتيجي, هو من يملك تفكيراً استراتيجياً ومن صفاته :

1. القدرة على بناء الغايات والاهداف.

2. قابليته الابداعية على استحضار المستقبل واستشراف احداثه.

3. يتميز بالتحسس والحدس والاستبصار للقضايا المباشرة لما متوقع حدوثه.

4. قارئ ممتاز في تنبؤ ما متوقع ان يحدث في تحقيق اهداف التفاوض من الجو
التفاوضي

ادناه نماذج اجوبة الا تكتيك له اهداف استراتيجية :

في معظم اللقاءات الحساسة والمهمة يعتمد البعض للاستفادة من طرح اسئلة تخرج الطرف الاخر بنوع الاجابات , من جهة اخرى عندما يكون الجواب متأنيا غير متسرعا ويتهرب من الاحراج , كلاهما السائل او المجيب لاتخلوا جعبتهما من التكتيك لكبح تطلعات الاخر او اضعافه سايكولوجيا بوضع اسئلة محرجة يصعب الاجابة عليها.

انواع الاجابات هي اجابات اللا اجوبة

النوع الاول:

1. خذ وقتك بالتفكير لاي سؤال يطرح عليك
2. عليك ان تعلم بان بعض الاسئلة لاتستحق الاجابة
3. لا تجيب اي سؤال مالم تتأكد من فهمك للسؤال.
4. ممكن ان تجيب جزء من السؤال عند قناعتك وليس كل فحوى السؤال
5. ممكن ان تتهرب من السؤال وذلك باجابة مالم تسئل عليه
6. اجل اجاباتك بحجة عدم الالمام بالموضوع او نسيان المعلومة وعدم تذكرها
7. دع طرف اخر يجيب , ودع الاخرين يوضحون السؤال بالاخص ان وجد مترجم بينكم

الاجابات الصحيحة في النقاشات ليست ذات اهمية جوهرية

8.

فن اجابة الاسئلة تقع ضمن ماتقوله او لاتقوله ولا تقع ضمن تقييمك المعرفي في انك تعلم او لاتعلم .

هي اسئلة لاغراض معينة خارج اطار التقييم وليست اسئلة اختبارية مدرسية .

النوع الثاني:

1.الرجاء اعادة السؤال.

2. لم افهم تماما السؤال.

3. هذا يعتمد على اشياء عديدة

4. هذا سؤال لموضوع مختلف تماما.

5.عليك ان تستوعب التاريخ, في الحقيقة بدأت.

6.قبل الاجابة عليك ان تفهم التفاصيل الدقيقة.

7. تبدو لي او كما يضطر من السؤال...

8.ان لم تخن ذاكرتي...

9.لا اتذكر بالضبط...

10.ليس لدي خبرة في ذلك لكنني سمعت ...

11. متغيرات لاسباب عديدة..

12.احيانا ممكن ان تعمل بهذه الطريقة.

13. هذا يعتمد على...

14. هي ليست بنعم او لا. هي طبيعة الموضوع باكثر او اقل.

15. سؤالك غير واضح المعاني .

16. عليك ان تفهم جميع الاسباب. ليس فقط شئ واحد هو السبب . على سبيل المثال...

17. دعنا نحدد بدقة (عندما يكون السؤال عام).

18. عموما ما تعمل بهذه الطريقة (عندما يكون السؤال محدد)

19. رجاء جزأ السؤال لعدة اجزاء.

20. لا ليس تماما بهذه الطريقة التي تقولها.

21. لا تستطيع الحديث بذلك بسبب....

22. القضية هي كيفما تراها.

23. لا اقصد مماحكائك او الجدال معك ولكن...

24. لا اتفق مع جزءا من صيغة سؤالك.

الواحد والعشرون

الخبراء في التفاوض

الاستعانة بالخبير في التفاوض امر مفيد يعطي للمفاوض زخما معرفيا في الحوارات والنقاشات التي تتطلب استشارة خبير او اكثر من خبير في مجالات متعددة.

لكن من المهم ان يتم التأكد من كفاءة الخبير وما يملكه من معرفة متنوعة في مجال عمله. وكثيرون من الخبراء هم مسلكيون وظيفيا , ترجوا ليحصلوا على درجة خبير – عنوان وظيفي.

الخبير هو من يستطيع ان يناقش ويحاور ويعطي المعلومة الواضحة والصريحة في مجال عمله. وكثيرون من الخبراء لا يملكون المعرفة بل ينمقون صيغ الالفاظ التعبيرية لتعطي انطباعا في امكانية وقابلية الخبير , بشكل مغاير لجوهر معرفته العلمية.

السايكولوجيون يؤكدون بان معظم ما يتحدث به الخبراء هو كلام مرتب بشكل جيد لكنه يخلو من الرصانة العلمية . ويمكن ان يكون اي خريج جامعي يبدي رايه علميا افضل من خبير لفظي.

ومن الاخطار التي يقع بها المفاوض هو اعتماده دون تمحيص على راي خبير ضمن وفد التفاوض. لذلك يتوجب وضع سبل للتعامل مع الخبير , نقترحها:

1. امتحنه كخبير ام لا. لربما يعلم اقل بكثير مما تعلمه انت .
2. لا تخلط في التقييم, الشهرة والمال والعنوان مع الخبرات لدى الخبير.

3. الخبرة لا يمكن انتقالها، الخبير في تخصص ما ليس هو نفسه في تخصص آخر.

4. التوسع بالمواضيع تعطي دراية في ادق الامور واصغرها.

5. كن شاكاً معرفياً. وتحقق من الخبرات التي تعمل معها .

عندما لا يواكبون المعلومات التفاوضية , دائما عليك ان تشكو من الجهل واللاعقلانية في تناول المواضيع المطروحة, فهي احد الادوات المهمة تفاوضيا لمجابهة المقابل. لانه من المزعج جدا ان تقابل مفاوضا لا يفهمك او لا يريد ان يفهمك !! اسئله لاتخجل من ان تحقق معه عن الاجابات التي تريده ان يجيب عليها. لان معظم من يقابلك من الخبراء عادة لا يهتمون عنا كثيرا ولربما يتكلمون اكثر مما يصغون لما تريده منهم. افضل وسيلة للدفاع ان تكون انت محصنا بالخبرات الذاتية.

ومن عواقب التفاوض الفعال, هو وجود من يحتاج ويقاطع دون ان يصغي لسمع راي المقابل . وهي احدى طرق لاختفاء الفقر بالمعلومات وعدم الجدية .

الخبير او المفاوض لابد ان يتصف بالاتي :

1. يمتلك صفة الانصات والاصغاء
2. يحاور بعقلانية متسامحة ومتفتحة لقبول اراء المقابل
3. يجيب عندما يُسئل , ويسئل عندما يريد الاجابة ليبني رايه على ذلك

الثاني والعشرون

آخر عرض و الفرصة الاخيرة !!

لا تتقبل عروض الفرص الاخيرة , كقيمة او مبلغ اجمالي عام , دون تفحصه وتدقيقه.
ادناه مقترحات تساعد في ذلك:

1. اصغي بدقة لما يقوله من كلمات , وقد لا يوضح بعضها.
2. اعد تفسير ماقاله بالطريقة التي تريد سماعها بما يناسبك.
3. افسح المجال له لكي يغير منطوق كلامه , واكد عليه بانه التزام من قبله.
4. كن غاضبا ان تطابق التغير مع ماتريده.
5. دعه يعلم بما سيفقده من مازق اللحظة الاخيرة.
6. اختبر اصراره , واتركه ماشيا .
7. اطرح بديل اخر , واطرح احتمال الحلول الاخرى .
8. استبدل الموضوع .
9. ان لاحظت ان العرض سيتغير ويرفع الفرصة الاخيرة , اقبل العرض قبل ان يصعد بعرضه ويغيره.

عروض الفرصة الاخير قد تكون حقيقية , وحقا فرصة اخير لسعر مخفض او عرض ممكن ان يتجدد او يستمر , علينا استغلاله قدر الامكان بعد التأكد من فرصته الاخير.

ومن الناحية الفنية او الهندسية , عروض الفرصة الاخيرة , وهي فرص حقيقية ان كانت تتلائم مع تكنولوجيا المكان الذي نريد الاستفادة منها :

1. حدد تغير اي من المواصفات التي تناسبك.
2. عدل في حجم الارساليات لتقليل الكلف الاضافية.
3. اسئل عن كم استهلاك الكهرباء بالساعة.
4. تأكد من ضمان ونوعية ماستقبله.
5. تعرف على طرق الادامة لتتعرف على بعضا من اسرار ماتنوي شرائه.

.....

الثالث والعشرون

الاصغاء : اقل كلفة لافضل امتياز تفاوضي

لا اظن اننا جميعا نصنف ضمن من يصغي. لانها ثقافة تعلمناها من البيئة التي عشناها .
وان كنت ممن يصغون بامعان عند سماعك لحوار او نقاش , فاعلم بانك تملك ميزة
جيدة.

وافضل مفاوض هو المفاوض الذي يصغي للمقابل دون مقاطعته. وهي افضل السبل
لمعرفة مايريد المقابل , ولكي تكتشف حقيقة المواضيع المطروحة على طاولة التفاوض.

سأطرح اسباب عدم اصغائنا للمتحدث كما ينبغي للاصغاء ان يكون:

1.معظم الناس تتحدث قبل ان تفكر ماستقوله.ولذلك بعض مانسمعه غير منظم ويصعب
الاصغاء اليه .

2.توجد عدة افكار في دماغنا , لايمكن برمجة اولوياتها عندما نستمع لمتحدث.

3.اهتمامنا هو دحض وجهة النظر المقابلة.

4. مايشغلنا هو المقاطعة كي نتحدث .

5. نفتقد لكثير مما نسمعه بحجة عدم علاقتنا بما يقال او لانه خارج اهتماماتنا .

6. نحاول تجنب الاصغاء للمواضيع العلمية او المتخصصة والتفصيلية.

7. نلهو للمواضيع التي لا تتضمن التركيز والاهتمام. بل نهتم بمواضيع السخرية .

8. نقفز للخلاصة في اي موضوع لم يكتمل اثبات نتائجه, لنقاط المتحدث.

9. يصعب علينا التذكر لما قيل قبل قليل , ونفقد التركيز على اهم النقاط.

10. نضيع النقاط المهمة التي سمعناها لانها قيلت من قبل اطراف ليست ذات اهمية.

11. لانهتم بالمعلومة التي لاتعجبنا.

هذه نماذج لعدم الاصغاء , وكثيرون يعتقدون انهم سيرجعون للمعلومات التي سبق وان سمعوها لكنهم غالبا لم يراجعوا ما سمعوا.

وهناك دورات تدريبية سايكولوجية , للراغبين في تعلم كيفية الاصغاء للمناقشات والحوارات التفاوضية. ومن هذه الملاحظات التي على الراغب تعلمها هي:

1. اعط كل اهتمامك , واترك مايلهيك عن سماع المناقشات.

2. لا تقاطع المتحدث .

3. امنع اي اشارات تشتت التركيز . وابتعد مايلهو به المشاركون.

4. لاتمنع الاصغاء حتى لو حدث شئ مهم اثناء المناقشات.

5. اهمية ممارسة تمارين الاصغاء , اهمية تكرارها , حتى لو كنت لاترغب بذلك.

6. دع غيرك يقول اخر الكلمات.

واخيرا فالاصغاء هو امتياز ممكن ان تعطيه للمقابل. وهي الضمانه لتأخذ اكثر مما اعطيت.

الرابع والعشرون

عروض مغرية لكنها ملغومة!!

في معظم معاملات الصفقات , والتي يتم مفاجئة الراغبين بسحر العروض , التي تقدمها الشركات للجمهور . او للمتفاوضين لشراء مواد ذات قيمة مضافة على المدى البعيد .

كالاستثمارات التفاوضية لمختلف الأنشطة.

لا بد لنا ان نتجنب الالغام, التي تتضمنها السلع او العروض التي تحتوي على بنود والتزامات , نتحمل اعبائها لاحقا. ورغم ان اقصر واسهل الطرق هو الابتعاد عن مثل هكذا الالغام وتركها . لكن لا بد لنا من اتباع الخطوات التالية لنفحص المعروض حسبما نقترحه ادناه:

1. اعرف ماتريده انت. وليس مايريده صاحب العرض
2. لا تعلق نفسك بالسعر المعروض فقط.
3. دع صاحب العرض ان يشرح لك تفاصيل الاسعار واحتمالية تغيرها
4. انت من يختار بما لاترغب في قبوله
5. اطلب تفاصيل اسعار الاجزاء داخل المعروض
6. اهمية ضمان تثبيت الاسعار, عندما يتم تغير مواصفات المنتج
7. ابتعد عن اي تعامل لا اخلاقي استغلالي, قد تستغل فيه دون علمك

في حالة سلامة شروط ماتريده انت وتوفرت الضمانات وتأكد لك انك المستفيد ولا تتحمل خسائر غير منظورة , فلا تقدم عرضا تعلم انه يجب ان يرفضه الاخر.

لا ننصح في الاعتماد على وسطاء لتسهيل اتمام الصفقة او التعاقد . لان الوسطاء من خارج المؤسسة هم محترفون في كسب منافع شخصية على حساب معظم الاطراف المستفيدة. وعادة مايكون الوسيط منحازا لطرف على حساب طرف اخر. ولم تتوفر في معظم الوسطاء المهنية الاخلاقية التي تتبع اسلوبا نزيها .

الخامس والعشرون

ماذا نريد من حوافز التفاوض؟؟

1. نريد الشعور الجيد حول ما سنحققه.

2. لانريد ان نكون في زاوية نحسر انفسنا فيها.

3. نريد رضى وتقييم مسؤولينا بما انجزناه .

4. نريد المعرفة والتفوق.

5. نريد النجاح والتفوق بالعمل.

6. نريد العمل بسهولة وبلا صعوبات.

7. نريد تحقيق اهدافنا الشخصية , بدون اهانة لكرامتنا.

8. نريد تجنب مشاكل وخطورة المستقبل.

9. نريد ان نشعر بان مانعمله هو لقضايا مشاريع مهمة.

10. نريد تجنب اي اخطار قد تفاجئنا عند حدوث تغيرات.

11. نريد ان نسجل رصيда من انجازات آنية ومستقبلية.

12. نريد ان يصغى اليانا.

13. نريد ان نعامل معاملة جيدة , ونتمتع بالحياة .

14. نريد الوضوح في الاشياء.

15. نريد ان يكون لنا معجبون.

16. نريد ان ننجز التفاوض لننتقل نحو تحقيق الاهداف.

17. نريد ان نعرف الحقيقة.

18. نريد ان يفترن عملنا بالمصادقية والانصاف ونوع من شرف المسؤولية.

19. نريد المرتب اللائق لخدمة عوائلنا ومساعدة الاخرين.

20. نريد ان نكون سعداء ونسعد ماقدمناه من نتائج تفاوضية مثمرة.

السادس والعشرون

عندما نختلف مع المقابل ماذا نفعل؟

يقال قديما: عندما يتناقش الناس فيما بينهم سوف لن يتعاركوا فيما بينهم!
لكن في الحقيقة ليست هي كذلك. فالنقاش والعراك سوية قد يحدثا في آن واحد.

المساومات المقترنة بترك قاعة التفاوض, هي احد اساليب النقاش, التي تؤكد مطالبينا التي طرحناها, اثناء حواراتنا مع المقابل. وان ترك قاعة التفاوض, هي جزء من قوة تفاوضية , تستخدم عندما يتعنت المقابل في رفض معظم مانقدمه من مطالب. وعلينا مراقبة ردود افعال المقابل ومدى قلقه من فقدان التعامل معنا , وما قد يحفره تركنا لقاعة التفاوض, والتعامل معه.

وما يمكن ان يقلق المقابل :

1. علينا التحدث مع منافس له

2. دعه ينتظر , عندما نناقش منافسه.

3. اعلن عن طلبات لتقديم عروض واسعار جديدة من بقية المنافسين.

4. تجاهل المقابل لحين ورود بقية العروض.

5. ارفض اجور الشحن عندما تتسلم عروضاً جديدة. لتقوم انت بالاتصال لغرض الشحن.

6. وضح وتظاهر امام المقابل بطلبك لتصاميم جديدة تسهل تقديم عروض افضل.

7. بين انك ستقوم بتفاصيل الاتصالات من جديد بدلا مما قدمه كعرض كامل.

8. فاجئه وادهشه بجميع الانواع المتبعة

لكن تذكر !! ماذا ستعمل عندما تكون انت صاحب العرض كبائع ؟؟

تصرف كما نقترحه ادناه:

1. انشر بان الاسعار سترتفع بشكل عام.

2. سهل دفعوعات القروض ان كان الشراء بالدفع الاجل.

3. اعط حصص للمواد المطروحة كمساهمات استثمارية.

4. وعود بالتسليم طويل الامد.

5. ايقاف العمل في حالة عدم الالتزام بالدفعات.

6. قفل من ارسدة خزير المواد.

7. اصنع شائعات بان خطوط الانتاج غير مربحة وذات جدوى وسيتم غلقها.

8. دعه يعلم بانك تفاوض على عرض لطلبية كبيرة.

.....

السابع والعشرون

المطالب غير قابلة للنقاش هل ممكن مناقشتها؟؟؟

كثير مايتردد بان المطالب المقدمة لايمكن قبولها او حتى مناقشتها. هي اشبة بوضع خطوط حمراء على مطالب الجهات المقابلة. وهي صيغ تستخدم في معظم مفاصل التعاملات التجارية , في البيع والشراء او في الاضرابات النقابية ومايطلبه المضربون عن العمل من سقوف عليا في سلم الرواتب او غيرها . واحيانا كثيرة ماتكون شائعة بين الخصوم السياسيين.

لاتوجد طلبات لايمكن مناقشتها, مهما احتدمت الاطراف فيما بينها. وسرعان مايصبح اللاممكن مناقشته هو ممكنا وضرويا مناقشته .

المطالب التي لايمكن مناقشتها هي في الحقيقة اسلوب لغرض المساومة ,حتى لو كانت مطالب سيئة او جيدة.وعندما نسمعها للوهلة نغضب ولا نود سماعها.

وعندما تتغير تلك الظروف, بما يساعدنا على السيطرة على غضبنا, يمكن مناقشة تلك المطالبات حتى لو علمنا انها لربما قد تهدد مصالحنا .

عندذلك لابد من خطوات نتخذها بتعقل , نقترح بعضها كالآتي:

1. اوقف المحادثات.
 2. لا تستفز او تثير المقابل.
 3. اشرح لماذا . المطالبات غير قابلة للنقاش؟
 4. قويا عزيمة من معك ليتضامنوا مع وجهة نظرك.
 5. دع الراي العام يتفهم منطقية وجهة نظرك.
 6. تهيأ لمناقشة بعض المطالبات الممكن مناقشتها.
 7. لا تتخوف في استخدام قوتك بتعقل .
 8. لا ترتعب امام الآخرين.
- المطالبات التي يصعب مناقشتها, تشكل خطورة على من يتبناها اكثر ممن يناقشها من اجل حلها . وعادة تحل كل تعقيدات اللاممكن مناقشته عندما تتوفر النوايا للوصول الى حلول توافقية لحل الازمات .

الثامن والعشرون

كيف نتعامل مع الاعتراضات؟؟؟

يمكن معالجة الاعتراضات والتعامل معها بشكل فعال , عندما تتعلق بمصالحنا.

خطوات عملية ملموسة لكيفية التعامل مع الاعتراضات او المعارضين :

1. اكتب فوائد واضرار مقترحاتك وقارنها بمطالب المعارضين قبل عقد لقاء تفاوضي معهم.
2. وضح جميع اعتراضات المقابل , وتامل وفكر بما ستقدمه انت من حلول.
3. دع بعضا من منتسبي دائرتك بطرح اعتراضات المراجعين او العملاء , كتمرين لاذهانهم للتعلم في كيفية معالجتها.
4. تاكد من فحوى الاعتراضات وافهما جيدا قبل الاجابة عليها.
5. بعد ان تفهم الاعتراضات او ماينقله المعارضون , ستحدد طبيعة الحلول وسبل حلها.
6. اعد تصنيف الاعتراضات وحدد قبول بعضها او رفضه , بنعم او لا. وناقشها مع المعارضين لانتزاع مشاركتهم بالحلول.

7. لا تؤكد وتثبت الاعتراض بالموافقة عليه , فليس من الحكمة ان توافق دون الاخذ بنظر الاعتبار ردود الافعال الاخرى.

8. اذا كان بعض الاعتراضات سهلة التنفيذ , عليك تبليغ المستفيد خطيا , لكسب ثقته , لضمان تعامله معك مستقبلا.

9. واذا كانت الاعتراضات صعبة. اعد صياغتها بحيث تؤكد موافقتك عليها - بنعم - وهذا يعتبر مكسبا حققه المقابل.

قول - نعم - اهم بكثير للمعترض ليسمع انك قد لبيت مطالبه باحترام. ولكي تقول - نعم - اي

الموافقة . لابد ان تفكر في اعادة صياغة الاعتراضات , بطريقة تسهل قبولها من قبلك
اولا. ثم لكي

تعطي للمقابل قناعات الرضى بتعامله معك. وكثير من صياغة المطالبات او الاعتراضات
يكتبها

معترضون , بالطريقة الحادة والتي تستفز من يحاول الموافقة عليها. لذلك لابد من عصف
ذهني يغير

مضمون واطار الاعتراضات , لتكون مقبولة في صياغتها , ولكي تخلق جوا تفاوضيا
يسمح

للمساومات بايجاد الحلول. ولان الحلول هي ليست بين الغالب والمغلوب . او بين خاسر
ورابح. بل

هي نتائج لعلاقات اجتماعية وانسانية . كل يقدم خدماته للآخر , بشكل تناوبي ومتناغم
ليكون التعاون سلسا ومنسجما.

التاسع والعشرون

الصبر والاناة , قوة تفاوضية عالية

يمكن اعتبار الصبر في التفاوض وطول البال, هو احد اهم التأثيرات الفاعلة, في نتائج عمليات التفاوض , او الحوارات , والنقاشات المتعددة الاتجاهات والانواع . وافضل مثال على ذلك , هو صبر الفيتناميين , على المعاناة الرهيبة , التي تحملوها اثناء حرب امريكا عليها .

وكانت النتيجة صبر وصمود , نتاجه انتصارهم وطرد الامريكان . مازالت هانوي رمزا لقوة الارادة التفاوضية , للوصول الى الاهداف المرجوة .

الصبر في التفاوض يعتبر انجاز رائع , ممكن ان نستفاد من خطوات تحقيق الاتي :

1. يمكن ان يسبب انشقاكات داخل مؤسسات ومنظمات المقابل.

2. يقلل من توقعات المقابل.

3. تفقد الى تصعيد وتعقيد عند المقابل.

4. تظهر قوى جديدة لها اولويات مختلفة

5. تفصل الرغبات والاماني عن الواقع المعاش.

6.تستحدث مشاكل ومواضيع جديدة على الساحة.

7.تحشد جماهير اضافية وتزجها بالمعضلة.

8.ممكن ان تكون باهضة لاحد او لكلا الطرفين.

9.قد تسبب في تغير في القيادة.

10.ممكن ان يتدخل طرف ثالث.

11.قد ترهق الجميع , وننشغل بمواضيع اخرى.

12.توفر لنا معلومات جديدة باستمرار.

الصبر والالانة هي رسالة تفاوضية صعبة, ومعقدة النتائج. ذات ابعاد متعددة , ويمكن ان تفسر كل

حسب مامتوفر لديه , من اوراق ضاغطة ومؤثرة في لعبة التحاورات طويلة الامد , وذات التكلفة

الباهضة والتي قد تسبب انهيارات, لاي طرف لم يحسب حساباته الاستراتيجية, لمايريد ان يحققه

بالمقارنة مع مايجابهه من الآم وصعاب, وما متوقع ان يحصد من مكاسب من جهة اخرى .

الثلاثون

كيف نقتنع الآخر ؟

كل مانسعى اليه هو رضى واقناع الآخر, فالتفاوض, والنقاشات , والحوارات , هي الحياة بعينها.تتداخل في ابسط الاشياء واكثرها تعقيدا .

ندرج بعضا مما نراه ضروريا للتذكير :

- 1.من الافضل ان نبدأ بالمواضيع السهلة لتتوافق عليها . بدلا من المواضيع المعقدة
- 2.سيسهل النقاش والاتفاق على المواضيع الصعبة, عندما تكون لها علاقة بالمواضيع السهلة التي توافقنا عليها.
3. عندما تكون النوايا والمعنويات التي تطرح الاراء متفائلة ومتعاونة. ستتوفر قنوات للتعاون وحل المعضلات العالقة.

4. عندما يطرح وجهتي نظر متباينتان , احدهما سيئة والاخرى جيدة., فالمشاركون عادة يؤيدون الراي الجيد منها .

5. الشد العصبي مع الاختلافات في المواضيع , عادة يكون سبب, نحو حل المشاكل واهمال الشد العصبي.

6. تتوفر عوامل نجاح التفاوض. عندما تتوفر رغبات الاتفاق .

7. اولوية الموضوع المثار . يحتاج الى معلومات مقنعة , لكي لايرفضه الاخرين.

8. من الافضل ان نعرض كلا وجهتي النظر. بدلا من وجهة نظر واحدة.

9.الذي يصغي, يتذكر بداية ونهاية الموضوع, ولايتذكر ماتم طرحه في وسط الحديث.

10.الذي يصغي ,يتذكر جيدا نهاية موضوع الحديث بدلا من بداياته, بالاخص عند الحديث عن مشاكل ليست ضمن اهتماماته.

11.يجب توضيح الاستنتاجات من قبلنا بوضوح , دون تركها للجمهور لكي يوضحها.

12.اعادة توضيح الموضوع يؤدي الى التعلم والقبولية.

الواحد والثلاثون

اتفاقية على دفعات

الفرنسيون يؤمنون بان النقاش يجب ان يبدأ بمبادئ الاتفاقيات المنوى توقيعها والامريكان يعتمدون للبدء بالاتفاقية بندا بندا اي موضوعا موضوعا والتي تقود الى صيغ معينة.

ولكل منهما ايجابياته وسلبياته في طريقة الاساليب. وفي كيفية البداية واين ستكون نهاية المناقشات.

وكلا الطريقتين ممكن ان تبني ثقة تدريجية متبادلة . وسيتعرف كل طرف على مطالبات والولويات

الطرف الاخر. العمل خطوة خطوة في النقاش , تساعد على التعرف على المواضيع الحساسة والتي

يرغب كل طرف في عدم تناولها . مما يسهل وضع الحلول عندما تكون الاختلافات ليست كبيرة ومعقدة.

وجهات نظر تؤيد الاتفاقات على دفعات , لكلا الاسلوبين اعلاه للاسباب التالية:

1. لكي يقتنعوا اكثر ويتعرفوا بوضوح عن الموضوع المتفق عليه.

2. لانه يكشف بوضوح ماتم التركيز عليه وما هو المطلوب .

3.ميزة الاصغاء, توضح المساحات التي كانت مبهمة عند الطرف الاخر.

4.مناقشة موضوع بموضوعه يمنع اي تلاعب , او غش قد يحدث في المواقع العليا.

ومن المهم ان نشير الى ان من حق المفاوض ان يتفق مع نقاط محددة وان لا يتفق مع بقية البنود, بل

من حقه ان يرفضها او يعيد صياغتها لتلائم مايتوقعه . كذلك ليس بالضرورة ان يتم الاتفاق على

جميع مايطرح من بنود, بل من فوائد هذا النوع هو ان يتم الاتفاق على ماتم التوافق عليه من بنود , وتترك بقية النقاط خارج الاتفاق.

فقط عندما تتصافح الايادي, وليس قبله, كاشارة لاتمام التعامل .

الثاني والثلاثون

قوائم الاسعار التفصيلية

احد اهم الاخطاء الشائعة في ابرام العقود والاتفاقيات او الصفقات التجارية , هي خلوها تفاصيل الاسعار . لانها تعتبر الغام وخسائر متراكمة لايمكن تحديدها .
(Break Down Prices) وتجزئتها

كلاهما , البائع والمشتري لهما مهام سواء في اخفاء تفاصيل الاسعار وتجزئتها , او المطالبه بكشف

قوائم الاسعار التفصيلية . تزداد الاهمية عندما تكون عقود التجهيز طويلة الامد , لما بها من خسائر

جسيمة , ان لم تتوفر معادلة حسابية لكبح زيادة الاسعار وتفصيلاتها , حسب قوائم متجددة وخاصة يتوجب تعاقديا تقديمها من قبل المجهزين .

مقترحات في كيفية الحصول على الاسعار التفصيلية :

- 1.اهمية اعلام المجهز بانه لايجوز التعامل رسميا مالم يتم استلام القوائم التفصيلية منه.وهو شرط للمصادقة على العقد.
- 2.ضع شرطا في توقف الشراء خلال مدة محددة مالم يتم ارسال قوائم الاسعار التفصيلية.
- 3.في حالة عدم التسليم احتج عند مسؤولي الشركة المجهزة ولدى مسؤوليك في مؤسستك.
- 4.اوقف الاجراءات لتنفيذ عملية الشراء.
5. ابعث برسائل احتجاج للمجهز واعلمه بايقافك للصفقة القادمة من عملية الشراء.
6. حدد مدة زمنية لانتهاء العقد في حالة عدم ارسال القوائم التفصيلية .
7. قدم له اشعار بدعوات لاعادة التعاقد مع مجهز اخر.

نتوقع ارسال القوائم التفصيلية باسرع وقت بعد هذه الجدية والصرامة في الموضوع.

بالمقابل ان لم يتم التاكيد المسبق وضمن عقود التجهيز حول التزام المقابل بضرورة تسليم الاسعار

التفصيلية . وليس للمجهز التزام قانوني بتسليم القوائم فانه سيتهرب وفق الاعذار والمبررات التالية:

1.تقوم الشركة بارسال كتاب تبين فيه عدم موافقتها بتزويد قوائم الاسعار التفصيلية , لانها ليست مسموح بها قانونا.

2.عدم توفر المعلومات التفصيلية لمثل هذه القوائم.

3.لاتوجد برامج بالحاسوب تتضمن مثل هكذا معلومات تفصيلية. وهذا يتطلب وقت طويل لوضع مثل هذه البرنامج.

4.لايمكن ادخال مثل هذه المعلومات لسريتها وخوفا من سرقتها من قبل منافسي الشركة .

5.كلف عالية لم تكن بالحسبان لتهيئة القوائم التفصيلية . والمجهز ليس بصدد تحمل تكاليف اضافية.

6.يقدمون اعتذارا ولوم لعدم الاشارة لمثل هذا البند ضمن عقود التجهيز.

الثالث والثلاثون

الاسئلة كيف تكون وماهي اجوبتها ؟

الاسئلة وطبيعتها وكيفية طرحها !! وماهي افضل الاجوبة المتوخاة من توجيه السؤال؟ .
الاسئلة احد طرق توثيق المعلومات وتبادلها , اضافة لكونها عامل مساعد لتوثيق العلاقات بين الاطراف.

نستعرض بعضا من الاسئلة :

اولا: ما ذا يعيق الاسئلة الجيدة؟؟

1. نتجنب الاسئلة التي تكشف اللامبالاة التي نبديها للمقابل او لجمهورنا.

2. نتخوف من ان نبين اهتماماتنا.

3. نحمل ثقافة الضد اتجاه الشخص الذي نتعامل معه.

4. بعض الاسئلة الجيدة نريد ان نسئله , لكن حدة النقاشات تمنع ذلك.

5. من الصعب ان نتابع مسببات المقابل , في الوقت ذاته, نريد ان نطرح سؤالا.

6. بعض الاسئلة لم نطرحها بسبب عدم امكانية صياغتها بشكل جيد.

7. معظمنا يتجنب الاسئلة التي تخرج المقابل.

8. البعض اعتاد على الحديث بدلا من الاصغاء, والاسئلة تصاغ لمن يصغي وليس للمتحدث.

9. لا يملكون الاصرار او الاهتمام لمتابعة الاسئلة التي تفتقر للجوبة, وسرعان ما يشعروا بالملل.

10. من النادر ان نأخذ وقتا كافيا لصياغة الاسئلة. ولا نفكر بصياغتها بوقت مسبق.

يمكنك ان تفكر وتحكم عن الشائع ما ورد اعلاه كاسباب حقيقية لمنع توجيه الاسئلة الجيدة والمؤثرة وكيفية تجاوزها.

ثانيا: من مبدأ قل ولا تقل اي اسئل ولا تسأل!!

يمكن ان نوجه الاسئلة الجيدة والمفهومة. ويمكن تحسين اسئلتنا كما نقترحه ادناه:

أ. مبدأ لا تقل!! اي لا تسئل .

1. لا تسأل الاسئلة العدائية , الا كنت تنوي الشجار.

2. لا تسأل اسئلة تكذب مصداقية المقابل. لانها لا تجعله صادقا.

3. لاتسأل وانت تصغي بقلق. قدم سؤالك مكتوبا ثم انتظر الجواب.

4. لا تسأل في اي وقت . انتظر الوقت المناسب.

5. لاتسأل اسئلة كي تتظاهر وتبين كم انت شاطر وذكي.

6. لاتقاطع سؤال لزميلك , مالم يستلم الجواب.

من الواضح مما ورد اعلاه . بانها نوع من موانع للتواصل.لانيها تقطع استمرارية المعلومات.

ب. مبدأ قل !! اي اسأل .

1. حضر اسئلتك بوقت مبكر.

2. استخدم كل اتصالاتك لتقديم اسئلة مبكرة قبل الاجتماع. وافضل الاجوبة عادة نستلمها قبل مدة طويلة من وقت الاجتماع.

3. اسأل ماتفكر به لعصارة ذهنك امام جمهورك, وسترى الكم الهائل من الاسئلة المفيدة ستظهر.

4. كن شجاعا لتسال عن الامو الخافية لدى المقابل . رغم ان معظمنا لايعجبه ذلك.

5. اسأل اسئلة غبية .

6. اسأل اسئلة بدائية, لتشجع على الاجوبة الجيدة.

7. اسأل مادون من تفاوضه . ستستلم اجوبة افضل من مسؤولهم.

8. خذ وقتك للتركيز على صياغة اسئلة جديدة.

9. اسأل اسئلة تساعد المقابل ليتملص منها. لانك ستسمع منه قصة مغايرة قد تعجبك.

10. اصمت بعد ان توجه سؤالك.

11. كن مصرا على متابعة جواب سؤالك. ان كان الجواب تهربا وغير مقتعا لماتريد.

12. اعد ابعض الاسئلة التي تمت الاجابة عليها . لانها تساعدك على التأكد من مصداقية المقابل.

الاسئلة والاجوبة , هي نوع من الحوارات والمناقشات التفاوضية . كل منها يعطينا ميزة لتنفيذ

مطالبنا بطريقة الاسئلة والاجوبة. والاجوبة الجيدة تحسن فهم المقابل وتبين نواياه. كما هي طبيعة

الاسئلة وصياغاتها توضح جدية اصحابها, ومستوى فهمهم للاشياء المطروحة على طاولة النقاشات.

الرابع والثلاثون

قواعد التفاوض !!

لضبط الالتزام بقواعد التفاوض , يجب توضيحها على طاولة النقاشات التفاوضية. كما ان سوء القواعد التفاوضية يلقي تبعاته السيئة علينا .

ادناه نماذج لسوء استخدام قواعد ومبادئ التفاوض كما حدثت امامنا :

1. امر بالتحدث والكلام.

2. كم عدد الخبراء الواجب مرافقتك؟

3. قدم الوثائق والادلة.

4. متى نتوقع السؤال.

5. لاي شخص سنوجه السؤال؟

6. من هو الذي يسأل؟

7. الاعتراض خارج اطار المبادئ والقواعد.

8. تسجيل صوتي وتدوين جلسات التفاوض.

9. قواعد الوسيط.

10. اتخاذ التدابير الامنية.

11. قواعد التصريحات الاعلامية.

12. مواعيد الطعام.

13. قواعد الراحة وفترات والتجمعات.

14. قواعد للعقوبات والسخرية .

15. نداءات التلفونية.

16. اين تتفاوض؟

17.مكانات الجلوس وترتيبها.

18. قواعد كسر انهاء المناقشات.

19.طرق الاستئناف.

20.قواعد المسؤولية.

21.قواعد تغير الوفد التفاوضي.

كيفما, يغير المقابل قوانين التفاوض , تاكد من الاسباب الخفية لهذه التغيرات. واسهل الطرق للتعرف على ذلك هو توجيه الاسئلة عن اسباب هذه التغيرات.

لنا الحق من الاعتراض على ما لا يناسبنا من هذه التغيرات. قاعة النقاشات والتفوض هي ليست قاعة محكمة.

قواعد ومبادئ التفاوض دائما قابلة للنقاش وتعاد مناقشتها لأكثر من مرة.

الخامس والثلاثون

التحكيم

معظم الخلافات يتطلب حلها عند فشل التفاوض , عن طريق اختيار طرف ثالث , ليقوم بعملية التحكيم لحل الخلافات التجارية او التعاقدية. شروط التحكيم , هو موافقة الاطراف المختلفة , فيما بينها على قرار قبول التحكيم ومن هو المحكم .والذي يتوجب قبوله من كلا الطرفين .

ومن الجدير بالتنويه , اهمية ان تطرح القضايا الخلافية , بشكل واضح , وصريح , وحاسم , لكل طرف , لكسب المحكم ولاقناعه بصواب الموضوع واحقيتك بالخلاف. والتحكيم , غالبا , مايتناول طرق جديدة , يطرحها للمساومات بين الاطراف , لكي يحصل على قناعة ورضى كل طرف. دون الذهاب الى محاكم مختصة لحل النزاع , لعدم تحمل اعباء تكاليف ورسوم تترتب على ذلك.

والتحكيم هو اجراء قانوني مناسب , بديلا للوسائل المتبعة في توقف التفاوض .وبعض الخلافات التعاقدية , يكون التحكيم هو افضل الوسائل المناسبة للحلول الوسطية المقنعة.

ولا نتفائل , بالتحكيم , كوسيلة لامفر منها لحل النزاعات بين الاطراف . بل علينا ان نكون حذرين من اختيار المحكم المناسب والفظن , والذي يستوعب المشكلة بكل تفاصيلها المطروحة على طاولة التحكيم . اضافة لما يقدمه اطراف النزاع من وثائق ووجهات نظر مختلفة مع الطرف الاخر. وكثيرون من المحكمين يزيدون المشاكل تعقيدا . وغير مؤهلون اصلا لحل نزاعاتنا المطروحة للتحكيم.

ندرج ادناه اهم مشاكل التحكيم :

1. سوء فهم بعض المحكمين , وعدم استيعابهم لحقيقة النزاع.

2. تفكيرهم قديم في تناول حل المشاكل المعلقة .

3. لربما ينحازون لطرف دون اخر, لاسباب مخفية لانعلمها.

4. التردد وتغير اراءه اثناء طرح وجهة نظره.

5. لربما , يخلق مشاكل ويعقد الخلاف ويصعب الحل بدلا من تسهيله.

السادس والثلاثون

كيف تروج لافكارك ؟

كسب ثقة الاخرين , شئ مهم وصحيح جدا في اي مجال كان . وكسب الثقة لا يتم الا من خلال الخطوات البسيطة التالية , ان تذكرناها دائما :

الخطوة الاولى:

تكلم قليلا , واصغي كثيرا. لان المقابل يريد اثبات وجوده , عندما يتحدث وانت صاغي .
لانه سيقابلك بالمثل عندما تتكلم انت.

الخطوة الثانية:

لاتقاطع المتحدث ابدأ. لان مقاطعة الاخر تغضبه وتنتهي التواصل .

الخطوة الثالثة:

لاتجادل فالجدال لا يغير الاراء. كثيرون هم المسالمون ولطفاء الحديث. كن مرنا هادنا ومعتدلا بطرح افكارك , وبلا عواطف منفعله.

الخطوة الرابعة:

لا تتسرع بطرح النقاط في افكارك. فهذا يساعد تعاطف المقابل معك, ويؤيد وجهات نظرك ويتفهما بل وقد يضيف لها.

الخطوة الخامسة:

اعد صياغة ماتحدث به المقابل من افكار, كما فهمتها بطريقة الاعجاب بها. فكثيرون يفضلون , بان الاخرين قد فهموا وجهة نظرهم. وهي وسيلة لاختفاء ماتريد ان تعيد صياغة افكار المقابل بالطريقة التي تراها انت. دلالة على انك كنت تصغي بامعان لما قاله المقابل.

الخطوة السادسة:

حدد بوضوح فكرتك الجوهرية واثبت عليها. تجنب ارباك المقابل بالمناقشات الاخرى.

الخطوة السابعة:

لاتتحرف عن فكرتك الجوهرية. ودع المقابل لايحيد عنها ايضا. وهنالك حالتان لتنفيذ ذلك:

1. اتفق معه, على النقاط الغير جوهرية, ولو مؤقتا لغرض النقاش ليس الا.

2. وافق معه على مناقشة ذلك لاحقا.

الخطوة الثامنة:

كن معه في وجهة نظره. وليس ضدها. لان الكثير يفضلون التعاون وليس العداء والخصام. وهي فكرة تقود للاتجاه الصحيح. وهذا مايسهل تقبل افكارنا وبيع ما نريده من سلع او ترويج لطلبات تعاقدية جوهرية.

بل كل تعاملاتنا مع الغير, هي افكار نسعى لترويجها بشكل سليم وعقلاني, نتائجها منجزات لتحقيق طموحاتنا بالنجاح .

ولغرض ان نجعل تقيمتنا صحيحا , لابد لمن يريد ان يروج لافكاره ان يكون – ايضا – شكاك اي شكوك بما يطلبه المقابل . ليصل الى حقيقة الاشياء , او جزء من حقيقتها.

ويمكن تحديد ذلك بالنقاط الاربعة المقترحة ادناه:

1. لاتقبل الاشياء كما تسمعها.

2. دقق كل شئ.

3. جدول الاشياء جيدا حسب سياقاتها.

4. حدد فواصل واضحة ما بين هو حقيقي, وبين ما هو ظني او تفسيري.

السابع والثلاثون

الاختراقات وسرقة المعلومات

التصنت والتجسس , احد اهم وسائل ضعفك عندما يخترقك الآخرون, فكن رصينا فيمن حولك , ولا تدع اسرار عملك مباحه . وليكن حسك الامني احد اسباب قدرتك في التعامل مع المقابل.

ومن الضروري ان نطلع على وسائل وطرق التجسس السائدة , ماخفي منها وما ظهر. فتسجيل الاصوات والكامرات والاقلام والمصاييح والتفلونات. كلها وسائل مباحة للتصنت. اضافة لتسخير من هم حولك. ساعي البريد, او الطباخ او المنظف او كاتب الطابعة وعامل ابدالة . جميعها يمكن ان تكون جزءا من ضياع الامن داخل مؤسساتنا, التجارية او الصناعية او الحربية وكل مفصل من مفاصل الامن .

كثير من كبريات الشركات المتنافسة . تتجسس على دوائر البحوث والتحسينات في الصناعات المختلفة الاخرى. تتجسس لتسرق خرائط ومعلومات في غاية الكتمان. لتكون المبادرة والسباق في كسب الاسواق المتنافسة في الطراز والنوعية . الشركات العملاقة , تعيش اجواء حربية تجسسية فيما بينها. كما هي الصناعة وما تخفيه من نقل المعرفة , لتكون براءات الاختراع واصحاب الامتياز, تحت الرقابات الصارمة . الدول المتقدمة تجيز لهذه المعلومات ان تكون ضمن الامن القومي لتلك الدول . بعض الشركات او الدول ترصد اموالا هائلة من ميزانياتها للتحسينات. فتكلفة الملايين من الدولارات على بحوث تطويرية . يمكن , بالتجسس والتصنت والعملاء , ان تسرق هذه البحوث بكلف زهيدة مقارنة بما تم رصده من مبالغ كبيرة .

ادناة بعض المقترحات التي تقلص قدر الامكان سهولة التجسس, ونشك في منعها بالكامل. وعلى المسؤول الاعلى ومن بمعيته ان يتابعوا وبجدية مفاصل امكانية الاختراقات. ليخلق ثقافة امنية:

1. اختيار مجموعة متزنة ولا تثرثر.
2. التاكيد على الصمت.
3. امنع اي شخص ل علاقة له بالحاسوب ولا يحتاج ان يعلم مايحتويه من تفاصيل.
4. دع من له علاقة بالحاسوب ان يعلم ويطلع على مايغنية ويخص عمله لا اكثر.
5. عندما تشك بوجود من يحاول ان يتربص معلوماتيا. سرب معلومات كاذبة لغرض التمويه.
6. امنع الرشوة من اي مصدر كان . فهي وسيلة سهلة للاختراقات.
7. اشعر المنافس بقدر ضئيل من معلومة مضلله كتكتيك استخباري .
8. حافظ على شبكات الاتصال ضمن مؤسستك. وراقب نشاط الاخر المنافس ومحاولاته واسبابها.
9. حافظ على كل المعلومات الخاصة. وتأكد من خزنها واغلاقها وعدم تركها بلا مراقبة.
10. غير غرف وقاعة الاجتماعات لاحتمالية نصب اجهزة تصنت فيها.
11. اعزل المعنيين بسرية المعلومات عن الاخرين , دون الحاجة للاختلاط . وكن مراقبا لذلك.
12. دع افراد قلة , تثق بهم, يعلمون ماتتوي اتخاذه من قرار في اللحظات الاخيرة.
13. كن صارما وحازما وسريعا لاي قرار يضمن امن المعلومات.
14. احيانا يكون التسامح والعفو عن من لايبالي باهمية المعلومات. هو خرق امني تساعد انت فيه .

لاحظت ومن خلال التواصل مع المقابل , بان التجسس اثناء المناقشات والمفاوضات , في المجالات الصناعية , شائعة وقابلة للتوسع. لانها لا تكلف كثيرا ويمكن تداولها اثناء الحديث .

الثامن والثلاثون

الترفون - الهاتف والاختاء الشائعة!!

لا تتحدث او تناقش مواضيع ذات اهمية الا وانت مضطرا او مجبرا .
ورغم ان سهولة وسرعة الاتصال الهاتفي من اللقاء المباشر . لكن الحديث وجها لوجه
يعني الكثير من الايجابيات .

هاتفيا قد تقع في مأزق حتمية :

1. المتصل عادة يفاجئ المتلقي للمكالمة الهاتفية .

2. من السهولة ان نهمل الاشياء المهمة.

3. تصبح الحسابات البسيطة صعبة , لقصر فترة المكالمة.

4. رغم كلفة المكالمة ان كانت بين مسافات طويلة. لانستطيع ان نتذكر ما تحدثنا فيه بتفاصيل.

5.يصعب الاصغاء, لتشتت الافكار.

6.يصعب للمتفاجئ بالمكالمة ان يهيئ المعلومات والكتابة حتى بوجود سكرتيرته .

7.لا ترى ماهي انطباعات المتحدث.

8.لايمكن ان تحصل على موافقة خطية او صك بنكي.

9.عادة يكون متلقي المكالمة مشغولا باشياء اخرى.

10.يصعب من ان تبتعد عن مقاطعة المتصل .

وعلينا ان نتذكر تعقيدات الاتصال الهاتفي يمكن ان تكون في:

أ. سوء فهم المكالمة الهاتفية وصعوبة موكبة مايطرح من امور.

ب.لايوجد متسع من الوقت للتفكير.

ج.عندما لايراك المقابل. يسهل الرفض بكلا او لا.

مما ورد اعلاه. لايعني ان المكالمة الهاتفية بحد ذاتها غير محبذة. بل من يستخدم الهاتف للنقاشات

المهمة والحساسية , هو من نقصده في النقاط الواردة في الموضوع. وهذا لايعني ان تسهيلات
تكنولوجيا الاتصال هي سمة سيئة . وهذا ضد المنطق العلمي لتسهيل الاتصالات. ونحن
ننصح بتجنب
قدر الامكان, المواضيع الحساسة عبر الهاتف.

ادناه مقترحات لتكون مكالمتك فعالة ومؤثرة:

1. ان طلبت للمكالمة , اصغي . ودون كامل الموضوع , ثم اتصل بالمتحدث لاحقا.
2. تكلم قليلا, كلما تتكلم قليلا تحصل على ماترغب , في اكثر الاحيان.
3. لاتتشغل بمحادثات قبل ان تتصل .
4. دون بقائمة النقاط المراد مناقشتها تجنبنا لنسيان بعضها.
5. ضع حاسبة قربك.
6. رتب اوراقك على المنضدة حسب تسلسل اهمية تريد مناقشته.
7. اكتب الملاحظات , ووثقها بسرعة.

8. أكد واكتب على الفور ماتم الاتفاق عليه بصيغتك.

9. هيئ لنفسك عذرا لانتهاء المحادثة. قد تحتاج لذلك.

10. ان كنت تشعر بان مكالمتك هي ضعف موقف لغير صالحك. تحضر لايجاد ارضية لاسباب اتصال.

كما ان هنالك وجه آخر للمكالمات المتعثرة والغير مثمرة :

1. لاتستخدم النقاش الهاتفي , وانت في منتصف اجتماع مع موظفيك.

2. لاتناقش مواضيع . لتكون استنتاجات مالم تكن مستوعبا لمضامينها ومستعدا لذلك.

3. لاتزج نفسك في اتخاذ قرار متسرع . بسبب رغبتك بانتهاء المكالمة.

4. لاتتردد في اعادة الاتصال الهاتفي . ان وجدت خطأ مهم.

5. لاتخجل من اعادة الاتصال في موضوع مهم. بعد ان تمحست وفكرت بما وافقت عليه كان خطأ و يجب تصحيحه.

المناقشات الهاتفية, تعمل بشكل فعال لمن يتهيا ويستعد لها افضل استعداد.

التاسع والثلاثون

اختيار امكنة المناقشات والحوارات

قد تكون مستهدفا , في جو حوارى مرتبك. كأن تكون محط احاديث للتقليل من شأنك. واحباطا لعزيمتك التفاوضية. ندرج بعضا من نماذج سوء اختيارات المقابل المدبرة ضدك:

1. يجلسوك في موقع امام ضوء الشمس.
2. يجلسوك على كرسي متهرئ وآيل للسقوط.
3. ضوضاء تحيط بمكان عملك.
4. تناقش في جو يخلو من التبريد صيفا والتدفئة شتاءا.
5. تعمل بالليل لمنعك من النوم.
6. تغير غرف الاجتماعات بشكل مستمر.
7. وجبات سريعة من القهوة المرة, وسندويج لاتشتهيهِ الاعين.

8. فندق بثلاث نجوم , وخدمة سيئة.

9. تعمل وانت تشكو من صداع حاد.

10. مترجم لغوي لايتوقف عن الثثرة.

11. يجعلونك محور حديث شخصي, من قبل شخص لايطاق .

لاتردد في رفض اي من الفقرات اعلاه بل بمجملها , ورفض التعامل ثانية مع المقابل , الذي كان متآمرا عليك, بشكل مقصود ا.وعادة يكون الاغبياء هم من يتكثك لمثل هذه الاعمال الخبيثة.

من اول وهلة . ممكن ان نقيم ولو بشكل سريع , ان مكان التفاوض المرموق , يدل على حسن التدبير,

والاحترام. لخلق جو تفاعلي ممكن ان يؤدي الى نتائج ايجابية لكلا الطرفين.رغم ان الشئ الجوهري ,

هو ليس غرف الاجتماع لوحدها تحسم النتائج . بل فسح التحرك في المواضيع المراد طرحها بحرية وتاني, هي من تؤدي للوصول الى تفاهات تعاقدية .

اختر المكان الملائم , نقترح الاتي:

1 .مكان خارج مركز العمل . لايبعد كثيرا.

2.دع وكيلك يقوم بانجاز اعمالك اليومية المعتادة..

3.وفر ماتحتاجه من تعاون الاخرين لك.

4. اجلب الحاسبة اليدوية معك.

5.تاكد من توفر المكان وتوفير الخدمات بوقت مسبق.

6. خذ معك معلوماتك التفاوضية , وملاحظاتك عليها .

لا تترك مكان عملك مسرعا , الى مكان التفاوض. تاكد من توفر جميع
المستلزمات التي

تحتاجها. وعند نسيان بعضها سيربك من معك ويقلقك . بالاخص ان كانت
تلك

المستلزمات محفوظة بمكان امن وسري. فهذا يتطلب مغادرتك انت لمكان
التفاوض شخصا لتجلبها .

الاربعون

كيف تاخذ وقتا لكي تفكر فيه؟

لابد لاي مناقشات او حوارات تفاوضية وعلى مختلف المستويات . ان نكون على استعداد
لكيفية استقطاع وقتا لكي نفكر فيه قبل ان نتورط في اراء او قرارات متسرة نندم عليها
لاحقا.

ادناه مقترحات تؤثر على تفكيرنا , وهي مناسبة سواء داخل عائلتنا او على مستوى عال
من الدبلوماسية السياسية , او اي مجال فيه قرار تتبعه التزامات.

1.دع المقابل ان يقدم ماهيه موقعه , قبل ان يستقطع وقت الراحة المسائية.

2.هئي لمفاجئة بقدم زائر مهم او استلامك مكاملة لامر جدي وحاسم

3.تذرع بالام مغص معوي, لتتوقف المناقشات لوقت تفكيرك.

4. اشعر بالعطش او الجوع, لتاخذ وقتك باستراحة مفتعلة.

5.استبدل احد اعضاء وفدك , لتنتظر قدوم الاخر.

6.لا تكن مهيا بسرعة رد فعل عن حدث معين , خذ وقتك لترد.

7. تظاهر بعدم معرفتك لما هو مطروح , اطلب وقتا اضافيا لتعلم عنه اكثر.

8. لاتجعل الخبر تحت تناول طلبك .كي تاخذ وقتك لحين قدومه

9. اعطي المقابل وثائق عديدة لينشغل بها , اثناء تفكيرك.

10. استعن بمحامي او فني او بمسؤولك الاعلى لاي موضوع. لكي يبطئ البت في رنيك.

11. غير اسلوب التعامل مع فريقك , وجه لهم عدة اسئلة لكي يستقطع وقتا للاجابات.

12. اعقد اجتماعات ومؤتمرات دورية

13. اجعل من الحبة كبة . اي تكلم عن امور بسيطة اكثر مما تستحق .

ان هنالك بعضا من الاسئلة القليلة قد تستغرق اسابيع للاجابة عليها , لعلاقتها باطراف اخرى خارج . والاسئلة يجب ان تقدم مكتوبة , كما هي الاجابة المكتوبة.

وبطئ الاجابة هي عادة الاجابة المتقنة والصائبة. ومن الواضح ان : الشخص الذي ياخذ وقتا كافيا لكي يفكر , تكون لديه الاجابات الافضل .

الانصات والتريث والهدوء وعدم الانفعال والتمعن بصياغة اسئلة المقابل . هي احد وسائل التفكير الصائب للوصول الى اجابات صائبة , ولا يمكن ان ندونها ضمن اسرار اسباب الاخطاء التي نرتكبها اثناء تواصلنا الاجتماعي مع الاخرين .

الواحد والاربعون

الاطء الشائعة

ادناه بعضا , من الاطء الشائعة والتي تعتبر طبيعية , لكنها مازالت هي اطء تحدث رغم ان معظمنا لايعترف بارتكابها:

1. المناقشات او الحوارات التفاوضية هي ليست مباراة. بين جهد بسيط بنتائج جيدة , لطرف دون آخر. لان ذلك لايبعدنا عن الاطء.
2. علينا ان لا نبدا بالمناقشات ومعنا احمال, من مشاكل معلقة , لم نحسمها قبل بدأ المناقشات.
3. لا تقبل بمناقشة اي موضوع مالم تكن مهينا له . لانك توقع نفسك ومن معك باطء غير محسوبة.
4. لاتخاف او تتردد , من اي مناقشات او حوارات, مهما كانت الفوارق كبيرة مع المقابل.وبعكسه فانك تقع باطء عديدة.
5. لاتناقش مع الخط الثاني من الوفد المفاوض. فمن الافضل ان تفاوض مع من يلتزم .
6. كقائد او مديرا لمجموعة, لاتغير اهمية لشكاوي الاخرين عن اسلوب ادارتك, حتى ولو لحين. لانها تجعلك تتصرف بسلوك قلق ومنفعل ومتردد , امام المفاوض المقابل.

7. لا تدخل في مناقشات مهمة وجوهرية , مالم تحصل على توافق ودعم من فريقك. كي تتحصن من الاخطاء بوجود سند قوي يدعمك بالمعلومات الصحيحة .

8. لا تتعمق في التحليلات الكلفوية , رغم اهميتها. في التحليلات العامة تحصل على ماتريد لحين استكمال التحليلات الكلفوية من قبل فريقك المتخصص .

9. لا تفترض بان المقابل قد حصل على معلومات سرية . لانك ستشكك في قدراتك التفاوضية ويوقعك باخطائها.

10. اصغي اكثر مما تتكلم.

قد تكون المساومات والمناقشات جيدة , وقدرة التفاهم عالية وبلا عوائق . لكن تقليص الاخطاء الشائعة , دائما تكون عندما ننجز مرحلة من مراحل المناقشة والحوار او التفاوض.

لابد من تدقيق تفصيلي , لما انجز من نتائج المناقشات , وما هو معلق منها وبحاجة لحل. كي نحدد اين نحن من الخطا والصواب . اكتب ذلك في مذكراتك السرية ولا تدع مسؤولك الاطلاع عليها , فسيكون خطأ آخر عليك .

الثاني والاربعون

امثلة لواقع معاش

كل منا او معظمنا يسعى لان يربح واحيانا نخسر بارادتنا او رغما عنا.

الحياة وتعاملاتها واسلوب قيادة الاعمال هي ليست ميكانيكية الاداء , بل هي غالب ومغلوب,متسامح ومتعصب ,يعطي وياخذ, ياخذ لكي لايعطي .هي ثنائيات حياتية, نحاول فلسفتها اداريا واجتماعيا. بكل تداخلاتها الانسانية رغم تعدد اساليبها. جميع البرامج التاهيلية هدفها التميز الدائم للمراد تاهيله لكي يتعلم افضل المستجدات لتحقيق طموح واهداف المجال الذي يعمل فيه مع غيره من العاملين . وخلاصة الدوافع المطلوبة هي تحقيق الارباح ومنعا للخسائر, وبعض الخسائر نقدمها طوعا .

وما سعينا اليه في دراساتنا التي تضمنت الفصول السابقة, مقترحات تؤهلنا لان نكون بموقع المؤهل لكي نُخطط بوعي وذكاء . كل منا يريد تحقيق انتصار او ضمانات لنجاحات, ليحقق اهدافه المرسومة , او لكي يتاهل ويتميز عن اقرانه , في مؤهلاته الادارية على مستوى القرارات الفعالة التي تحقق قدرات لنجاح المؤسسة او المجتمع في مختلف الاصعدة التي تمس تشعبات الحياة اليومية .

أ. طبيعة التعاملات

هي أنشطة وتعاملات, تلك الإدارات وكوادرها ودوافع المؤسسات وتحقيق المنافع المتعددة بوجود طرف آخر أو أطراف متعددة , تتداخل بها المصالح الذاتية والجمعية .

هنالك نماذج من التفاعل الانساني – البشري في الربح والخسارة, فاما ان نربح مقابل خسائر وهكذا كما هو ادناه:

اولا: ربح – ربح فناعة ورضى كل طرف بانه حقق مصالحه

ثانيا: ربح – خسارة

ثالثا: خسارة – ربح

رابعا: خسارة – خسارة

خامسا: ربح فقط

سادسا : لا يوجد تعامل

اولا ربح امام ربح :

هو اطار للتعامل برضى جميع الاطراف , عن طريق الاتفاقات او من خلال حلول لمعضلات. بحيث تقتنع جميع الاطراف بالقرار الايجابي المتخذ بناء على

ربح - ربح , هو ادراك لمعنى الحياة التي تمثل التعاون البناء بعيدا عن المنافسات الميدانية. ومعظم الناس ان يعتقدون ان التعاملات بمجملها هي ثنائيات متضادة بمصطلحات القوة او الضعف , القسوة او اللين , الربح او الخسارة. لكن هذه الاعتقادات اساسها ومبدئها معيبا , لانها اعتمدت على القوة والهيمنة , كبديل للعوامل المبدئية في التعامل .

نموذج او صيغة لكثير من الناس التي تحقق ارباحا , ولا تقصي الاخر من الارباح ايضا.

ثانيا: ربح - خسارة

احد سبل القيادات الاستبدادية , من مبدأ أنا الرباح وانت الخاسر. وكثيرون من هم بمختلف المستويات الادارية او القطاعات العامة والخاصة , لديهم ميل عميق في سيناريو , الربح والخسارة . وذلك باستخدام مواقع , النفوذ , المؤهلات , حب التملك , او طبيعة الفرد باتباع هكذا اسلوب , منذ النشأة , وهي سلوك مكتسب من البيئة التي عاشها .

عموما , توجد ثقافة الاستحواذ , المنشرة في مختلف الاوساط بغض النظر عن مستوى تعليمها او وعيها . وتعتمد على مبدأ فلان حصل على هذا وعليك ان تحل على ذاك . اي توزيع مانحصل عليه كمقارنات مع ما حصل عليه الاخر. بغض النظر عن من لم يحصل على شئ . ويبقى المغلوب هو الخاسر مهما حاول ان يحصل على جزء ليكون رابحا .

معظم تعاملاتنا مترابطة ومتداخلة وبها التزامات وهي بالحقيقة ليست حرة او مستقلة . ومعظم النتائج المراد تحقيقها لا بد ان تعتمد على التعاون بيننا مع الاخرين. وان عقلية او ثقافة , ربح - خسارة غير منسجمة مع مفاهيم التعاون مع الاخر. ويمكن ان اربح اليوم في تعاملاتي , وتكون انت الخاسر. سوف لن تتعامل معي مستقبلا , فساكون خاسرا لاصراري على خسارة الاخر.

3. خسارة – ربح

كثيرون من يبرمج اعماله بطريقة مختلفة . لديهم قناعة, انا اخسر وانت تربح !! انا دائما الخاسر. الرابع يحقق ذاته بالانا .خسارة –ربح اكثر تراجعاً بالاداء من ربح – خسارة .السبب هو عدم وجود معايير و مطالب و احتياجات و توقعات ولا بلا رؤى .وهؤلاء عادة فرحون بالخسارة, بسبب شعورهم بان قوتهم تستمد من شيوع خسارتهم بين الجمهور , كنوع من انواع الشهرة لدى الآخرين.

من جانب اخر يتميزون بمشاعر القوة الذاتية ,متوقعين انهم قد يخيفوا او يرهبوا الآخرين بخسارتهم, او يشدوا انتباههم وتداول خسارتهم بين الجمهور.

في المناقشات التفاوضية .يتميز الخاسر – الرابع , بالتخلي عما كان ينوي تحقيقه او يستسلم امام اصرار مطالب الآخر. وحتى في ادارته القيادية يتميز الخاسر – الرابع بالتسامح والتساهل في معظم الاشياء التي يتعامل معها.وفي العادة يتميز تعاملهم باللطف حتى لو انعكس سلبا عليه .

ومن المعلوم ان جمهور الرابع – الخاسر يحبذون جمهور الخاسر – الرابع , لانهم ببساطة , يعتاشون عليهم.ويفضلون ضعفهم كمكسب لصالحهم. ومن الملاحظ انهم يخفون كثيرا من كوامنهم الشعورية .

هذه المجاميع من الخاسر – الرابع يعانون من امراض نفسية مما يجعلهم يتقمصون لما يعانونه من تراكمات في خيبة الامل والاحباط , مما يجسد لديهم ردود افعال العواطف الهائجة .

كلاهما, الرابع – الخاسر و الخاسر – الرابع في موقف لا يحسد عليه لانهما يفتقدان للضمانات او الامان. عندئذ , فهما لا يستطيعا الصمود امام اي التباس وحيرة خارج اطار توقعاتهما او تنبؤهما , وقد يتبادل كل منهما مكان الآخر مالم يتم حسم مايعانون من مشاكل.ومن السهولة ان لا يكون رابحا بينهما بل كلاهما خاسر, لاسباب تتعلق بواقع وطبيعة التعاملات بين الاطراف, ووجود عروض تنافسية اخرى في سوق التعاملات المتنوعة والمختلفة في بنية الواقع المعاش .

4. خسارة – خسارة

اي لقاء بين فريق الرابع مع فريق الخاسر وتكون سمة الانا كغالب والخاسر كمغلوب , فان الانتقام والعناد هو السائد . وتحسم النتيجة لكل منهما كخاسر مع خاسر آخر. كلاهما يصل لخطر مراحل الانتقام . يصاب كل منهما بعمى الحقد والكراهية , وصولا لحافة الهاوية في الانتحار والقتل. وعندما تصل هذه المراحل الخطيرة لهذا المستوى, فان الغالب لا يريد ان يكون غالبا , مالم يتم الانقضاء على الآخر ليراه خاسرا وضحية , والعكس صحيح .

5. الربح

كثير ممن يربح لديه الرغبة في ان لا يرى خاسرا. وهم عادة ليس لديهم حماسة المنافسة مع الآخر. وان لديهم ثقة عالي بانفسهم بان الربح هو مرادفهم دائما لما يتمتعون به من مهارات ومؤهلات في معظم تعاملاتهم مع الآخرين, هكذا اصناف من الرابحين , يمتلكون الثقة بالنفس من خلال ضمان كفاءتهم في القدرة على الربح وعلى الآخر ان يهتم بشأنه. اي مالي وللاخر

6. لا يوجد تعامل

لربما هؤلاء يشكلون السلبية في الاداء . فهم يؤدون اعمالهم بلا ابالية والاهمال لتطوير امكاناتهم الذاتية , بل لا يملكون دوافع التحفيز من بيئة مجتمعية مهمشة في الحياة. هؤلاء هم كوا من قابلة للانفجار لما تتمتع به من عدم امان وضمان بل من ضياع المستقبل فهي تعمل ليومها لتعيش. هم من يقتنصهم اعداء الجمهور. يؤدون اعمالهم مع الآخرين لكنهم يفتقدون للتفاعل البناء .

ومن الممكن ان لا يوجد تعامل بين كل ماورد في اعلاه, هنا مانعنيه بالتعامل ذلكم التفاهم والتبادل المعرفي والتلاقح الثقافي بين مختلف المؤهلات التي تقبل ان تعطي وتاخذ من خلال الاتفاقيات الممكن التعاقد عليها ضمن اكار المنافع المتبادلة . ليقتنع الجميع ان

هنالك خاسر ورابح حتى في ارقى التجمعات الرياضية جماعية كانت او فردية . وهذا يشمل المقاضاة والمحاكم فيها انظمة رابح الدعوى يقابله خاسرها.

لايوجد تعامل في من يعتقد بيقين المعتقد ورجاحته عن بقية المعتقدات. بل يعتمد على مدى فهم الجميع وتقارب المشتركات لتقبل كل ما يعتقد الاخر في ان يكون الجميع رابح – رابح رغم عدم وجود تعامل. كثير من يعتقد ان لا تعامل ا, افضل من ان يتعامل على حساب ما يضحى فيما يعتقد. بل يترك الوقت وظروف لزمان يأمل فيه ان يتعامل بشكل افضل لكلا الطرفين.

كما يوجد , لاتعامل , بسبب عدم الرغبة بالانشغال, باجندة الربح والخسارة. بل يفضل ان يربح مع الاخر . رابح – رابح او يبقى ضمن صنف لا تعامل . وهذا يعتمد على عدة ظروف تحيط بنوع التعاملات وشروطها مع الاخر.

ب. مقترحات عملية

ربح – ربح : افضل النتائج المرضية التي تتحقق من خلال التعاملات الناجحة والدائمة:

ربح كل طرف اي ربح – ربح .. تقنية تتعدى جهد الفرد . بل هي مجمل نماذج التداخل الانساني . انها تجسيد من صفات الامانة والنزاهة وغزارة النضج العقلي . فهي تنامي في علاقات الثقة المتبادلة بين الاطراف. ربح – ربح هي انجاز اتفاقيات واضحة المعالم , في معرفة المتوقع موما يمكن انجازه. هي نظام التحفيز بوسائل متعددة . لان طرق ووسائل نتائج تحقيق رضا الاطراف وشعور كل منهم بالربح هو الالم ليس بنتائجه بل بكيف نمارسه عمليا. واحد اهم ما يميز وسائله هو الاطمئنان بان الاطراف هي شريكة في اتباع الوسائل .

ربح – خسارة : هي في الحقيقة ممارسة لتحقيق انشباط في ربح – ربح :

عندما تتوفر افضل علاقات الثقة والرغبة الصادقة في استثمار العلاقات الحميمة. وتصبح ربح – ربح سهلة التحقيق لوجود هذه الرغبة والثقة المتبادلة بين اطراف التفاوض المثمر

اولا. فكر بتبعات ما تحاول ان تتفق عليه
تفاوضيا للوصول الى التعاقد. وكن متوازن بين الاندفاع والاولويات.

ثانيا: وثق بقوائم جميع العقبات التي تحول دون تحقيق التوازن في نموذج ربح - ربح.
وقرر من خلال امكاناتك في مايمكن عمله من اجراء للتخلص من جزء او كل تلك العقبات

.

ثالثا: اختار علاقات نوعية التي من خلالها يمكن تحقيق اتفاقية نموذج ربح - ربح .
وضع نفسك مكان المقابل وسجل ما تريد ان تحصل عليه . وحدد احتياجات المقابل
وكيف يفكر, ثم تناولها انت بطريقتك التي تتوقع بان المقابل سيقبلها.

رابعا : برمج نفسك لتكون رابح -خاسر.وكيف ستكون علاقاتك مع الاخرين؟ وهل
تستطيع ان تحدد اهم مصادرماتم برمجته من قبلك؟ ثم قرر فيما اذا كانت برمجتك تخدم
واقع الحال؟

خامسا: حاول ان تجد هوية لفكرة , ربح - ربح في موقف حرج . وحاول ان تحصل على
فوائد مشتركة . ثم راقب وتعلم عن كثب من امثلة الاخرين.

اتفاقيات ربح - ربح:

تغطي مساحات واسعة من ترابط التفاعل . ومناقشة ذلك لاعطاء الاهمية في المناقشات
الهادفة ذات النوايا الصادقة. فهي نموذج لبقية النماذج السابقة الذكر في ربح -خسارة
وخسارة ربح. للوصول الى مثالية التعاقد الذي فيه جميع الاطراف تشعر بانها رابحة .
ولذي يعتبر ركيزة لكل التعاملات التي تكتسب ديموتها التعاقدية .

فهرس هندسة التفاوض

الاهداء.....	ص2
تمهيد.....	ص3
المقدمة.....	ص4
الاول: لماذا نتحاور ولمّ التفاوض؟.....	ص7
الثاني : مواصفات القائد المفاوض.....	ص10
الثالث: المفاوض المهني	ص13
الرابع: جدول الاعمال – الاجندة والطموح.....	ص15
الخامس: التخويل- التفويض – منح الصلاحيات.....	ص17
السادس: المصادقية وصنع القرار.....	ص19
السابع: الاخفاق التفاوضي.....	ص21
الثامن : لغة الجسد تفاوضيا	ص23
التاسع: الفرضيات والوسطية.....	ص25

العاشر: الاحتيال والتزوير والكذب والرشوة.....	ص27
الحادي عشر: الرشوة والارتشاء.....	ص29
الثاني عشر: التفاوض والعواطف الجياشة.....	ص32
الثالث عشر: الثغرات التفاوضية والعقود	ص34
الرابع عشر: تنازلات تفاوضية ام تكتيكية؟.....	ص35
الخامس عشر:تكتيك في هندسة التفاوض	ص37
السادس عشر: ايجابيات الجمود ومأزق التفاوض	ص39
السابع عشر: فوائد اهمال المقابل عند التفاوض	ص41
الثامن عشر : خطوات انتهاء التفاوض	ص42
التاسع عشر: سقف الصلاحيات التفاوضية.....	ص43
العشرون : الغام تكتيكية تفاوضية	ص46
الواحد والعشرون :الخبراء في التفاوض	ص49
الثاني والعشرون :آخر عرض والفرصة الاخيرة.....	ص51
الثالث والعشرون: الاصغاء- اقل كلفة لافضل امتياز تفاوضي	ص53
الرابع والعشرون : عروض مغرية لكنها ملغومة	ص55
الخامس والعشرون : ماذا نريد من حوافز التفاوض؟	ص56
السادس والعشرون : عندما نختلف مع المقابل ماذا نفعل؟	ص58
السابع والعشرون : المطالبات الغير قابلة للنقاش هل ممكن مناقشتها ؟	ص60
الثامن والعشرون: كيف نتعارض مع الاعتراضات ؟	ص61
التاسع والعشرون: الصبر والاناة , قوة تفاوضية عالية	ص63

الثلثون : كيف نقنع الآخر؟	ص 65
الواحد والثلاثون : اتفاقية على دفعات	ص 67
الثاني والثلاثون : قوائم الاسعار التفصيلية	ص 67
الثالث والثلاثون : الاسئلة كيف تكون وماهي اجوبتها؟	ص 70
الرابع والثلاثون : قواعد التفاوض	ص 73
الخامس والثلاثون : التحكيم	ص 75
السادس والثلاثون: كيف تروج لافكارك ؟	ص 76
السابع والثلاثون : الاختراقات وسرقة المعلومات	ص 78
الثامن والثلاثون : التلفون – الهاتف والاطاء الشائعة	ص 80
التاسع والثلاثون : اختيار امكنة المناقشات والحوارات	ص 83
الاربعون : كيف تاخذ وقتا لكي تفكر فيه؟	ص 85
الواحد والاربعون : الأخطاء الشائعة	ص 87
الثاني والاربعون : امثلة لواقع معاش	ص 89
أ. طبيعة التعاملات	ص 90
ب. مقترحات عملية	ص 94

المصدر: لمزيد من المعلومات وتفاصيل في هندسة التفاوض يمكن الاتصال بالبريد الالكتروني للمؤلف:

Email: dr.hayder@gmail.com

