

## المحاضرة الثانية عشر:

ثانيا: مهارات التفاوض.

إن التفاوض الناجح هو مهارة وممارسة في نهاية المطاف، ومعنى ذلك أن هناك تقنيات للتفاوض يجدر بالمتفاوض إدراكها، إلا أن الأهم هو أن يحسن ممارستها وتطبيقها على أرض الواقع. فالفرق شاسع بين إدراك مهارات التفاوض والقدرة على تطبيقها في الميدان، غير أنه يمكن الوقوف -من الناحية النظرية- على أهم التقنيات التي يجب أن يتمتع بها المتفاوض المتمكن:

### 1-الإعداد الجيد للمفاوضات:

يجدر بالمتفاوض عدم الدخول في مفاوضات إلا بعد التحضير لها، ويقصد بالتحضير لها جمع كافة المعلومات المرتبطة بالصفقة، ودراسة الإمكانيات المتاحة من خلالها وتحديد الأهداف المرجوة منها، فالتحضير الجيد للتفاوض يضع المتفاوض في موقع قوة لأنه يعرف تفاصيل الصفقة المراد إبرامها والمكاسب التي يريد تحقيقها منها.

وفي المقابل، لو كان للمتفاوض نقص في المعلومات أو الخيارات المتاحة والبديلة أو الأهداف المرجوة فقد يضعه كل ذلك في موقف ضعف وتردد، بل وقد تختلط عليه الأمور أثناء سير المفاوضات، فلا يعرف هل يواصلها أم يوقفها.

### 2-وضع جدول أعمال دقيق للمفاوضات:

المتفاوض الجيد يرى طريق مفاوضاته بشكل واضح، ولا يتأتى له ذلك إلا من خلال وضع جدول أعمال مسبق، ويتضمن جدول الأعمال مواضيع التفاوض وتوقيتها، ولا بأس من التغييرات البسيطة في جدول أعمال المفاوضات، غير أنه البد من تحديد مواعيد الجلوس إلى المفاوضات بشكل دقيق مع المتفاوض الآخر، لأن عدم الاتفاق على زمان المفاوضات قد يُفشّل المفاوضات في مهدها.

### 3-تهيئة مكان التفاوض:

إن اختيار مكان المفاوضات أمر هام بدوره، فلا شك أن اختيار مكان منظم وهادئ ومتوفر على وسائل الراحة والعرض وغيرها يشجع على حسن سير المفاوضات، ويزداد هذا العامل أهمية إذا كان المتفاوض الآخر ذو مكانة اقتصادية أو سياسية رفيعة (رجل أعمال كبير، وزير، مدير عام لشركة عالمية ...).

#### 4- التركيز على القضايا الأساسية:

يجدر بالمتفاوض الحذر المبادرة بطرح القضايا الأساسية بالنسبة له والتركيز عليها، فذلك يمكنه من توجيه المفاوضات حسب الأهداف التي سطرها . وفي المقابل، يجب على المتفاوض الجيد تفادي القضايا الهامشية التي تطيل زمن المفاوضات دون فائدة، بل أن على المتفاوض أن يعي أن التطويل في الحديث عن الأمور الجانبية قد يكون أمانة على أن المتفاوض الآخر يتسهدف المماثلة معه لا غير.

#### 5- تقصير مدة المفاوضات قدر الإمكان:

يُستبعد من الناحية العملية تحقيق مكاسب من متفاوضين نال منهما التعب أو الملل، لذلك وجب على المتفاوض أن يتجنب الجلسات الطويلة أثناء المفاوضات، كما ينبغي عليه أن يعمل على إنهاء الجلسة متى ما لاحظ أن أهدافه من التفاوض قد تحققت، تفاديا للتعب والملل من جهة، وتراجع المتفاوض الآخر عن مواقفه من جهة ثانية.

#### 6- أخذ الاستراحات:

من مهارات التفاوض طلب أخذ استراحات في الوقت المناسب، غير أنه يستحسن أن تكون تلك الاستراحات قصيرة. فمن إيجابيات الأوقات المستقطعة الحصول على مهلة للتفكير في العروض المقدمة أثناء التفاوض من جهة واسترجاع الأنفاس من جهة ثانية، وإذا كان من الصعب مغادرة مكان التفاوض لأخذ مثل هذه الاستراحة، يستطيع المتفاوض اقتطاع استراحة ضمنية -إن دعت الحاجة إليها- من خلال فتح نقاشات حول مواضيع عامة (خصائص البلد أو المنطقة التي يجري فيها التفاوض أو الحديث عن التجارب والإنجازات الشخصية ...).

#### 7- القدرة على الاستماع:

تعني القدرة على الاستماع إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر لعرض تصوراته دون مقاطعة، ومحاولة فهمه فهما دقيقا، وذلك بهدف إدراك مقترحات الطرف الآخر من جهة، وإعطائه انطبعا مجدية من يتفاوض معه من جهة أخرى، كما يتيح حسن الإنصات للمفاوض قراءة ما وراء المعاني وما بين الألفاظ عن طريق ربطها ببعضها البعض من جهة وبالمعلومات المتوفرة لديه من جهة ثانية. وعلى المتفاوض الماهر أن يكون هادئ الأعصاب مبتسما مقبلا بوجهه على المتكلم طوال فترة الاستماع.

#### 8- القدرة على الإقناع:

إن القدرة على إقناع المتفاوض الآخر مهارة ليست متاحة لجميع المتفاوضين رغم أهميتها البالغة، ولذلك وجب على المتفاوض أن يكون ذو أسلوب مقنع في الكلام، وأن يحسن استخدام نقط قوته. وبعبارة أخرى، على المتفاوض الاقتناع بآرائه حتى يستطيع إقناع غيره بها أولا، وأن يحسن تسويق عرضه ثانيا، وأن تكون له مهارات الحوار ثالثا.

#### 9- روح المبادرة والتكيف مع المستجدات:

كلما أخذ المتفاوض زمام المبادرة كلما أُتيح له توجيه المفاوضات إلى المسار الذي يريده. وفي المقابل، كلما كان المتفاوض في مركز رد الفعل على أطروحات المتفاوض الآخر كلما فقد السيطرة على مسار المفاوضات.

ولذلك كان جديرا بالمفاوض الجيد أن يحاول دوما أن يكون مبادرا في طرح القضايا الأساسية للتفاوض، والتكيف مع أي طارئ يحدث أثناء سير المفاوضات لتعديل الأهداف أو جدول الأعمال أو حسم الصفقة أو إلغائها كليا حسب الحالة.

#### 10- حسن استخدام المعلومات:

يجب على المتفاوض إتقان توظيف المعلومات لمصلحته، فيستعمل كل المعطيات التي تمثل نقط قوة له، ويركز على المعطيات التي تشكل مواطن ضعف للمفاوض الآخر.

#### 11- توظيف الأسئلة :

إذا لم يتضح طرح الطرف الآخر، كان على المتفاوض الماهر طرح ما يراه مناسباً من أسئلة. ومزايا الأسئلة في التفاوض عديدة منها فهم الطرف الآخر فهما كاملاً ومعرفة التفاصيل التي قد يكون ذلك الطرف تعمد عدم التطرق إليها عند تقديم عرضه.

## 12- القدرة على صياغة نتيجة التفاوض في شكل مكتوب:

إذا نجحت المفاوضات بتوصل المتفاوضين إلى اتفاق نهائي ينعقد العقد إذا كان رضائياً. غير أنه في كل الأحوال، يستحسن إفراغ الاتفاق الشفهي في محرر مكتوب تدعيماً للثقة وتسهيلاً للإثبات.

فمن الناحية العملية، تفرغ عقود الأعمال - خصوصاً الدولية منها - في وثيقة من أربعة أجزاء:

**-ديباجة:** هي عبارة عن مقدمة الوثيقة، وعادة ما تأتي في صورة حيثيات (فقرات تبدأ بـ"حيث أن..."، وتتضمن التعريف بالأطراف وبيان صفاتهم وظروف التعاقد ومراحل التفاوض، وتنتهي عادة بعبارة "فقد تم الاتفاق على مايلي":).

**-متن العقد:** يتضمن أحكام العقد، وعادة ما يرد في صورة مواد تحتوي على التزامات وحقوق الأطراف والقانون واجب التطبيق والجهة القضائية المختصة أو شرط التحكيم (...).

**-الملاحق:** هي جزء غير أساسي في الوثيقة، يوجد في بعض العقود ويغيب في أخرى، وعادة تحتاج إليه العقود المعقدة، ويتضمن ملحق العقد رسومات أو خرائط أو توقيعات حسابية متعلقة بمحل العقد.

**-التعاريف:** قد تفضل الأطراف المتعاقدة كذلك إيراد قائمة لتعاريف المصطلحات الواردة في العقد درء للبس، وبدورها تعتبر التعاريف جزء غير رئيسي في المحرر. وبعبارة موجزة، تعد الديباجة والمتن أجزاء أساسية في الوثيقة التي يدون فيها عقد الأعمال، في حين تعد الملاحق والتعاريف أجزاء ثانوية تحضر حيناً وتغيب أحياناً.

إذن، لا بد أن يراعي المتفاوض الجيد دوماً ضرورة إفراغ ما اتفق عليه في المفاوضات الناجحة في وثيقة مكتوبة، وعدم الاكتفاء بالمصافحة أو المشافهة من جهة، كما يجب عليه مراعاة الدقة والشمول أثناء كتابة الاتفاق في المحرر من جهة أخرى.

وبعد اكتمال صياغة محرر العقد، يأتي إجراء شكلي آخر وظيفته نسبة المحرر إلى أطراف العقد ألا وهو "التوقيع"، ويرد الأخير -من الناحية العملية- في آخر المحرر أو في كل صفحة من صفحاته حسب اتفاق المتعاقدين. غير أن الأجدر بالمتفاوض طلب الصورة الثانية من التوقيع (التوقيع في كل الصفحات)، ذلك أن الصورة أصعب من حيث التزوير أو إضافة أوراق أخرى وغيرها من طرق التحايل.