

# هندسة التفاوض



# هندسة التفاوض

إعداد وتأليف

الدكتور المهندس مهدي سعيد حيدر العزاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الطبعة الأولى

1435 هـ - 2014 م

ردمك ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

جميع الحقوق محفوظة

**ثقافة** THAQAFAT  
للنشر والتوزيع ذ.م.م.  
Publishing & Distribution L.L.C. 

أبوظبي هاتف: 6345404 (+971-2) فاكس: 6345407 (+971-2)  
دبي هاتف: 2651623 (+971-4) فاكس: 2653661 (+971-4)  
بيروت هاتف: 786233 (+961-1) فاكس: 786230 (+961-1)

إن دار ثقافة للنشر والتوزيع غير مسؤولة عن آراء وأفكار المؤلف. وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن آراء المؤلف وليس بالضرورة أن تعبر عن آراء الدار.

تصميم الغلاف:

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (+9611)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (+9611)

## الإهداء

لمن ساعد وسعى وشجع على تأهيلي.  
لمن منحني ثقته في أن أكون كما أنا.  
لوطني الحبيب العراق وأهله الطيبين.  
لأهلي وناسي، ولمن عملت معهم بتفانٍ وإخلاص.  
أقدم خلاصة ممارساتي، بهذا الموضوع الذي ينتمي  
إلى الخبرة العملية.  
أقدمه لمن يريد أن يقرأ بإمعان وتفكر وتأمل.  
لعائلي في العراق وخارجه.  
لزوجتي ولأبنائي وأحفادي.

الدكتور المهندس

مهدي سعيد حيدر العزاوي

السويد - 2014



## المحتويات

9	تمهيد.....
11	المقدمة.....
17	الفصل الأول: لماذا نتحاور ولمّ التفاوض؟؟.....
21	الفصل الثاني: مواصفات المفاوض القائد.....
25	الفصل الثالث: المفاوض المهني.....
27	الفصل الرابع: جدول الأعمال - الأجندة والطموح.....
31	الفصل الخامس: التحويل - التفويض - منح الصلاحيات.....
35	الفصل السادس: المصادقية وصناعة القرار.....
39	الفصل السابع: الإخفاق التفاوضي.....
43	الفصل الثامن: لغة الجسد تفاوضياً.....
45	الفصل التاسع: الفرضيات... والوسطية.....
47	الفصل العاشر: الاحتيال والتزوير والكذب والرشوة.....
49	الفصل الحادي عشر: الرشوة والارتشاء.....
53	الفصل الثاني عشر: التفاوض والعواطف الجياشة.....
57	الفصل الثالث عشر: الثغرات التفاوضية والعقود.....
59	الفصل الرابع عشر: تنازلات تفاوضية أم تكتيكية؟؟.....
63	الفصل الخامس عشر: تكتيك في هندسة التفاوض.....
65	الفصل السادس عشر: إيجابيات الجمود ومآزق التفاوض!!.....
67	الفصل السابع عشر: فوائد إهمال المقابل عند التفاوض!!.....
69	الفصل الثامن عشر: خطوات إنهاء التفاوض.....

71	الفصل التاسع عشر: سقف الصلاحيات التفاوضية.....
75	الفصل العشرون: ألغام تكتيكية تفاوضية.....
79	الفصل الواحد والعشرون: الخبراء في التفاوض.....
81	الفصل الثاني والعشرون: آخر عرض والفرصة الأخيرة!!.....
83	الفصل الثالث والعشرون: الإصغاء: أقل كلفة لأفضل امتياز تفاوضي.....
87	الفصل الرابع والعشرون: عروض مغرية لكنها ملغومة!!.....
89	الفصل الخامس والعشرون: ماذا نريد من حوافز التفاوض؟؟.....
91	الفصل السادس والعشرون: عندما نختلف مع المقابل ماذا نفعل؟.....
93	الفصل السابع والعشرون: المطالب غير القابلة للنقاش هل ممكن مناقشتها؟؟؟.....
95	الفصل الثامن والعشرون: كيف نتعامل مع الاعتراضات؟؟؟.....
97	الفصل التاسع والعشرون: الصبر والأناة، قوة تفاوضية عالية.....
99	الفصل الثلاثون: كيف نقتع الآخر؟.....
101	الفصل الواحد والثلاثون: اتفاقية على دفعات.....
103	الفصل الثاني والثلاثون: لوائح الأسعار التفصيلية.....
105	الفصل الثالث والثلاثون: الأسئلة كيف تكون وما هي أجوبتها؟.....
109	الفصل الرابع والثلاثون: قواعد التفاوض!!.....
111	الفصل الخامس والثلاثون: التحكيم.....
113	الفصل السادس والثلاثون: كيف تروج لأفكارك؟.....
117	الفصل السابع والثلاثون: الاختراقات وسرقة المعلومات.....
121	الفصل الثامن والثلاثون: التلفون - الهاتف والأخطاء الشائعة!!.....
125	الفصل التاسع والثلاثون: اختيار أمكنة المناقشات والحوارات.....
127	الفصل الأربعون: كيف تأخذ وقتاً لكي تفكر فيه؟.....
129	الفصل الواحد والأربعون: الأخطاء الشائعة.....
131	الفصل الثاني والأربعون: أمثلة لواقع معاش.....



## تمهيد

هو دليل عملي لكسب الآخرين، أفضل طريقة للحصول على ما تريد هو - بالنعم - وليس بكلا. وأشطر الأجوبة هي من خلال - اللإجابات - المباشرة، لكي نتهرب من الإجابات المباشرة التي ليس بالضرورة أن نجيب عليها. فأينما يوجد البشر، يتطلب منا أن نمارس محتوى فنون التواصل الاجتماعي.

أسرار التواصل الاجتماعي، أشبه بقاموس، لكن، هو ليس ككل القواميس التي بها مفردات لكلمات، وتعطي مرادفاتهما من المعاني. بل هو منحى جديد، لما يتوجب علينا من سلوك ونشاط اجتماعي تقني. يعتمد على تحقيق إنجازات نحققها ببراعة، وفاعلية عن طريق النقاشات، بكل ما تمتلك من وسائل لنجاحها. أسرار التواصل الاجتماعي - دليل لمدرسة جديدة، في هندسة التفاوض، لإنتاج قادة بكاريزما حوارية تجعل من الأهداف، إنجازات بامتياز خلاق.



## المقدمة

للوصل إلى تفاهمات، لا بد من وجود خطوات، أولها منافع مشتركة، تقارب لوجهات النظر، حوارات بمنهج عمل - أجدات - تتخللها نقاشات وتفاوض، تحدد المشتركة، تليها تفاهمات لتوقيع اتفاقات أو عقود، بين الأطراف ذات المصالح المشتركة. كل ذلك، يبدأ في البيت، داخل الأسرة الواحدة، وأينما يوجد البشر وتتشابك مصالحه. وبلا تفاهمات ومناقشات يفقد الإنسان أهم ما يميزه عن بقية المخلوقات.

اتفاقات من خلال تفاهمات ومحادثات ومناقشات، تفضي لتفاوض فعال يتم بشكل دقيق، قد تكون مصيرية، في تحديد مسار أمن المجتمع واقتصاده. وبالتالي ينعكس على التزام الدولة، بهذه الاتفاقات سلباً كان أم إيجاباً. هنا تكمن كفاءة أداء المحاور أو المفاوض وقيادته، في زمام المبادرة لتحقيق أفضل 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 الشائيات المتضادة في مجمل الحياة.

ولا يمكن للمتفاوض، إلا أن يكون فناً مرهفاً بحسه الإنساني. ومصمماً في منهجية إدارة صراع التفاوض، ليحقق ما يريد من

أهداف، تخدم مجتمعه وبلاده. والعديد ممن يمتلك قدرة المساومات في مناقشات البيع والشراء أو الصفقات التجارية، هم مهندسون تجاريون بالفطرة.

فاوضتُ رؤساء وفود، ومدراء تنفيذيين وعوائل تملك شركات وأسهم، وممثلي شركات أجنبية. لغرض الوصول إلى اتفاقيات وعقود، ما زال معظمها شاخصاً، ومعمولاً به في أروقة وزارة الصناعة والمعادن العراقية. بالإضافة إلى دورات ومحاضرات، في مجالات متعددة الاختصاصات، تغني موضوعنا. المدون وفق فصول وعناوين. تقصدنا في وضع مضامينها بفقرات لنسهل قراءتها.

جميع محادثاتنا ونقاشاتنا، هي حوارات بين أطراف بشرية، متعددة الثقافات، والمدارس الفنية والتجارية، تختلف أو تتفق، أو تجد مشتركات، تضع الأطراف المتحاورة في وسط طريق، هي مفاوضات، لا بد أن تفضي إلى اتفاق أو عقد، في مختلف أمور الحياة. لا يمكن للمفاوضات أن تؤتي بشمارها لجميع الأطراف، ما لم يكن هنالك مفاوض بارع، له كاريزما متميزة، تؤطر لرسم طريق واضح المعالم، في ظاهره وما يمكن أن يخفى فيه عمداً.

التفاوض هو، سلوكيات وأسرار، للتواصل الاجتماعي الفعال، وبتفاهمات. هو تعامل، وإصغاء، وصمت، وتخطيط، وأهداف، ورسائل متنوعة، ومتعددة المناحي. هو علم، وبه معارف، عن الآخر تاريخاً وحاضراً.. ماذا يريد الآخر وما نريده نحن. هو استراتيجيات، لا تخلو من المناورة والتكتيك، لتحقيق الأهداف. تبقى مطامحن سائبة متغيرة، ما لم ترسخ، في أساليب تحقيق الأهداف على شكل مراحل، يتم التخطيط لها بدراية وعلمية. يجب أن تخلو من الأنوية، والذاتية،

لتشمل أكبر جمع من الناس. لتكون غاية لوسيلة تحقيق الأهداف، أي كانت بسيطة، فهي تنمو وتتغير مع حاجات المجتمع.

كي تتفاهم مع الآخر، لا بد من وعي، وإدراك، وإحساس، وخبرات متراكمة. تؤمن بمعايير لا يمكن تجاوزها، لتحقيق المنافع كوسيلة، من وسائل تحقيق استراتيجيات التفاوض الخلاق، أو التفاوض الفعال. كي ننتج أسس لمفاهيم جديد، في أسرار التواصل الاجتماعي. وهو نوع من المعلومات والخبرات المتراكمة من خلال معاشتها. أسرار فيها خارطة التعاملات مع الآخرين. وهو ما تفتقد إليه المكتبات وأرشيف فن التواصل الاجتماعي.

التعاقدات في مضامينها هي مصالح كلية، وتراكم من علوم لمعرفة الآخر، بحاجة إلى ذكاء اجتماعي، وتحليل سايكولوجي، استفهامات عن لغة الجسد عندما تفرض فرضاً، وترجمات للغة العيون وما في حركاتها.. إنها عوامل تسهل فهم الآخر كشخص وكإنسان. وأين نحن منه، قبل خوض بحور وأحنادات منهجيات هندسة التفاوض، فالصمت وسيلة للتأمل، يمتزج معها ذكاء عاطفي وفطري. هي في حقيقتها ليست نزهة ولا علاقات عامة، يظنّها بعضهم فرص للتعارف على أصدقاء بل هي:

توثيق لصراع إرادات متعددة الأوراق، تتضمن قوة وضعف، عناصر التفاوض، للوصول إلى قناعات مشتركة، تنطلق من مبدأ أن الحياة، هي أخذ وعطاء. ونعم ولا.

هندسة التفاوض هو تواصل اجتماعي، بأنشطة علمية - أكاديمية - اجتماعية - سياسية - اقتصادية - تخطيطية - فنية - سايكولوجية ونفسية. هكذا هي عناصر القائد المفاوض، ليكون

مفاوضاً فعالاً صبوراً وحاسماً، عندما تقتضي الضرورات المكانية والزمانية لذلك.

والمنهجي المفاوض، هو الأساس، وجوهر فن إدارة أولويات! متى وأين يكون التكتيك؟ وصولاً لاستراتيجية ما نفكر فيه من أهداف. كي نستثمرها في بنود عقود أو اتفاقيات.

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

هو تفكير، لتعقل الأشياء، بتفاؤل وإنسانية، تؤكد قدرة الإنسان وطاقته العقلية المبدعة.

المفاوض الاستراتيجي، هو من يملك تفكيراً استراتيجياً ومن صفاته:

1. القدرة على بناء الغايات والأهداف.
2. قابليته للإبداعية، على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
3. يتميز بالتحسس، والحدس، والاستبصار، للقضايا المباشرة لما متوقع حدوثه.
4. قارئ ممتاز، في تنبؤ ما متوقع أن يحدث، في تحقيق أهداف التفاوض من الجو التفاوضي.

عدم استثمار الخبرات، في وطننا العربي، وعدم الاستفادة منها، لتأهيل جيل آخر، يمكن أن يستمر بل ويبدع أكثر ممن سبقه. هي أحد أهم عوامل، الركود، والتراجع في مختلف الأنشطة وتعاملات المؤسسات التابعة للدولة. ولأن معظم، بل وأغلب الخبرات، كانت ضمن الوظائف الرسمية، إلا أن ذلك قد سبب

انفصلاً جيلياً لم توثق مراحل تداخل الأجيال في ما بينها. سبب كوارث في ضياع الخبرات، التي يصعب وجودها أو الاستفادة منها في كتاب مطبوع.

فالخبرات لا تقرأ، بل تعاش وتمارس، وتتراكم في العقل. وما أقدمه بين يدي القارئ الكريم، هو الجزء اليسير والمتواضع مما رصدته، ومارسته، وعاشته، بحيث أصبح واقعاً، استطعت أن أوثق بعضاً منه، على الرغم من قناعتي، بأن شحة القراء هي مصيبة المصائب التي تواجه مجتمعاتنا التي شاع بها الجهل المقدس





### لماذا نتحاور ولمّ التفاوض؟؟

التحاور أو المحادثات هو نوع من السلوك الذي يميز الإنسان عن سواه!  
نتحاور ونتحدث في ما بيننا كأفراد أو جماعات لنقلص فجوات الاختلافات.

التفاوض سلوك يمكن اعتباره جزءاً من علم الإنسان والمجتمع - أنثروبولوجيا، لأنه يسعى لفهم الآخر.  
ولكي نؤطر التحاور أو المحادثة، سواء أكانت المباشرة منها أو عن طريق الوسطاء، لا بد أن تكون خطوات بأجندات تتفاوض على بنودها، لكي نصل إلى تفاهات لمعاهدات أو عقود قانونية بين الدول، أو حتى التزامات أخلاقية على مستوى الأفراد والجماعات لكي تكون مفاوضاتنا ناجحة تُقرّم الصراعات وتحولها إلى اتفاقات ثنائية أو أكثر.

فالتفاوض هو مسار أو نمط لسلوك اجتماعي، يشمل الحياة بل هو جزؤها الإنساني والطبيعي.

فالتحاور، والمحادثات، والتفاهات، والاتفاقات، صيغ معاصرة، من ناحية قبول جميع الأطراف للأحكام القانونية، التي بموجبها، يتم تصديق الاتفاقات بشكل دولي أو محلي. تشريعي أو شرعي. جميع

هذه الأطر، تكون ضمن مضلة، ما يسمى بالتفاوض أي المفاوضات ويديرها مفاوض أو أكثر. وهي ما نسميها بمهندسة التفاوض.

وللتفاوض مجالاته الرحبة، لتسهيل الانسجام البشري في مختلف القضايا الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، والتجمعات الإقليمية، والمعاهدات الدفاعية. والصراعات الإثنية والدينية. وغير ذلك العديد من مجالات الوصول إلى إعادة أنسنة الإنسان تفاهماً.

وأية مفاوضات، لا بد لها أن تمتلك مقومات نجاحها، بدءاً من المفاوض الناجح، وصولاً لجو التفاوض العام.

التركيز، على أهمية توفر شروط نجاح التفاوض ضرورياً، لأن فشل المفاوضات قد تؤدي إلى نتائج كارثية، تدفع أثمانها المجتمعات بحروب لا نعرف مدياتها، وعلى الرغم من ذلك لا بد من العودة للمفاوضات، لحل النزاع، أو إيقاف إطلاق النار، أو قرارات ناتجة عن تفاوضات أطراف دولية فاعلة. كما في معظم النزاعات. التي تفشل أغلبها بسبب فقدان روح التفاوض البناء.

لأن التفاوض ممارسة، وأسلوب إنساني، لا يتعامل به إلا المجتمعات البشرية. فهو ثقافة متقدمة، لفهم كيف السبيل إلى التغيير، وتلاقح الثقافات الأخرى في ما بينها، لتسمو نحو ثقافة متحضرة، يكون بها الجهل غريباً لا شائعاً.

ولأن التفاوض ممارسة يومية، تشمل العائلة، والأصدقاء، والأقارب، ثم التحالفات السياسية، وتقريب وجهات النظر في النزاعات. ويرتقي التفاوض إلى توقيع اتفاقات، ومعاهدات دولية وإقليمية، توطر للتعامل بين الشعوب في مختلف الأصبدة.

التفاوض مسؤولية أخلاقية، ومعنوية، للتعامل مع الطرف الضد

أو الطرف المفاوض الآخر، لتقريب وجهات النظر، لخدمة مصالح جميع الأطراف التي يمثلها كل مفاوض.

التفاوض من أجل تطوير مرافق الحياة، في مؤسسات الدولة، والسلطات التنفيذية، وذلك من خلال إعادة تأهيل الكوادر ذات العلاقة، بموجب اتفاقات مع جهات ودول لها اتفاقات ثنائية للجان مشتركة. والتي يتوجب تفعيلها وتطويرها باستمرار.

التفاوض لتأمين الأمن 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 كمواد أولية نادرة في باطن الأرض.

التفاوض لإقامة منظومة للنظام الاجتماعي، لعموم أبناء الشعب، بما يتناسب وموارد الدولة النفطية في تحسين الحياة، بكل ما تشمل للحفاظ على كرامة الإنسان في العيش الرغيد. وإيجاد بدائل للاقتصاد الأحادي - الريعي. لضمان ديمومة، تعدد الموارد لأكثر من النفط والغاز، كما هو حال العراق.

التفاوض مع الشركات في الدول ذات الإمكانيات، لغرض إقامة شبكات طرق ومواصلات متعددة، داخل المدن وخارجها، وبناء منظومة اتصالات برية، وجوية، ومائية، لتسهيل التواصل والتعاملات.

التفاوض بشكل عام، هو منظومة تخطيطية، تضمن استقرار الموارد وتعظيمها، لا بد لأي اتفاق تفاوضي، أن يكون الهدف الاستراتيجي، ضمن مضامينه في خدمة مستقبل بناء وتأهيل الإنسان كقيمة عليا، من مجموع القيم العليا الأخرى.

بما أن التفاوض هو منظومة تعتمد على المنطق الهندسي، لا بد أن ترتبط بحاجات التخطيط السليم للتعليم ومناهجه وأسلوبه ليواكب التطور، مع الدول الرائدة في هذا المجال، واتباع استراتيجية تعليمية، تعتمد على التفكير والتأمل وتطوير المهارات لكل طالب، وتأهيل المعلمين والمدرسين الأكفاء للابتعاد عن أساليب التلقين والبيغائية، في استيعاب المواضيع التدريسية، في مختلف المراحل الدراسية وصولاً إلى الجامعات وما بعدها، من تأهيل لسوق العمل الإبداعي التنافسي.

## الفصل الثاني

### مواصفات المفاوض القائد

ما يهمنا هو ليس المعاني، بقدر ما يهمنا إنتاج، القائد المهندس المفاوض، وإدارته للأزمات، كثيرون من القادة بمختلف المواقع، وظيفية قيادية، سياسية أو عسكرية، لكنهم فشلوا وألحقوا أذى وأضراراً، أدت لكوارث ونكبات لبلداتهم وشعوبهم.

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

المسؤول هو ما يعنينا، هو الذي يدرك نقاط قوته وضعفه، يُسخر معارفه ومفاهيمه في أمكنتها الدقيقة. يصمت كي يجيد بلاغة النطق. يؤمن بأن الفرصة والزمن لا يمكن استرجاعهما عندما يذهبان. لكنه يجيد اغتنام الفرصة واستغلاله للزمن.

ذلك كله في كينونة وعقل ومشاعر، المفاوض المهندس البارِع، المحب لعمله، والنزيه في تعاملاته.

المفاوض القائد يجب أن يتمتع بالمواصفات التالية:

أولاً: يجب أن يمتلك منهجية الشك المعرفي، للوصول إلى جزء من الحقيقة.

ثانياً: يمتلك ذكاء اجتماعي وسايكولوجي ليتحسس جو التفاوض.

ثالثاً: المعرفة هي مجموعة علوم متعددة، والعلوم هي مجموعة تخصصات محددة.

فلا بد له أن يتميز بالمعرفة والعلوم لكي ينسجم أو يتفوق مع المفاوض المقابل له، أو ليثبت وجوده باحترام.

رابعاً: لا بد للمفاوض أن تكون له منهجية وأجندة وأهداف، يتطلب تحقيقها في نتائج التفاوض، للوصول إلى عقود ناجحة ومثمرة، ولا تحوي فقراتها على نقاط إذعان مزمنة تعاقدياً.

خامساً: في عقود التجهيز، على المفاوض أن يحدد مسارات التلاعب بالأسعار وزيادتها سنوياً، تبعاً للتضخم، وزيادة المواد الخام، والعمالة، والفوائد البنكية. لمعالجة ذلك لا بد من وضع صياغة ومتغيرات محسوبة، لعوامل زيادة الأسعار، عن طريق، تحديد سقف ثابت للأسعار، من خلال معادلة رياضية حسابية:

**(معادلة كبح تصاعد الأسعار).**

سادساً: له استشاريون، وبدونهم يكون شخصاً قيادياً بلا مجموعة ساندة، وعوداً ناجحاً مضافاً لنجاحاته، لترفده بالجديد الذي تحتاجه مفاوضاته.

سابعاً: لا بد له أن يأخذ بنظر الاعتبار، السهو والغفلة عن الغام صياغة العقود عند إبرامها، ولغرض إعادة تدقيقها من قبله ومن قبل الإدارة الرسمية العليا. لا بد من وضع فقرة أخيرة في العقد تصاغ كالآتي:

**(هذا الاتفاق خاضع لموافقة الجهات المختصة في البلاد).**

ثامناً: نقصان دراية وحنكة، القائد في السلطة، أو الوظيفة، أو في التفاوض، يعني بالضرورة تراكم الغرور، وعدم الإصغاء إلى

الآخر، بل يصدر قرارات فوقية، يجهل تبعاتها ونتائجها وسليبتها. وهذا من أهم وأسوأ ما في الإدارة الناتج عن عدم تطبيق مبدأ:

### الشخص المناسب بالمكان المناسب.

تاسعاً: تقييم في حساباته لنتائج التفاوض، ومردودات الأهداف المزمع تحقيقها، من خلال دراسة أولية للجدوى الفنية والاقتصادية، لنتائج المشاريع التي ستكون ضمن العقود والاتفاقات.

عاشراً: أن يحتسب للعقود التي تتضمن، ماركة مسجلة، بان يتجنب دفع أتاوات على الاسم التجاري، لما لذلك من تراكمات مالية كبيرة، على اقتصاديات المشروع أو الاتفاق أو العقد.

أحد عشر: لا بد لأي اتفاق أو تعاقد أن يتمتع، بحصانة للتسويق وهيئة خدمات ما بعد البيع، وضمان الصيانة والدعاية والإعلان، والتي يتحملها صاحب الامتياز - أي المجهز - تعاقدياً.

اثني عشر: لأي متعاقد أو مفاوض في مختلف المجالات الإدارية أو المحاسبية أو الفنية بمختلف فروعها أو التعليمية أو السياسية والتي تهتم في بناء المؤسسات وفروعها، لا بد أن يتضمن الآتي:

أ. تأهيل الكادر داخل وخارج البلاد، بموجب برنامج تدريبي متفق عليه مالياً وفنياً.

ب. مواكبة البحوث والتحسينات، في الأداء وتكوين ثنائيات، لتطوير الكفاءات بمختلف فروعها.

ج. التعاون التكنولوجي، بما يتلاءم مع المستوى، الفني، والتقني والتعليمي في البلاد.





### المفاوض المهني

مما لا شك فيه، بأن التفاوض هو أحد أصعب المهام التي يمكن القيام بها، لأن المهام تحتاج إلى عمل بعيد عن النمطية الوظيفية. لأن طرق ووسائل التفاوض لا تتطلب فقط أحكاماً ناجحةً من رجل أعمال مفاوض، بل عليه أن يتفهم الطبيعة البشرية للمقابل. فطاوله التفاوض أشبه بالدراما التراجيدية، التي لا تخلو من موضوع جدي يشد الجميع إليه. وهذا ما يحاول المفاوض المثالي أن يضعه على جدول الأعمال - كأجندة. أدناه بعض الصفات التي تتوفر في المفاوض الناجح - الفعال -

القائد:

1. قابلية التفاوض المؤثر، يعاونه من هم بمؤسسته والتي كسب ثقتهم.
2. الرغبة والالتزام والتخطيط بعناية لما يريد تحقيقه. ولديه الشجاعة الكافية، أن يطرح بدائل للمعلومات التي قدمها للمقابل.
3. له الإمكانية في الفهم والتمييز عن أدق الأشياء وأبسطها.
4. لديه القابلية على تحمل الاختلافات والالتباسات.

5. يمتلك زمام المبادرة في اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف العليا. كما لديه الاستعداد على تحمل مسؤولية الأخطار الناجمة عن تبعات ذلك.
  6. الحكمة والصبر، لحين وضوح وتبيان الغموض في المواضيع التي يتابعها بجدية.
  7. استعداد تام لحل الأزمات التي يعاني منها خصومه أو أصداده أو من معه من العاملين معه، حتى لو كانت شخصية أو مهنية.
  8. الالتزام بأمانة التعاون كي يرضي الآخرين من هم بمعيته.
  9. الاستعداد للإصغاء والاستماع بعقل منفتح للآخرين.
  10. البصيرة في فهم ما يخفي المقابل في طرح بعض النقاط الغامضة.
  11. ثقة بالنفس معتمداً على قدرته المعرفية، وناجح في ما يخطط من عمل داخل مؤسسته.
  12. لديه الرغبة في التعاون مع فريق من الخبراء.
  13. شخص متزن، متصالح مع نفسه ومع الآخرين. ثقته عالية بنفسه، ويثق بمن يعمل بمعيته.
  14. متفائل، منسجم، يتسامح لأخطاء الآخرين العفوية. حازم في رفض من يتهاون بعمله.
- من له هذه المواصفات فهو، بجدارة، مفاوضٌ فاعلٌ مثاليٌّ بل هو أيضاً رجل أعمال ورجل قيادة وظيفية يستحقها بجدارة.

### جدول الأعمال - الأجنحة والظموح

الأجنحة ضمانة لبرمجة ومنهجية الحديث، الحوار، التفاهات أو التفاوض كذلك له تأثير في تنظيم صيغة الأسئلة، والتوضيحات، واختصار فترة اتخاذ القرار لمختلف الأعمال التجارية، منها أو الدبلوماسية. الأجنحة، خطوة أساس، لتحقيق فرص نجاح أي عمل.

جدول الأعمال الناجح، ممكن أن يوضح، أو يخفي الدوافع الموجودة في بنوده التفاوضية. وممكن أن يحدد، مبادئ إيجابية، للطرفين أو منحازة لطرف من دون آخر. وقد يكون الحديث بموجب تلك الإيجابيات. وممكن لبنود الأجنحة، أن تفجر أي حديث وتنتهي بفض التفاوض، إن لم يكن واضح بنود جدول الأعمال، واعياً وصبوراً، ولا يستفز الآخر. والأهم من ذلك هو كيف سينتهي الخلاف إن حدث، وماذا سيقول أو يتصرف لمثل هذا الجو المتفجر؟؟ من الأفضل أن يتم مناقشة، فقرات جدول الأعمال، قبل بدأ التفاوض، مما يساعد على أن يكون واضح جدول الأعمال، هو المبادر في تحديد مسارات المواضيع، المراد الاتفاق والتعاقد حولها.

أدناه رؤى لبنود - الأجنحة - جدول الأعمال:

1. لا تقبل جدول أعمال، يضعه غيرك ما لم تفكر بتبعاته عليك.

2. خذ بنظر الاعتبار، كيف تكون أفضل صياغة تناسبك في بنوده.
3. عليك تحديد، تسلسل المواضيع، لتعطي لنفسك متسعاً من الوقت للتفكير.
4. ادرس المقترحات، المضادة لمواضيع جدول الأعمال، وفكر لماذا تعتمد الخصم وضعها؟ وما هي تبعات الموافقة عليها من قبلك؟
5. كن واعياً بأن لا تضع خطوط حمراء، أو مواضيع لا تقبل التفاوض، ضمن جدول الأعمال، بل حاول أن تطرحها للنقاش، في أثناء المحادثات الجانبية، للتمهيد ولجس النبض. جدول الأعمال، هو خطة عمل للنقاش، وليس إبرام عقد، أو نصوص لاتفاقيات تعاقدية، تلتزم به الأطراف، ويمكن أن تعاد صياغته مشتركاً، بروح متسامحة من أجل الوصول إلى الأهداف بأسلوب جديد غير حاسم وحاد.

### **الطموح والإنجاز بما تريد وما يمكن تحقيقه**

أينما تكون وبأي موقع، لا بد أن يكون الأداء بمستوى ذلك الطموح، لأن الطموح ليس رغبات أو آماني، لكنه إرادة ثابتة، تعكس ذاتك وشخصيتك أمام الآخر. ويقاس النجاح بتحقيق خطوات ملموسة من ذلك الطموح، والذي يعتبر إنجازات ونجاحات، هي بالتالي تمثل أهداف في متناول اليد، لغرض تطبيقها، كدوافع لمنافع عامة، أو خاصة. يتضمنها جدول الأعمال أو الأجنداث التفاوضية.

حاول أن لا تبتعد عن البيئة الحوارية، ذات العلاقة بجوهر نجاحاتك في تحقيق الإنجازات. وكن على استعداد دائم، بضخ هذه الإنجازات، بمعلومات تؤكد تحقيقها وقبولها من الطرف الآخر. أي الإصرار على تنفيذ الطموح، حال توفر البيئة الحوارية المشجعة. وعادة من يمتلك طموحات عالية، ويسعى لتحقيقها كإنجازات، هو أفضل بكثير ممن له طموحات سقفها قليل يرغب بتحقيقها. كذلك فالمبالغة بسقف الطموح، عند عدم تحقيق أهمها يكون سببه عدم تقدير الموقف، بالإضافة إلى أن مبدأ خذ وأعط، أو العرض والطلب، سائد في مجمل التعاملات أي كانت.



### التحويل - التفويض - منح الصلاحيات

العديد من العقود طويلة الأمد أو المتوسطة، والموقعة بين الأطراف، التي لديها تفاهات وفق وفود مفاوضة مخلولة على التوقيع بكامل الصلاحيات، تمنح هذا الطرف أو ذاك صلاحيات التوقيع. في محافل يعد لها مسبقاً، تجارية كانت أم صفقات في التجهيزات، معاهدات بين دول تعتمد تبادل الخبرات، ونقل المعرفة، في مختلف الأنشطة المتخصصة في تطوير، ونقل المجتمع نحو نهضة علمية وتكنولوجية. أو اتفاقات لحل نزاعات حدودية أو 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 أشخاصاً أو مؤسسات. فمن له سوابق بالتحايل عليك أن تتجنب التعامل معه، مهما قدم لك من تنازلات

- أو إجراءات.
2. كن مهنيًا و حرفياً، في معرفة، طبيعة التحويل لدى المقابل، الذي يؤهله على التوقيع. ولا تتقبل العبارات المبهمة، أو المملوغة، بأكثر من تفسير بقصد المراوغة.
  3. أهمية التعرف على الهيكل التنظيمي، أي توزيع الصلاحيات الهرمية بالمؤسسة التي يمثلها المقابل، لتتعرف من خلاله على موقعه، من الصلاحيات التنظيمية في ترتيب المواقع الوظيفية، وأين هو منها.
  4. دع المسؤول الأعلى، للجهة التي تقابلك في التفاوض أن يخبرك إن كانت هنالك صلاحيات محدودة، خارج التحويل للشخص المقابل.
  5. تأكد بوقت مبكر، عن المدة التي يستغرقها تصديق العقود من تاريخ توقيعها. أو قد يكون التفويض ضمناً، يشمل موافقة الجهات ذات العلاقة.
  6. دقق في أن جميع بنود، ووثائق، وملحقات العقود والاتفاقيات المرفقة قد تم تغطيتها ضمن موافقة الجهات العليا وتصديقها رسمياً.
  7. لا تبين كل ما تملك من بنود في التحويل!! ما لم تكن مضطراً وعند ما يطلب منك ذلك.
  8. استعد أن تترك مكان المناقشات، عندما تعلم أن بعض صلاحياتك قد تغيرت باللحظات الأخيرة. و عليك إعلام الجهة التي تمثلها، بإجراءاتك، كجزء من تكتيكات لا بد لمسؤولك أن يعلم بها.



قد لا يتحقق أي من الاتفاقات، إن كانت نوايا الطرف الآخر،  
مغرضة، ولم يحقق ما كان ينوي استغلالك فيه. ودائماً عندما تكون  
النوايا سيئة، لا تؤدي لنجاحات مضمونة في أي عقد طويل الأمد.



### المصداقية وصناعة القرار

#### للمصداقية قيمة!!

المصداقية تعني الثقة المتبادلة، فهي قيمة ذات منافع، وفوائد للجميع وليست مبلغاً مالياً.

للمصداقية في التعامل أمد بعيد، وبناء الثقة المتبادلة بمرور الزمن، فهي تعني الاطمئنان، لجودة وسعر البضاعة المتداولة، وسمعتها بالسوق. فهي من أفضل 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، أثبتت حسن النوايا والمصداقية، في تسديد أثمان البضائع أو الفاتورات المبرجة دفوعاتها زمنياً. واستعمال الاعتمادات البنكية الضامنة.

ويمكن وضع برامج للتجهيز سوية، واعتمادها للتهيؤ لتنفيذ برامج الشحن ورصد الأموال، بعد إشعار مبدي في منح إجازة تصدير، يليها لاحقاً اعتماد مستندي، ليس بالضرورة أن يكون مثبتاً أو يقابله خطاب ضمان بنكي. كل هذه التسهيلات، في سرعة إنجاز

التعامل هو بسبب المصدقية المنهجية في التعامل مع الأطراف المتعاقدة عقوداً متوسطة أو طويلة الأمد.

## صناع القرار

نادراً ما يكون المتفاوضان هما من يملكان اتخاذ القرار النهائي، بل لكل منهما مرجعيته الحاسمة في اتخاذ القرار النهائي، في نتائج التفاوض أو العقود المبرمة. وعادة ما يخفي كل منهما ما يتوقعه مرؤوسوهما، من رضى أو رفض، لما يقومان به من استنتاجات تفاوضية.

وبالرغم من هذه العلاقات، إلا أن تأثير نمطية التعامل بين الأطراف، هي تعاملات لها مصداقيات مما يسهل قبول المرؤوسين، عما سيتم الاتفاق عليه بعد إطلاعهم على الخطوط العامة للعقود. ويمكن أن تكون الصلاحيات الممنوحة، متفاوتة لكلا المتفاوضين والتي تعتمد على طبيعة المفاوض، وعلى ماهية التعاقدات المزمع توقيعها.

وأحياناً كثيرة يكون المفاوض هو الرئيس الأعلى في الهيكل المؤسسي ويمكنه اتخاذ القرار النهائي والحاسم. وغالباً ما يكون حاضراً عند الحاجة إليه لحسم المواضيع المعلقة، ويدي توجيهاته للوفد المفاوض ليسهل المسار المراد الوصول إليه.

يحدث ذلك عندما تستجد مواضيع، بحاجة لدفعها تفاوضياً كي يسهل طريق التفاوض لكلا الجانبين. وهو إجراء لتعزيز جدية ومصدقية ما يراد التوصل إليه عندما تتناغم المصدقية مع صناعة القرار.

ضع نفسك بمكان المقابل، وما ممكن أن تتخذه من قرار، ووجه الأسئلة التالية:

1. ماذا أريد حقاً، من محاورتي أن يتخذ من قرار؟
  2. لماذا لم يتخذ ذلك القرار بشكل اعتيادي؟
  3. ما الذي يتوجب عمله من قبلي ليسهل على مفاوضك اتخاذ قرار يلبي متطلباتي؟
- هذه الأسئلة تجعلك تفكر بشكل بناء، حول ما يتوجب عليك اتخاذه من أفعال، كي تؤثر على طريقة اتخاذ مفاوضك لقرار يخدم ما تريده.



### الإخفاق التفاوضي

كانت وما زالت، ممانعات أو عوارض، التفاوض الفعال والمثمر، في المجتمعات البدائية والسياسية فيها تابعة لكيقونة البيعة التي تحتضن تلك الممانعات. ولعدم نضوج نخب تفاوضية، لها أجنادات تتخدم شعوبها المتنوعة الانتماءات الدينية والعرقية، وهو ما تعاني منه المنطقة الشرق أوسطية بشكل عام والعريضة خصوصاً. أدناه مثال لأسباب تلك الممانعات وإخفاقات التفاوض الاجتماعي والسياسي:

### التفاوض العائلي والمجتمعي

عندما يجاور الأبناء بهدف إقناع الآباء - الأم والأب - ضمن الأسرة الواحدة حول موضوع معين، أو قد يتحدث الآباء مع الأبناء عن الموضوع ذاته، لكن بوجهات نظر متضادة، أي يوجد اختلافات، بين الرضا والرفض. من هنا على العائلة التفاوض في ما بينها لتتعرف على وجهات النظر لكلا الطرفين. بهدف التوصل إلى قناعات مرضية يتفاوض من خلالها الآباء والأبناء لتحقيق هدف التوافق، على ما تم الاختلاف عليه ليصبح تفاهماً عائلياً، يميزه عن العوائل التي لا تجيد التفاهم مع آباءها أو أبنائها.

ولو توسعنا خارج محيط العائلة الواحدة، إلى الجيران والمحلة، ثم أماكن الدراسة والعمل. سنغوص في معمعة الاختلافات والمضادات داخل المجتمع الواحد. سنجد أننا في حوارات مستمرة ومفاوضات نحقق في بعضها ونجح في الأخرى. وهذا أحد أسباب التباين بين مجتمع وآخر.

1. مجتمع يملك نسيجاً مجتمعياً منسجماً - مجتمع متصلح، مجتمع متفاهم بنح تفاوضياً.
2. مجتمع مختلف ومتضاد - قلق، خائف ومهمش، يختلف ويتفق عاطفياً. بلا تفاوض فعال.
3. مجتمع غلبت عليه الفردية والمصالح والمعتقدات العرقية والمذهبية. فقدان التفاهات وأقصى المتفاوضون لأن كل شيء فيه قد تسييس، على حساب الوعي والأخلاق والتسامح.

## التفاوض السياسي

1. السياسة نشاط لا بد لها من باعث، والباعث هو النزعة.
2. الاستبداد هو السياسة بدون قناع.
3. الاستبداد يمثل جوهر السياسة لحد نفيها، فهو صورتها الحقيقية وبلا رتوش.
4. ومعنى الاستبداد، أي التفرد بالسلطة، بالأوامر وبالكلية وبالثروة، وبكل وسائل القوة والقهر، وهي من مستلزمات السياسة أيّاً كان النظام السياسي.



5. لا يمكن لأي نظام سياسي فردي أن يخلو من الخوف - الخضوع، الطاعة، الانقياد، القناعة كلها تتضمن قدراً من الخوف.

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

أما في المجتمعات المتحضرة فالسياسة هي:

1. بأنها ذلك النشاط الاجتماعي - الجمعي - الذي تنشط فيه التجمعات المدنية.

2. السياسة فيه تستثني العنف والخوف والإقصاء والتهميش، بل تسود الحريات كحق إنساني.

3. تكون النزعة فيها عبارة عن أمل وعمل منتج يُخدم الآخرين بغض النظر عن انتماءاتهم.

وبشكل عام لا يمكن للنظرية السياسية أن تكون سياسة تقود المجتمع والدولة، السياسة ممارسة أو نشاط ليس إلا. وما يمكن استنتاجه من النظرية من سلوك، هو ليس سياسة على الإطلاق، لأنه ببساطة لو عرفنا السياسة كنشاط لتحقيق المصالح، فإن النظرية لا بد لها أن تتعارض مع تلك المصالح ولو حتى في جزئها.

كما أن التكتيك التفاوضي المستوحى من الاستراتيجية ليس تكتيكاً سياسياً.

وما نراه في معظم البلدان أن جعلوا من النظرية سياسة فهي بالحقيقة سياسة اللاسياسة.

وبالنظر لشمولية واستبداد السياسة في مجتمعاتنا - البدائية - لم تتأهل، بعد نخب سياسية واسعة ومؤهلة ومتحددة باستمرار. لذلك

يصعب التفاوض الخلاق في ما بينها لوضع تفاهيمات واستراتيجية  
لمستقبل منهجي للعمل السياسي. ما هو واقع، هو مجرد توافقات  
وتفاهيمات لمصالح فتوية لا ترتقي لتفاوض استراتيجي مخطط له  
باتقان.

### لغة الجسد تفاوضياً

غالباً ما تكون لغة الجسد، جزءاً مهماً من لغة المتحدث، وهي إشارات يدوية تعبيرية، وحركات العيون والرموش، وتعابير في الوجهة، وتغير لون البشرة احمراراً أو اصفراراً، عند وجود انفعالات نفسية محرجة، كجزء من ردود الأفعال التي يعكسها المتفاهم أو المفاوض، محاولة منه لإيصال رأيه بطريقة إضافية للتوضيح. لكنها في الواقع لغة لا فائدة مرجوة منها. وهي أشبه برسائل صامته بالرغم من اقتراحها بصوت المتحدث.

أيّاً كانت لغة الجسد، هنالك حقائق من تعاملاتنا المباشرة - وجهاً لوجه، فالحركات التعبيرية لا يمكن توثيق معانيها، فهي فوضى تربك المقابل، ولا يمكن أن تترجم ضمن الموثيق والعقود المبرمة. لغة الجسد الشائعة عند بعضهم، هي دلالة سايكولوجية، على عجز في التعبير اللفظي لمعاني الموضوعات المراد بها إقناع الآخر. فلغة الجسد لا يمكن أن تؤثر بشكل فعال، على تغير الاختلافات في وجهات النظر الممنهجة ضمن جدول أعمال الحوارات التفاوضية.

هي لغة تعبيرية شعورية لا تصلح إلا للخطابات الشعرية والفنية، بالرغم من شيوع استخدامها تفاوضياً في مختلف المجالات والأصعدة.

لغة الجسد كما يجللها علم النفس الاجتماعي هي وسيلة تضاف  
للتعبير، بسبب ضعف قدرة المتحدث على وجود حجج منطقية يمكن  
إقناع الآخرين بها. كذلك هي وسيلة لجلب انتباه الآخرين.

### الفرضيات... والوسطية

#### الفرضيات

لا تثق بفرضياتك، على الرغم من أنها ممكن أن تكون صحيحة، وبذات الوقت قد تكون خاطئة. كما هو التفاؤل قد يكون تشاؤماً وقد يصح تفاؤلك لحد ما.

الفرضيات قد تقودنا إلى نتائج الاتجاه الخطأ، لأنهما تغرينا بإمكانية تحقيقها بسهولة. ومن الواجب والأصح والضروري، أن نقترح فرضياتك على ما يقترحه الطرف الآخر. ومن المهم أيضاً أن تعتقد بأن فرضياتك هي مجرد تخمينات لا مجال لقبولها، منعاً للإحباط في حالة رفضها المؤكد، أو لقبولها دفعة واحدة من المقابل، لما بها من هفوات لم تدرس أبعادها من قبلك بدقة.

لا تقع في فخ الفرضيات!! دققها فسيثبت صحتها من عدمه على واقع التفاهات، ومن خلال التفاوض الهادف، والمخطط له مسبقاً وبعناية منطقية.

#### الوسطية

في الإحصائيات يعتبر المعيار الوسطي، هو الذي يكون مقبولاً، كمؤشر لإيجابيات التعامل مع المتقلبات والمضادات، في مجمل مناحي

التعامل البشري على مختلف المستويات العامة والخاصة. فللوسطية اعتبارات مشجعة، في تسريع التفاهات والتفاوض، للوصول إلى عقود أو اتفاقيات مبرمة.

لا يمكن الوصول لأوسط الأشياء، ما لم تتعرف على أعلى المؤشرات، وأوطئها، لكي تعلم أين هو أوسط الأمور ولتكون في مأمن مع معايير وسطية حقيقية.

وليست في أماكن لا تعلم أين هي ضمن المعايير الحسابية، في الربح والخسارة. بالرغم من جاذبية العروض التي تغرينا في اتخاذ القرار السريع كونها فرصة لا بد من اغتنامها لكنها ليست كذلك.

في التفاوضات المصيرية، عندما يكون أحد الأطراف هو الخاسر في النزاعات أو الحروب. تضعف أوراقه التفاوضية التي يناور بها. يحاول أن يدافع عن وسطية المطالب ويعتبر ذلك مكسباً تفاوضياً محدوداً يحميه من الخسائر الأكبر.

الفرضيات والوسطية لا يمكن أن تكون أسس تفاوضية أي كان التفاوض. لأن جدول أعمال التفاوض وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وطرائق تناول عناصر التفاوض مع الآخر، هي شيء لا يقترب من الفرضيات بل ممكن أن تكون عملية استنباطية لا تعني الفرضيات على الإطلاق.

وعندما نضع في أولوياتنا التفاوضية أوسط الحلول أو المكاسب فهذا يعني أننا في موقع غير مؤهل تفاوضياً. لأن التفاوض هو صراع محتدم من أجل أهداف أعلى من رغبات المفاوض في أحيان كثيرة.

## الاحتيال والتزوير والكذب والرشوة

من المقبول لحد ما أن يكون التلاعب تجارياً كجزء من المفاوضات. لكن من المتعارف عليه أن الكذب والتزوير والتحايل المتعمد، مرفوض ويعاقب عليها القانون. كذلك سرقة معلومات الخصم لاستخدامها كوسيلة للابتزاز، تعتبر خطوط حمراء تبين الفواصل، بين القانوني واللاقانوني، ضمن اللوائح التشريعية في التعاملات.

وعلى الأطراف التي تعتمد المصادقية في تعاملاتها، أن تعلم أن هنالك مبادئ وسياقات عمل لا بد من تطبيقها، تجنباً للمساءلات القانونية نقترح الآتي:

1. لا يمكن التغاضي 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 أخلاق حميدة ونزاهة مشهودة في فريق العمل المفاوض.
4. تجنب التعامل عن قرب مع أصحاب النوايا السيئة، وابتعد عن سيئي الأخلاق.

5. عامل الآخرين بالمثل العليا كما تريدكم أن يعاملوك. وكن مع الحقيقة كواقع ملموس.
  6. يجب الإصرار وعدم التردد في توضيح العقوبات سوية مع من يخرق التعليمات القانونية.
  7. لا تبالغ في الشدة أو القسوة عندما تجد حقيقة ما، كلها ممكن أن تكون جدالات ممكن تلافيتها بعقلانية.
- المفاوض النبيه يجب أن يتحفز للكذب المتعمد، ويوجه أسئلة للكاذب كي يستفاد من ردود أفعال الكذاب وكيفيه معالجتها.
- في التعاملات لا بد للذكاء والحنكة أن تكون هي اللاعب الأقوى، لكبح جماح المتحايلين والكذابين والمزورين، وكل من يحاول خرق القانون، بقصد منافع خاصة له، لا تدل إلا على أنه شخص غير مؤهل أن يكون ضمن أخلاق الوفد المفاوض.
- معظم التفاوضات والعقود الموقعة، بين أطراف فيها محتالون ومزورون وكذابون لا يمكن لها أن تستمر لتلبي طموح وأهداف المفاوض الصادق في أهدافه، بل سيكون أحد أطراف التفاوض هو الضحية المغفلة التي ضيعت حقوق من تمثله تفاوضياً.
- سنتناول ذلك لاحقاً في فصول لاحقة عن كيفية تفادي ذلك، وتجنب الخسائر المعنوية والمادية بالإضافة لخسارة الوقت والفرص الضائعة.



### الرشوة والارتشاء

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

الرشوة تعتبر جزء من حياتنا اليومية، والتي يجب أن لا تكون هكذا. فالارتشاء أصبح مرادفاً لأي عمل تجاري، أو هو وسيلة مالية لتسهيل إجراء المعاملات في إطار لاقانوني وخارج منظومة الأعراف الأخلاقية.

الارتشاء خطر يدهمنا في أية خطوة تحتوي على تبادلات سلعية مالية كانت أو استهلاكية، حتى وصلت الرشوة إلى أعلى مناصب الدول المتقدمة والبدائية، فهي نهج لسرقة الآخرين أو هي إغراء مقابل تنازلات، حتى تصل إلى مرحلة الخيانة العظمى التي تهدد الأمن القومي للبلدان. والتي يطلق عليها بالعمولات مقابل أتعاب وعادة ما تمارسها الشركات الكبرى أو أجهزة مخابرات لجمع معلومات سرية مقابل أموال.

أصبحت الرشوة أخطبوطاً يزحف في أكثر الأماكن سرية وحصانة، نوصفها:

1. أشبه بعجلة لا يتوقف نشاطها حتى في عالم السياسة.
2. يدخل الارتشاء حتى في تدقيق حسابات الشركات.

3. يتدخل وبوسطاء محترفين لمنع تأثير الرأي العام على خروقات الحكام في الدول المتحضرة والديمقراطية.
  4. أي جريمة يمكن إيجاد مبررات في خلل عقلي مثلاً كي يكون الفاعل الحقيقي بعيداً 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 إنجاز الأعمال.
  6. المال السياسي من الرشوة، يتعملق على حساب الدولة وتنشط في أحضانه عصابات تتخاصم على غنائم المال المسروق على شكل قطاعات وعوائل ومقاطعات يصعب محاسبتها قانوناً، لأن القتل هو أحد وسائل الرشوة المنظمة.
- وبالرغم من خطورة ما ورد أعلاه وعلاقته بأمن المجتمع والأمن القومي. لا يمكن بناء دولة تنقل الإنسان من مكانه السيئ إلى مكان أرقى لأسباب متعدّدة منها:
- أ. الارتشاء لا يخلق كفاءات بل يوسع عصابات.
  - ب. أية اضطرابات أو نزاعات داخلية هي مكسب إضافي لبيئة الارتشاء.
  - ج. الارتشاء أو العمولات، همها تهريب الأموال وتبييضها على حساب المال العام.
  - د. الرشوة ممارسة لشرعنة الفساد الاجتماعي، وتكوين بيئة فاسدة يصعب إصلاحها.

من الأخطار التي يعاني منها المجتمع وهي أخطار تهدد وجوده بشكل يومي نحددها كآآتي:

أ. نمو تجمعات الفساد المالي والرشوة تحديداً 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 العضلات أو النزاعات بل يسود في الدولة الارتشاء العام.

أي دولة أو قطاع في أي مكان تنتشر فيه الرشوة، فإن وجود فرص للحوار والتفاوض تكون أشبه بالمعدومة لأن بديلها أسرع وأسهل تفاهما لجميع الأطراف، وهو الارتشاء. لكن الضحية في ذلك هي مصالح الحق العام.



### التفاوض والعواطف الجياشة

نستذكر العواطف الجياشة أو العواطف الانفعالية، هي تلك التي مارسها خروتشيف في أكبر تجمع سياسي في محفل الأمم المتحدة، عندما استخدم وسيلته في الحذاء عام 1969 كإشارة للغلة الجسد المقترنة بالحذاء كإشارة.

للعواطف دور هام في التفاوض، لأنها صعبة التحكم أو قبولها من قبل الطرف المقابل. فتحمل ردود أفعال العواطف من المقابل هي معاناة وطريق يؤدي إلى الشد العصبي وإرباك في كيفية التعامل في جو مشحون عاطفياً.

العواطف هي ردود أفعال لسلوك متعمد من المقابل لاستفزاز الآخر، تسبب عواطف شرسة قد يجبر عليها صاحبها أن دفع لها من المقابل عمداً، وقد تكون خطيرة في سلوك أصحابها لعدم السيطرة عما سيفعله الهائج عاطفياً. وأحياناً تقابل بردود أفعال عاطفية أيضاً من المقابل وتترك آثاراً لا تحمد عقباها من تشنج يصعب ولو لزمنا إعادة ترتيب الأجواء الهادئة التي منها يتجدد التفاوض.

لكل عاطفة رد فعل عاطفي، وقد يكون رد فعل المقابل أعنف وأشرس عاطفياً من بادئ العاطفة الأولى. وهنا تكمن احتمالية دوافع خلق عواطف متضادة لكي تززع الثقة بالنفس وتغيير أهدافنا أو

مواقفنا من المواضيع المطروحة. على الرغم من أن الغضب كسلوك مختلف عن العواطف الشرسة التي تستفز الآخر عمداً.

فقد يكون الغضب هو لتحقيق أهداف معينة، أو لكسب تعاطف المقابل لعدم الوصول إلى ما يريده الغاضب بسبب اللامبالاة من قبل الطرف المقابل.

الغضب والعواطف المسرحية عند التفاوض، هما أشبه بكاميرا تستخدم الزوم لتسليط الضوء على ما لم يسمعه أو مهتماً به المقابل بدقة.

وأفضل الحلول لتجنب تبعات العواطف، هو أن تكون هادئاً وتبتعد عن القلق أو الارتباك؛ فهذا السلوك سيعزز اتزانك في موقفك التفاوضي. وعندما يكون جو التفاوض مشحوناً حاول وبعقلانية أن توضح الأمر التي كانت ضمن توافقات الأطراف وقبولهما بها. ومن المهم، إعادة طرح أسباب تخاصم العواطف بين الأطراف.

وعلى الرغم من أي لا اتفق ولم امارس إخراج مسرحيات الغضب أو العواطف الهائجة تفاوضياً، كي أحقق مكاسب في تسهيل قبول الآخر لمطالبتي. لأنها تترك شراً في المشاعر ضد المقابل، ويصعب نسيانها لما يتخللها من جروح قد تؤذي المقابل حتى لو كانت غير مقصودة أو بحسن نية. وعلينا أن نحذر ممن حولنا في الحوارات والنقاشات فكثيرون من هم مغرضون وبنوايا خبيثة.

## السيطرة على العواطف

عندما تتغلب العواطف على صاحبها، فإنه لا يسمع المنطق ولا يرى ما هو واقعي بل تحجب عنه الرؤية المتعقبة، بل يلتقط فقط ما

يثير عواطفه من المحيط الذي هو فيه. عند خوفه يرى الآخرين خائفين معه، وعندما يعتقد أن حزنه كان سبباً في عواطفه فيرى الآخرون بذات الحزن الذي يحمله. فهو فاقد لإحساس الواقع المعاش ويعيش الخداع بتلذذ.

وأحد أسباب هذا السلوك هو الخوف والرعب كون صاحبه جبان لا يستطيع فهم الواقع أو من هم حوله، وأسباب ذلك عديدة منها الكبت والتهميش المجتمعي. وهذا ما يحصل خارج إطار ما نحن فيه من مهنية في كاريزما المتفاوض. بل ما نعينه هم أهل العواطف التي تعيش التأدلج السياسي أو الديني. لا يمكن أن يكون المتفاوض عاطفياً ومنفعلاً مما يسهل استفزازه من المفاوضات المقابل.





## الثغرات التفاوضية والعقود

في كل العقود إن لم نقل أغلبها، توجد ثغرات تعاقدية غامضة، يمكن أن تفسر بأكثر من تفسير. وهو تقصير المتفاوض، الذي مهد للعاملين في تنفيذ بنود العقد للاجتهادات المتعددة، كما هو في الدستور العراقي، الذي يعتبر أعلى وثيقة تعاقدية في البلاد. وهي مثال للغموض الذي يعرض البلد لاستغلال التفسير لصالح طرف من دون آخر.

ولوضع حلول لمثل هذه العقود الملوغمة نقترح الآتي:

1. تدرس بحسن نوايا بهدف حل الغموض في فقراته.
2. تحديد الثغرات بمذكرات رسمية، للأطراف المختلفة تعاقدياً لاتخاذ الإجراء اللازم بالتغيير وتحديد سقف زمني لذلك.
3. في حالة عدم الاستجابة، بعد تسليم النقاط المراد توضيحها، للأطراف المعنية، تمنح المدة المعقولة والكافية للرد، وبعبكسه تتخذ الخطوات أحادية الجانب. ووفق الأصول المعمول بها تعاقدياً أو من خلال طرف تحكيمي مستقل.

كما يتعمد بعضهم بشكل مقصود، لوضع ألغام وأخطاء تغيير معاني فقرة عن أخرى وتتناقض معها عندما يراد تفسيرها بشيطانية

مقصودة، وهو نوع من الغش والخداع، بل السرقة. وهذه الأخطاء غالباً ما تسبب مشاكل خطيرة بما أضرار مادية لعموم المستفيدين من هذه العقود المزيفة لا سيما عند الأزمات السياسية.

أي من المتفاوضين أو واضعو صياغة بنود العقود، ممكن أن يعترفوا بأخطائهم إن كانت منظومة الأخلاق تسمو على السرقات المتعمدة.

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

## تنازلات تفاوضية أم تكتيكية؟؟

1. أعطِ لنفسك فسحة أو متسع للتفاوض. ابدأ بسقف عال للمطالب أو قلل سقف مطالبك عندما ترى ذلك ضرورياً يعتمد على إحساسك في تقبل الآخر وسهولة تعاطيه للأمر.
2. اخفِ مطالبك - ودع الطرف المقابل ليبادر في عرض مطالبه.
3. دع المقابل يتنازل أولاً بالنقاط الجوهرية، وكن البادئ في النقاط البسيطة أو الصغيرة.
4. دعه ينشغل في ما كسب من أمور بسيطة، فبعضهم يفضل الأشياء البسيطة ولا ينظر لأهميتها.
5. حافظ على تنازلاتك، واجعل المقابل ينتظر، فكلما انتظر كلما زادت قيمة تنازلاتك.
6. لا تتنازل بعدد ما تنازل به المقابل، فهي ليست مسابقة أعداد بل جوهر ما يمكن التنازل عنه هو الأهم، وليس ضرورياً أن تحذو حذو المقابل، لأنه قد يستدرجك لتتنازل.
7. عليك أن تكسب شيئاً في أي تنازل تقدمه للمقابل.. أعطِ

بعض التنازلات ليست ذات أهمية وكأنك لم تعط شيئاً  
وذكر المقابل بأنها تنازلات.

8. خذ من المقابل تعهد في أن يتنازل هو أيضاً، فالتعهد هو  
نوع من التنازل.

9. لا تتردد في أن تعيد تكرار - لا -، فيفسر ذلك  
بالإصرار، ولا يمكن أن تتراجع عنه.

10. لا تحجل من التراجع عن تنازلاتك التي قدمتها للمقابل،  
فقد يكون بقاؤها خسائر مزمته.

## التنزيلات في البيع والشراء

معظم تعاملاتنا هي بيع وشراء، مهما تعددت أشكالها. التسوق  
هو شراء من بائع كما هي تجارة السيارات أو العقارات، حتى  
في شراء التكنولوجيا والعلامات التجارية، ونقل المعرفة للمجتمع  
صحياً أو تعليمياً في مختلف الأنشطة لا بد لنا كمستفيدين، بائعين أو  
مشتريين أن نجني الربح والخسارة أي المكاسب والأرباح كفوائد.  
كما يمكن أن نتنازل، أي نخفض أسعار العروض، عن بعض  
من مكاسبنا لكي تكون المنافع متبادلة، ولتعطي ديمومة لبقاء  
التعامل بين الأطراف ذات العلاقة. وعلى سبيل الأمثلة نستعرض  
الآتي:

1. المشتري الذي يتعامل أي يعرض أسعار متدنية يشترى  
أكثر من الذي لا يعرض بضاعته.
2. البائع الذي يعطي تنازل أو تخفيض للمشتري يكسب في  
زيادة مبيعاته.

3. زيادة المبيعات تتناسب طردياً مع العروض من الأسعار - تنازل تباع أكثر، وهو المبدأ الذهبي خذ وأعط.
  4. من يعطي أقل في زمن محدد سيحصل أفضل مستقبلاً.
  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 المفاوضين يخطئون في عدد التنازلات التي يقدمونها للمقابل، وكأنها فضل أو عطايا تقدم بالأعداد، لكن نوع التنازل هو الأهم. أي عندما يتنازل المقابل ست مرات، ويدونها أمام المقابل منتظراً أن يتنازل أمامه بذات العدد أو أكثر. بينما التنازل الواحد قد يساوي أضعاف الستة المقابلة من الآخر. وهنا تكمن مهارات التكتيك في التنازلات التفاوضية من مبدأ خذ وأعط.



### تكتيك في هندسة التفاوض

استبدال المفاوضات تكتيك يصعب التعامل معه، بعد أن اتخذ التفاوض مسارات متقدمة، وبدأ التعرف على طبيعة المفاوضات وتقارب وجهات النظر، هو شيء لا يبعث للارتياح لبدء وإعادة تشكيل المفاوضات من جديد.

وعادة ما يتم الاستفادة من هذا الاستبدال، لغرض تغير ما كان معترضاً عليه أو لبدء صراع جديد لتغير لعبة النقاشات ومساراتها، بطرق تختلف عما كانت عليه كخطوة نحو تحقيق نتائج أفضل وأسرع مما كان عليه فريق العمل المفاوض. لكن هذا لا يمنع احترام ما تم التوصل إليه سابقاً، حتى ولو تغيرت صيغ الاتفاق بصيغ أخرى. وغالباً ما يحصل هذا في بعض حالات الصفقات التجارية، عندما تكون أحد أطراف التفاوض قد أعلم مرؤوسيه بما مزع التوقيع عليه، واتضح لديهم أن هذا الاتفاق هو إذعان لهم. فيعمدون لتغير ما متوقع الالتزام به، وذلك عن طريق تغير المفاوضات. على الرغم من أن مثل هكذا خطوات ترهق كلا الطرفين، لا سيما وأن النتائج لا يمكن التنبؤ من نجاحها أو فشلها، أو قد تكون الأسوأ مما سبق.

وأحياناً عندما تكون المفاوضات، جدية ومنتشجة، وتراوح في مكانها من دون تقدم يتبع تكتيك استبدال المفاوضات، أو عدد من

المفاوضين لإنقاذ ماء الوجه من الفشل في تحقيق ما هو مطلوب من المفاوضين عن طريق ضخ دماء جديدة تبدأ بنشاط جديد. ماذا عليك أن تفعل عندما يختفي المفاوض؟ أو يستبدل معه الوفد المفاوض؟

1. لا تضجر أو تجهد نفسك في إعادة الحوار، والتفاوض مرة أخرى.
2. كن صبوراً إذا تراجع المفاوض الجديد عما تم الاتفاق عليه، فقد يرجع ثانية إليه ويتقبله.
3. قد تكون أسباب مفيدة، وفرصة سانحة لانقطاع التفاوض لحين عودة المفاوض الأصلي.
4. توقع كيف ستعامل مع التغيرات الجديدة إن واجهتها دفعة واحدة.
5. يمكنك تغيير مكانك إن غير المفاوض الآخر مكانه.
6. بعض التغيرات عند التفاوض، ممكن اعتبارها إشارات على ضعف الآخر، أو تردد أو لربما عرض جديد ينوي طرحه.
7. تحدث مع المفاوض الجديد على انفراد بشكل خاص، وبسلاسة معظم المفاوضات الدبلوماسية، منذ زمن قديم يتم استبدال المفاوضين فرادا أو جماعات، وحتى في الصفقات التجارية أو التعاقد طويل الأمد. إما أن يكون حسب متطلبات المواقع الوظيفية أو لمجرد تغير في الوفود التي لديها مهام كبيرة أخرى، وما يهمنا هو المقصود في تكتيك التغيير المتعمد في التفاوض.



## إيجابيات الجمود ومآزق التفاوض!!

عدة مآزق وجمود قد تحدث في أثناء التفاوض أي كان نوعها. وقد يتخذها أحد الأطراف لكي يُحسن موقفه التفاوضي. ويمكن توقعها من قبل أي طرف، بعد أن وجد أن خسارته بهذا التعامل ستكون كبيرة ويفضل عدم التعاقد بدلاً من تحمله للخسائر.

وما يهمنا هو كيف نتخلص عن أي مآزق تفاوضي قد يسبب خسائر في استمراره:

1. تجارياً ممكن تغيير طريقة الدفع أو تغيير نوع العملة، أو طلب ضمانات بنكية مقابل الدفع المقدم.
2. استبدال فريق التفاوض أو رئيس الوفد المفاوض.
3. عدلّ في تاريخ المصادقة على العقد وقربه، عند اتضاح تماطل وعدم الجدية لدى المقابل.
4. عدلّ أي تبادل أو مقايضة غير مضمونة التطبيق، وليست بها ضوابط تعاقدية صارمة.
5. عدلّ أوقات جدولة تزامن الأداء.
6. تحصّن ب ضمانات ولا تدع الشك في احتمالية ضياع حقوقك، بلا مسوغات قانونية.

7. عدّل في طريقة العمل: زج الفني مع نظيره والقانوني والمسؤول الأعلى أمام نظرائهم.
8. غير نوع العقد المراد توقيعه.
9. استبدل الأسعار أو نوع العملة لتكون في مأمن من تحقيق المكاسب.
10. استدع مرؤوس من يقابلك للتحكيم عند احتدام الاختلافات.
11. أضف خيارات أخرى لا يرضى بها الآخر، أو اطرح أسئلة يصعب الإجابة عليها.
12. يمكنك تغيير المواصفات أو الالتزامات، واطلب لجنة لدراسة ذلك.

إن ما ورد من مقترحات أثبتت نجاحها بنسبة عالية عند مفاوضاتنا مع الآخرين، وهي طريق لتحقيق مكاسب إضافية محكمة التنفيذ. وقد يفيد أن تعيد ما لم يقبله الآخر مرة ثانية، ولكي يصاب بجزء من مساوئ الإلحاح لفائدتك كمفاوض له أجندة عمل. وكثيرون يظنون أن طرق الخروج من الجمود والمأزق هي طرق عقيمة، لكن أثبتت التجارب أنها ذات فائدة.

المهم دائماً أن تفكر بأشياء لا يتنبأ بها المقابل، وعندما تقولها كأفكار أو مطالب قد تدهش الآخر، لكن في النهاية تكون مقبولة إن أعيد صياغة الخروج من المأزق بطريقة هندسية ومنطقية الصياغات.

### فوائد إهمال المقابل عند التفاوض!!

كم هو متعب وممل عندما تتحاور مع شخص غير منظم، غبي، ومتردد ولا يعلم ما يريد. الإهمال كنتكتيك ممكن أن يؤدي إلى فوائد عديدة لشجاعة من يهمل المقابل.

ومن هذه الفوائد هي:

1. تعطي متسع من الوقت لإعادة التفكير.
2. فسحة للرجوع إلى الخبراء لاختبار حل مثل هذه المعضلة لدى المقابل.
3. التخلص من أي التزام بسبب ترده، وعدم المبالاة بما تم التفاوض حوله.

الإهمال لا يعني، فسحة للاستجمام، لكن ممكن أن تتفاوض عندما تسنح الفرصة بين حين وآخر.

فلربما المفاوض المقابل لا يرغب في التفاوض مع شخص جدي ومزعج له، ولا يرغب في الاستجابة لمثل هكذا مفاوض غير محبذ في الجلوس معه.

عندما تغيب المسؤولية والمحاسبة يعشعش هؤلاء اللامبالون بمكافهم التفاوضي والذي يسبب ضياعاً في الوقت والجهد، وتحقيق النتائج. فمهما كانت حسنات الإهمال إلا أن النتائج تبقى لا تلبى طموح المفاوض المثابر.

### خطوات إنهاء التفاوض

عندما يعترف كلا الطرفين بأن استمرارهما بالتفاوض، سوف لن يجدي نفعاً وبلا فائدة ترجى، في الوصول إلى ما يبغى كل طرفان يحقق، من خلال النقاشات المضنية. يتخذ كل طرف قراره بإنهاء التفاوض، وهي فناعة قد تكون مشتركة، أي منهما استشعر أو تكون لديه حدس ملموس عن عدم جدوى الاستمرار في التفاوض.

تتبع الخطوات العملية التي أثبتت نجاحها وهي:

1. ابدأ بطرح رأيك بالإيجاب، ووضّح أسفك في أن كلا الجهود لم تصل مبتغاهما، ووضّح أن ما زال هنالك متسع من الوقت مستقبلاً - وإن لم يتحقق الآن - كي نعيد التفاوض لنصل إلى اتفاق.
2. اختصر الحديث ولا تبالغ بوجهة نظرك، بل دع المقابل أن يتحدث ليوضح وجهة نظره ولا ترد أو تنفعل بما سيقوله من رأي قد لا يعجبك.
3. اسأل المقابل عن تبعات ومشاكل عدم التوصل لتوقيع عقد لتفسح له مجالاً لإبداء رأيه بصراحة.
4. كرر أن لربما وجود شخص آخر أكثر منك حكمة وحنكة، لتعطي مبرراً لإنهاء التفاوض.

5. يمكن أن تدون الاختلافات لاحتمال الرجوع ثانية لتعديلها كما وكأنك تتفق. حدّد تدوين ما تم الاتفاق عليه وتوثيقه كمكسب تستفاد منه في التعامل.
6. كن واضحاً في عدم رضاك للمواضيع التي لكم يوافق عليه المقابل، وتأمل أن تحققها.
7. وضّح خسائر فرص نجاح المقابل في فقدانه فرصة تحقيق المكاسب المادية والشهرة في الأسواق.
8. حاول إقناع المقابل في أن ما تم رفضه من قبلك هو لصالح الطرفين على المدى البعيد.

## سقف الصلاحيات التفاوضية

### زج المسؤولين حسب التسلسلات الوظيفية

كي تتم رفع صلاحيات المتفاوض لغرض زيادة سقف المطالب، وإلحراج المقابل مهنيًا لإعادة التفاوض عما تم الاختلاف عليه. هي ممارسة مهنية وسايكولوجية التأثير. كنوع تكتيكي تفاوضي، من فوائدها روتين التفاوض، منع توقف إحراز تقدم تفاوضي. كذلك للحد من مستوى طموح وطلبات المقابل، بطريقة مهنية لإنعاش التفاوض، على مستويات وأصعدة عدة، بطريقة حرفية مؤثرة. وهي تعطي معنويات ذاتية عالية للمفاوض.

وقد تستخدم، كعوارض، بين المقابل والمؤسسة التي يمثلها، وتسبب أيضاً موقفاً محرّجاً من الضغوط التفاوضية وهو إجراء ممكن أن يضع المفاوض المقابل في موقف لا يحسد عليه.

أحياناً كثيرة يعاني المقابل، نتيجة ظروف داخلية، مجبراً عليها في مؤسسته كارتفاع مفاجئ لبعض السلع المتفاوض عليها، وهو ليس تصعيداً بذات المعنى والأهداف التي نعنيها هنا أو استبعاد أحد المفاوضين الأساسيين بأوامر إدارية غير متوقعة، وهو ما يحدث غالباً في بلداننا لأسباب عدّة، ذلك ليس تصعيد لسقف الصلاحيات تكتيكياً مخططاً له.

ليس بالضرورة أن يستخدم التصعيد لتغيير منحى التفاوض نحو الأفضل بل أحياناً إن لم يستغلها المفاوض الناجح تؤدي إلى زيادة جمود التفاوض وركوده، كفرصة ضائعة، لتحقيق مكاسب تعاقدية بعيدة المدى. وأيضاً يمكن أن يلعب المفاوض دوراً مؤثراً، حتى في أثناء توقيع الاتفاقيات، أو في تغيير أو تحوير بعضاً من فقرات الاتفاق بشكل منطقي ورضائي.

### التصعيد المضاد لسقف الصلاحيات

يمكننا أن نمنع التصعيد المضاد، بالوسائل المقترحة أدناه:

1. اطلب خطاب ضمان بنكي عال من المقابل كضمانه للالتزام.
  2. ضع تواقيع عدة كشهود على أي اتفاق، كصعوبات للمقابل منعاً للمناورة.
  3. عدل في معايير مطالبك أو عروضك التفاوضية.
  4. اجتمع مع مستشاريك لتمنح لنفسك فرصة للتفكير.
  5. لا تتردد في أن تستفسر عن أية ضمانات سيقدمها المقابل، منعاً للتصعيد من أجل تنازلات ينوي تقديمها قبلك.
  6. أعطِ انطباعاً قوياً وجدياً بالتخلي عن التعامل والتعاقد، إن كان التصعيد على وشك الحدوث.
- مثل هذه الوسائل أثبتت نجاحاتها، وتعطي انطباع للمقابل بأن تصعيداته المضادة، ليست كما يتصورها سهلة يمكن تلبيتها من قبلك.



وعادة ما يكون المفاوض، مُصعد الموقف التفاوضي، ليس سهلاً بل عنيداً ويتكثك بعناية. لكن لا بد له أن يعي أن المقابل له، ليس لقمة سائغة يسهل ابتلاعها.

ولا يغيب عنا الفخ والورطة، التي يقع بها من يحمل كامل الصلاحيات أو من له المسؤولية المطلقة كرئيس أعلى في هرم المؤسسة، عندما يكون مفاوضاً رئيساً ضمن الوفد المفاوض. لأن معظم الرؤساء يملكون صلاحيات عليا، لكنهم لا يملكون قدرة التفاوض وتقبل الرفض على مقترحات المسؤول. وأن أفضل التفاوضات عندما لا يكون المسؤول الأعلى مفاوضاً مباشراً، لأن خطوط التراجع تغلق أمام أي تكثك تفاوضي يمكن أن نتحجج فيه كمسؤول أعلى.



## الغام تكتيكية تفاوضية

### التكتيك والاستراتيج في التفاوض الفعال:

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

هو تفكير لتعقل الأشياء بتفاؤل وإنسانية تؤكد قدرة الإنسان وطاقته العقلية المبدعة.

المفاوض الاستراتيجي، هو من يملك تفكيراً استراتيجياً ومن صفاته:

1. القدرة على بناء الغايات والأهداف.
2. قابليته الإبداعية على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
3. يتميز بالتحسس والحس والاستبصار للقضايا المباشرة لما متوقع حدوثه.
4. قارئ ممتاز في تنبؤ ما متوقع أن يحدث في تحقيق أهداف التفاوض من الجو التفاوضي

### أدناه نماذج أجوبة اللاأجوبة كتكتيك له أهداف استراتيجية:

في معظم اللقاءات الحساسة والمهمة يتعمد بعضهم للاستفادة من طرح أسئلة تخرج الطرف الآخر بنوع الإجابات، من جهة أخرى عندما

يكون الجواب متأنياً غير متسرّع ويتهرب من الإحراج، كلاهما السائل أو المحيب لا تخلو جعبتهما من التكتيك لكبح تطلعات الآخر أو إضعافه سايكولوجياً بوضع أسئلة محرّجة يصعب الإجابة عليها.

## أنواع الإجابات هي إجابات اللاأجوبة

### النوع الأول:

1. خذ وقتك بالتفكير في أي سؤال يطرح عليك.
  2. عليك أن تعلم بأن بعض الأسئلة لا تستحق الإجابة.
  3. لا تجب على أي سؤال ما لم تتأكد من فهمك له.
  4. ممكن أن تجيب عن جزء من السؤال عند قناعتك وليس كل فحوى السؤال.
  5. ممكن أن تتهرب من السؤال وذلك بإجابة ما لم تسأل عليه.
  6. أجلّ إجاباتك بحجة عدم الإلمام بالموضوع أو نسيان المعلومة وعدم تذكرها.
  7. دع طرف آخر يجيب، ودع الآخرين يوضحون السؤال بالأخص إن وجد مترجم بينكما.
  8. الإجابات الصحيحة في النقاشات ليست ذات أهمية جوهرية.
- فن إجابة الأسئلة تقع ضمن ما تقوله أو لا تقوله ولا تقع ضمن تقييمك المعرفي في أنك تعلم أو لا تعلم.
- هي أسئلة لأغراض معينة خارج إطار التقييم وليست أسئلة اختبارية مدرسية.

## النوع الثاني:

1. الرجاء إعادة السؤال.
2. لم أفهم تماماً السؤال.
3. هذا يعتمد على أشياء عديدة...
4. هذا سؤال لموضوع مختلف تماماً.
5. عليك أن تستوعب التاريخ، في الحقيقة بدأت.
6. قبل الإجابة عليك أن تفهم التفاصيل الدقيقة.
7. تبدو لي أو كما يضطر من السؤال...
8. إن لم تخنّي ذاكرتي...
9. لا أتذكر بالضبط...
10. ليس لديّ خبرة في ذلك لكنني سمعت...
11. متغيرات لأسباب عديدة..
12. أحياناً ممكن أن تعمل بهذه الطريقة.
13. هذا يعتمد على...
14. هي ليست بنعم أو لا. هي طبيعة الموضوع بأكثر أو أقل.
15. سؤالك غير واضح المعاني.
16. عليك أن تفهم جميع الأسباب. ليس فقط شيء واحد هو السبب على سبيل المثال...
17. دعنا نحدد بدقة (عندما يكون السؤال عام).
18. عموماً ما تعمل بهذه الطريقة (عندما يكون السؤال محدد).
19. رجاء جزئي السؤال لأجزاء عدة.
20. لا ليس تماماً بهذه الطريقة التي تقولها.
21. لا أستطيع الحديث بذلك بسبب...

22. القضية هي كيفما تراها.
23. لا أقصد مباحثاتك أو الجدل معك ولكن...
24. لا اتفق مع جزء من صيغة سؤالك.

### الخبراء في التفاوض

الاستعانة بالخبير في التفاوض أمر مفيد يعطي للمفاوض زخماً معرفياً في الحوارات والنقاشات التي تتطلب استشارة خبير أو أكثر من خبير في مجالات متعددة.

لكن من المهم أن يتم التأكد من كفاءة الخبير وما يملكه من معرفة متنوعة في مجال عمله. وكثيرون من الخبراء هم مسلكيون وظيفياً، ترجوا ليحصلوا على درجة خبير - عنوان وظيفي.

الخبير هو من يستطيع أن يناقش ويحاور ويعطي المعلومة الواضحة والصریحة في مجال عمله. وكثيرون من الخبراء لا يملكون المعرفة بل ينمقون صيغ الألفاظ التعبيرية لتعطي انطباعاً في إمكانية وقابلية الخبير، بشكل مغاير لجوهر معرفته العلمية.

السايكولوجيون يؤكدون بأن معظم ما يتحدث به الخبراء هو كلام مرتب بشكل جيد لكنه يخلو من الرصانة العلمية. وممكن أن يكون أي خريج جامعي ييدي رأياً علمياً أفضل من خبير لفظي.

ومن الأخطار التي يقع بها المفاوض هو اعتماده من دون تمحيص على رأي خبير ضمن وفد التفاوض. لذلك يتوجب وضع سبل للتعامل مع الخبير، نقترحها:

1. امتحنه كخبير أم لا. لربما يعلم أقل بكثير مما تعلمه أنت.

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 أدق الأمور وأصغرها.
  5. كن شكاكاً معرفياً وتحقق من الخبرات التي تعمل معها.
- عندما لا يواكبون المعلومات التفاوضية، دائماً عليك أن تشكو من الجهل واللاعقلانية في تناول المواضيع المطروحة، فهي أحد الأدوات المهمة تفاوضياً لمجابهة المقابل. لأنه من المزعج جداً أن تقابل مفاوضاً لا يفهمك أو لا يريد أن يفهمك!! أسئلة لا تحجل من أن تحقق معه حول الإجابات التي تريده أن يجيب عليها لأن معظم من يقابلك من الخبراء عادة لا يختلفون عنا كثيراً ولربما يتكلمون أكثر مما يصغون لما تريده منهم. أفضل وسيلة للدفاع أن تكون أنت محصناً بالخبرات الذاتية.
- ومن عواقب التفاوض الفعال، هو وجود من يجاجج ويقاطع من دون أن يصغي ليرى المقابل وهي إحدى الطرق لإخفاء الفقر بالمعلومات وعدم الجدية.

### الخبير أو المفاوض لا بد أن يتصف بالآتي:

1. يمتلك صفة الإنصات والإصغاء.
2. يجاور بعقلانية متسامحة ومتفتحة لقبول آراء المقابل.
3. يجيب عندما يُسأل، ويسأل عندما يريد الإجابة ليبنى رأيه على ذلك.



### آخر عرض والفرصة الأخيرة!!

لا تتقبل عروض الفرص الأخيرة، كقيمة أو مبلغ إجمالي عام، من دون تفحصه وتدقيقه.

#### أدناه مقترحات تساعد في ذلك:

1. أصغ بدقة لما يقوله من كلمات، وقد لا يوضح بعضها.
2. أعد تفسير ما قاله بالطريقة التي تريد سماعها بما يناسبك.
3. افسح المجال له لكي يغير منطوق كلامه، وأكد عليه بأنه التزام من قبله.
4. كن غاضباً إن تطابق التغيير مع ما تريده.
5. دعه يعلم بما سيفقده من مآزق اللحظة الأخيرة.
6. اختبر إصراره، واتركه ماشياً.
7. اطرح بديلاً آخر، واطرح احتمال الحلول الأخرى.
8. استبدل الموضوع.
9. إن لاحظت أن العرض سيتغير ويرفع الفرصة الأخيرة، اقبل العرض قبل أن يصعد بعرضه ويغيره.

عروض الفرصة الأخيرة قد تكون حقيقية، وحقاً فرصة أخيرة  
لسعر مخفض أو عرض ممكن أن يتجدد أو يستمر، علينا استغلاله قدر  
الإمكان بعد التأكد من فرصته الأخيرة.

ومن الناحية الفنية أو الهندسية، عروض الفرصة الأخيرة، وهي  
فرص حقيقية إن كانت تتلاءم مع تكنولوجيا المكان الذي نريد  
الاستفادة منها:

1. حدد تغير أي من المواصفات التي تناسبك.
2. عدّل في حجم الإرساليات لتقليل الكلف الإضافية.
3. اسأل عن كم استهلاك الكهرباء بالساعة.
4. تأكد من ضمان ونوعية ما ستقبله.
5. تعرف إلى طرق الإدامة لتتعرف إلى بعض من أسرار ما  
تنوي شراءه.

## الإصغاء:

### أقل كلفة لأفضل امتياز تفاوضي

لا أظن أننا جميعاً نصنف ضمن من يصغي لأنها ثقافة تعلمناها من البيئة التي عشناها.

وإن كنت ممن يصغون يامعان عند سماعك لحوار أو نقاش، فاعلم بأنك تملك ميزة جيدة.

وأفضل مفاوض هو المفاوض الذي يصغي للمقابل من دون مقاطعته. وهي أفضل السبل لمعرفة ما يريده المقابل، ولكي تكتشف حقيقة المواضيع المطروحة على طاولة التفاوض.

سأطرح أسباب عدم إصغائنا للمتحدث كما ينبغي للإصغاء أن يكون:

1. معظم الناس تتحدث قبل أن تفكر ما ستقوله. ولذلك بعض ما نسمعه غير منظم ويصعب الإصغاء إليه.
2. توجد أفكار عدة في أدمغتنا، لا يمكن برجة أولوياتها عندما نستمع للمتحدث.
3. اهتمامنا هو دحض وجهة النظر المقابلة.
4. ما يشغلنا هو المقاطعة كي نتحدث.

5. نفتقد لكثير مما نسمعه بحجة عدم علاقتنا بما يقال أو لأنه خارج اهتماماتنا.
  6. نحاول تجنب الإصغاء للمواضيع العلمية أو المتخصصة والتفصيلية.
  7. نلهو للمواضيع التي لا تتضمن التركيز والاهتمام بل نهتم بمواضيع السخرية.
  8. نقفز للخلاصة في أي موضوع لم يكتمل إثبات نتائجه، لنقاط المتحدث.
  9. يصعب علينا التذكر لما قيل قبل قليل، ونفقد التركيز على أهم النقاط.
  10. نضيع النقاط المهمة التي سمعناها لأنها قيلت من قبل أطراف ليست ذات أهمية.
  11. لا نهتم بالمعلومة التي لا تعجبنا.
- هذه نماذج لعدم الإصغاء، وكثيرون يعتقدون أنهم سيرجعون للمعلومات التي سبق وأن سمعوها لكنهم غالباً لم يراجعوا ما سمعوا. وهناك دورات تدريبية سايكولوجية، للراغبين في تعلم كيفية الإصغاء للمناقشات والحوارات التفاوضية. ومن هذه الملاحظات التي على الراغب تعلمها هي:
1. أعط كل اهتماماتك، واطرك ما يلهيك عن سماع المناقشات.
  2. لا تقاطع المتحدث.
  3. امنع أية إشارات تشتت التركيز وابتعد ما يلهو به المشارك.

4. لا تمنع الإصغاء حتى لو حدث شيء مهم في أثناء المناقشات.
5. أهمية ممارسة تمارين الإصغاء، أهمية تكرارها، حتى لو كنت لا ترغب بذلك.
6. دع غيرك يقول آخر الكلمات.  
وأخيراً فالإصغاء هو امتياز ممكن أن تعطيه للمقابل وهي الضمانة لتأخذ أكثر مما أعطيت.



### عروض مغرية لكنها ملغومة!!

في معظم معاملات الصفقات والتي يتم مفاجئة الراغبين بسحر العروض، التي تقدمها الشركات للجمهور. أو للمتفاوضين لشراء مواد ذات قيمة مضافة على المدى البعيد كالاستثمارات التفاوضية لمختلف الأنشطة.

لا بد لنا أن نتجنب الألغام، التي تتضمنها السلع أو العروض التي تحتوي على بنود والتزامات، نتحمل أعباءها لاحقاً. وعلى الرغم من أن أقصر وأسهل الطرق هو الابتعاد عن مثل هكذا ألغام وتركها. لكن لا بد لنا من اتباع الخطوات التالية لفحص العروض حسبما نقترحه أدناه:

1. اعرف ما تريده أنت وليس ما يريده صاحب العرض.
2. لا تعلق نفسك بالسعر المعروض فقط.
3. دع صاحب العرض أن يشرح لك تفاصيل الأسعار واحتمالية تغيرها.
4. أنت من يختار بما لا ترغب في قبوله.
5. اطلب تفاصيل أسعار الأجزاء داخل المعروض.
6. أهمية ضمان تثبيت الأسعار، عندما يتم تغيير مواصفات المنتج.

7. ابتعد عن أي تعامل لأخلاقي استغلالي، قد تستغفل فيه  
من دون علمك.

في حالة سلامة شروط ما تريده أنت وتوفرت الضمانات  
وتأكد لك أنك المستفيد ولا تتحمل خسائر غير منظورة، فلا تقدم  
عرضاً تعلم أنه يجب أن يرفضه الآخر.

لا ننصح في الاعتماد على وسطاء لتسهيل إتمام الصفقة أو  
التعاقد لأن الوسطاء من خارج المؤسسة هم محترفون في كسب منافع  
شخصية على حساب معظم الأطراف المستفيدة. وعادة ما يكون  
الوسيط منحازاً لطرف على حساب طرف آخر. ولم تتوفر في معظم  
الوسطاء المهنية الأخلاقية التي تتبع أسلوباً نزيهاً.



### ماذا نريد من حوافز التفاوض؟؟

1. نريد الشعور الجيد حول ما سنحققه.
2. لا نريد أن نكون في زاوية نحشر أنفسنا فيها.
3. نريد رضى وتقييم مسؤولينا بما أجزناه.
4. نريد المعرفة والتفوق.
5. نريد النجاح والتفوق بالعمل.
6. نريد العمل بسهولة وبلا صعوبات.
7. نريد تحقيق أهدافنا الشخصية، بدون إهانة لكرامتنا.
8. نريد تجنب مشاكل وخطورة المستقبل.
9. نريد أن نشعر بأن ما نعمله هو لقضايا مشاريع مهمة.
10. نريد تجنب أية أخطار قد تفاجئنا عند حدوث تغيرات.
11. نريد أن نسجل رصيماً من إنجازات آنية ومستقبلية.
12. نريد أن يصغى إلينا.
13. نريد أن نعامل معاملة جيدة، ونتمتع بالحياة.
14. نريد الوضوح في الأشياء.
15. نريد أن يكون لنا معجبون.
16. نريد أن ننجز التفاوض لننتقل نحو تحقيق الأهداف.
17. نريد أن نعرف الحقيقة.

18. نريد أن يقترن عملنا بالمصداقية والإنصاف ونوع من شرف المسؤولية.
19. نريد المرتب اللائق لخدمة عوائلنا ومساعدة الآخرين.
20. نريد أن نكون سعداء ونسعد بما قدمناه من نتائج تفاوضية مشمرة.

### عندما نختلف مع المقابل ماذا نفعل؟

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

المساومات المقترنة بترك قاعة التفاوض، هي أحد أساليب النقاش، التي تؤكد مطالبينا التي طرحناها، في أثناء حواراتنا مع المقابل. وأن ترك قاعة التفاوض، هي جزء من قوة تفاوضية، تستخدم عندما يتعنت المقابل في رفض معظم ما تقدمه من مطالب. وعلينا مراقبة ردود أفعال المقابل ومدى قلقه من فقدان التعامل معنا، وما قد يجفزه تركنا لقاعة التفاوض، والتعامل معه.

### وما يمكن أن يقلق المقابل:

1. علينا التحدث مع منافس له.
2. دعه ينتظر، عندما نناقش منافسه.
3. أعلن عن طلبات لتقديم عروض وأسعار جديدة من بقية المنافسين.
4. تجاهل المقابل لحين ورود بقية العروض.

5. ارفض أجور الشحن عندما تتسلم عروضاً جديدة لتقوم أنت بالاتصال لغرض الشحن.
  6. وضح وتظاهر أمام المقابل بطلبك لتصاميم جديدة تسهل تقديم عروض أفضل.
  7. بين أنك ستقوم بتفاصيل الاتصالات من جديد بدلاً مما قدمه كعرض كامل.
  8. فاجئه وادهشه بجميع الأنواع المتبعة.
- لكن تذكر!! ماذا ستعمل عندما تكون أنت صاحب العرض كبايعة؟؟

### تصرف كما نقترحه أدناه:

1. انشر بأن الأسعار سترتفع بشكل عام.
2. سهّل دفعوعات القروض إن كان الشراء بالدفع الآجل.
3. أعطِ حصص للمواد المطروحة كمساهمات استثمارية.
4. وعود بالتسليم طويل الأمد.
5. إيقاف العمل في حالة عدم الالتزام بالدفعات.
6. قلل من أرصدة خزين المواد.
7. شجّع بأن خطوط الإنتاج غير مربحة وذات جدوى وسيتم غلقها.
8. دعه يعلم بأنك تفاوض على عرض لطلبية كبيرة.

### المطالب غير القابلة للنقاش

#### هل ممكن مناقشتها؟؟؟

كثيراً ما يتردد بأن المطالب المقدمة لا يمكن قبولها أو حتى مناقشتها. هي أشبه بوضع خطوط حمراء على مطالب الجهات المقابلة. وهي صيغ تستخدم في معظم مفاصل التعاملات التجارية، في البيع والشراء أو في الإضرابات النقابية وما يطلبه المضرّبون عن العمل من سقوف عليا في سلم الرواتب أو غيرها وأحياناً كثيرة ما تكون شائعة بين الخصوم السياسيين.

لا توجد طلبات لا يمكن مناقشتها، مهما احتدمت الأطراف في ما بينها. وسرعان ما يصبح اللاممكن مناقشته هو ممكناً وضرورياً لمناقشته.

المطالب التي لا يمكن مناقشتها هي في الحقيقة أسلوب لغرض المساومة، حتى لو كانت مطالب سيئة أو جيدة وعندما نسمعها للوهلة نغضب ولا نود سماعها.

وعندما تتغير تلك الظروف، بما يساعدنا على السيطرة على غضبنا، يمكن مناقشة تلك المطالب حتى لو علمنا أنها لربما قد تهدد مصالحنا.

عند ذلك لا بد من خطوات نتخذها بتعقل، نقترح بعضها كالآتي:

1. أوقف المحادثات.
  2. لا تستفز أو تثير المقابل.
  3. اشرح لماذا المطالب غير قابلة للنقاش؟
  4. قوِّي عزيمة من معك ليتضامنوا مع وجهة نظرك.
  5. دع الرأي العام يتفهم منطقية وجهة نظرك.
  6. تهيأ لمناقشة بعض المطالب الممكن مناقشتها.
  7. لا تتخوف في استخدام قوتك بتعقل.
  8. لا ترتعب أمام الآخرين.
- المطالب التي يصعب مناقشتها، تشكل خطورة على من يتبناها أكثر ممن يناقشها من أجل حلها. وعادة تحل كل تعقيدات اللاممكن مناقشته عندما تتوفر النوايا للوصول إلى حلول توافقية لحل الأزمات.

### كيف نتعامل مع الاعتراضات؟؟؟

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

#### خطوات عملية ملموسة لكيفية التعامل مع الاعتراضات أو المعارضين:

1. اكتب فوائد وأضرار مقترحاتك وقارنها بمطالب المعارضين قبل عقد لقاء تفاوضي معهم.
2. وضح جميع اعتراضات المقابل، وتأمل وفكر بما ستقدمه أنت من حلول.
3. دع بعضاً من منتسبي دائرتك بطرح اعتراضات المراجعين أو العملاء، كتمرين لأذهانهم للتعلم على كيفية معالجتها.
4. تأكد من فحوى الاعتراضات وافهمها جيداً قبل الإجابة عليها.
5. بعد أن تفهم الاعتراضات أو ما ينقله المعارضون، ستحدد طبيعة الحلول وسبل حلها.
6. أعد تصنيف الاعتراضات وحدد قبول بعضها أو رفضه،

بنعم أو لا وناقشها مع المعارضين لانتزاع مشاركتهم بالحلول.

7. لا تؤكد وثبت الاعتراض بالموافقة عليه، فليس من الحكمة أن توافق من دون الأخذ بنظر الاعتبار ردود الأفعال الأخرى.

8. إذا كان بعض الاعتراضات سهل التنفيذ، عليك تبليغ المستفيد خطأً، لكسب ثقته، لضمان تعامله معك مستقبلاً.

9. وإذا كانت الاعتراضات صعبة. أعد صياغتها بحيث تؤكد موافقتك عليها - بنعم - وهذا يعتبر مكسباً حققه المقابل.

قول - نعم - أهم بكثير للمعارض ليسمع أنك قد لبّيت مطالبه باحترام. ولكي تقول - نعم - أي الموافقة. لا بد أن تفكر في إعادة صياغة الاعتراضات، بطريقة تسهل قبولها من قبلك أولاً. ثم لكي تعطي للمقابل قناعات الرضى بتعامله معك. وكثير من صياغة المطالب أو الاعتراضات يكتبها معارضون، بالطريقة الحادة والتي تستفز من يحاول الموافقة عليها. لذلك لا بد من عصف ذهني يغير مضمون وإطار الاعتراضات، لتكون مقبولة في صياغتها، ولكي تخلق جواً تفاوضياً يسمح للمساومات بإيجاد الحلول. ولأن الحلول هي ليست بين الغالب والمغلوب أو بين خاسر ورايح. بل هي نتائج لعلاقات اجتماعية وإنسانية. كل يقدم خدماته للآخر، بشكل تناوبي ومتناغم ليكون التعاون سلساً ومنسجماً.



### الصبر والأناة، قوة تفاوضية عالية

يمكن اعتبار الصبر في التفاوض وطول البال، هو أحد أهم التأثيرات الفاعلة في نتائج عمليات التفاوض، أو الحوارات، والنقاشات متعدّدة الاتجاهات والأنواع. وأفضل مثال على ذلك، هو صبر الفيتناميين على المعاناة الرهيبة التي تحملوها في أثناء حرب أمريكا عليها.

وكانت النتيجة صبر و صمود، نتائجه انتصارهم و طرد الأمريكان. ما زالت هانوي رمزاً لقوة الإرادة التفاوضية، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الصبر في التفاوض يعتبر إنجازاً رائعاً، ممكن أن نستفاد من خطوات تحقيق الآتي:

1. يمكن أن يسبب انشقاقات داخل مؤسسات ومنظمات المقابل.
2. يقلل من توقعات المقابل.
3. تقود إلى تصعيد وتعقيد عند المقابل.
4. تظهر قوى جديدة لها أولويات مختلفة.
5. تفصل الرغبات والأمان عن الواقع المعاش.
6. تستحدث مشاكل ومواضيع جديدة على الساحة.

7. تحشد جماهير إضافية وترزجها بالمعضلة.
  8. ممكن أن تكون باهظة لأحد أو لكلا الطرفين.
  9. قد تسبب في تغيير في القيادة.
  10. ممكن أن يتدخل طرف ثالث.
  11. قد ترهق الجميع، وننشغل بمواضيع أخرى.
  12. توفر لنا معلومات جديدة باستمرار.
- الصبر والأناة هي رسالة تفاوضية صعبة، ومعقدة النتائج ذات أبعاد متعددة، ويمكن أن يفسر كل حسب ما متوفر لديه من أوراق ضاغطة ومؤثرة في لعبة التحوارات طويلة الأمد، وذات التكلفة الباهظة والتي قد تسبب انهيارات لأي طرف لم يحسب حساباته الاستراتيجية، لما يريد أن يحققه بالمقارنة مع ما يجاهاه من آلام وصعاب، وما متوقع أن يحصد من مكاسب من جهة أخرى.

### كيف نقتع الآخر؟

كل ما نسعى إليه هو رضى وإقناع الآخر، فالتفاوض، والنقاشات، والحوارات، هي الحياة بعينها تتداخل في أبسط الأشياء وأكثرها تعقيداً.

#### ندرج بعضاً مما نراه ضرورياً للتذكير:

1. من الأفضل أن نبدأ بالمواضيع السهلة لتتوافق عليها بدلاً 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 الآراء متفائلة ومتعاونة ستوفر قناعات للتعاون وحل العضلات العالقة.
4. عندما تطرح وجهتا نظر متباينتان، أحدهما سيئة والأخرى جيدة، فالمشاركون عادة يؤيدون الرأي الجيد منها.
5. الشد العصبي مع الاختلافات في المواضيع، عادة يكون سبب، نحو حل المشاكل وإهمال الشد العصبي.
6. تتوفر عوامل نجاح التفاوض عندما تتوفر رغبات الاتفاق.

7. أولوية الموضوع المثار يحتاج إلى معلومات مقنعة، لكي لا يرفضه الآخرون.
8. من الأفضل أن نعرض وجهتي النظر كليهما بدلاً من وجهة نظر واحدة.
9. الذي يصغي، يتذكر بداية ونهاية الموضوع، ولا يتذكر ما تم طرحه في وسط الحديث.
10. الذي يصغي، يتذكر جيداً نهاية موضوع الحديث بدلاً من بداياته، بالأخص عند الحديث عن مشاكل ليست ضمن اهتماماته.
11. يجب توضيح الاستنتاجات من قبلنا بوضوح، من دون تركها للجمهور لكي يوضحها.
12. إعادة توضيح الموضوع يؤدي إلى التعلم والقبول.

### اتفاقية على دفعات

الفرنسيون يؤمنون بأن النقاش يجب أن يبدأ بمبادئ الاتفاقيات المتوي توقيعها. والأمريكان يعتمدون للبدء بالاتفاقية بنداً بنداً أي موضوعاً موضوعاً والتي تقود إلى صيغ معينة. ولكل منهما إيجابياته وسلبياته في طريقة الأساليب وفي كيفية البداية وأين ستكون نهاية المناقشات. وكلا الطريقتين ممكن أن تبني ثقة تدريجية متبادلة. وسيتعرف كل طرف على مطالب وأولويات الطرف الآخر. العمل خطوة خطوة في النقاش، تساعد على التعرف إلى 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 الأسلوبين**

**أعلاه للأسباب التالية:**

1. لكي يقتنعوا أكثر ويتعرفوا بوضوح إلى الموضوع المتفق عليه.
2. لأنه يكشف بوضوح ما تم التركيز عليه وما هو المطلوب.
3. ميزة الإصغاء، توضح المساحات التي كانت مبهمة عند الطرف الآخر.

4. مناقشة كل موضوع بمفرده بمنع أي تلاعب، أو غش قد يحدث في المواقع العليا.

ومن المهم أن نشير إلى أن من حق المفاوض أن يتفق مع نقاط محددة وأن لا تتفق مع بقية البنود، بل من حقه أن يرفضها أو يعيد صياغتها لتلائم ما يتوقعه. كذلك ليس بالضرورة أن يتم الاتفاق على جميع ما يطرح من بنود، بل من فوائد هذا النوع هو أن يتم الاتفاق على ما تم التوافق عليه من بنود، وتترك بقية النقاط خارج الاتفاق فقط عندما تتصافح الأيدي، وليس قبله، كإشارة لإتمام التعامل.

### لوائح الأسعار التفصيلية

أحد أهم الأخطاء الشائعة في إبرام العقود والاتفاقيات أو الصفقات التجارية، هي خلوها تفاصيل الأسعار لأنها تعتبر ألغام وخسائر متراكمة لا يمكن تحديدها وتجزئتها (Break Down Prices). كلاهما، البائع والمشتري لهما مهام سواء أكان في إخفاء تفاصيل الأسعار وتجزئتها، أم في المطالبة بكشف لوائح الأسعار التفصيلية. تزداد الأهمية عندما تكون عقود التجهيز طويلة الأمد، لما بها من خسائر جسيمة، إن لم تتوفر معادلة حسابية لكبح زيادة الأسعار وتفصيلاتها، حسب لوائح متجددة وخاصة يتوجب تعاقدياً تقديمها من قبل المجهزين.

#### مقترحات في كيفية الحصول على الأسعار التفصيلية:

1. أهمية إعلام المجهز بأنه لا يجوز التعامل رسمياً ما لم يتم استلام اللوائح التفصيلية منه وهو شرط للمصادقة على العقد.
2. ضع شرطاً في توقف الشراء في خلال مدة محددة ما لم يتم إرسال لوائح الأسعار التفصيلية.
3. في حالة عدم التسليم احتج عند مسؤولي الشركة المجهزة ولدى مسؤوليك في مؤسستك.

4. أوقف الإجراءات لتنفيذ عملية الشراء.
5. ابعث برسائل احتجاج للمجهز واعلمه بإيقافك للصفحة القادمة من عملية الشراء.
6. حدد مدة زمنية لإنهاء العقد في حالة عدم إرسال اللوائح التفصيلية.
7. قدم له إشعار بدعوات لإعادة التعاقد مع مجهز آخر.
 

نتوقع إرسال اللوائح التفصيلية بأسرع وقت بعد هذه الجديدة والصرامة في الموضوع.

بالمقابل إن لم يتم التأكيد المسبق وضمن عقود التجهيز حول التزام المقابل بضرورة تسليم الأسعار التفصيلية. وليس للمجهز التزام قانوني بتسليم اللوائح فإنه سيتهرب وفق الأعدار والمبررات التالية:

  1. تقوم الشركة بإرسال كتاب تبين فيه عدم موافقتها بتزويد لوائح الأسعار التفصيلية، لأنها ليست مسموح بها قانوناً.
  2. عدم توفر المعلومات التفصيلية لمثل هذه اللوائح.
  3. لا توجد برامج بالحاسوب تتضمن مثل هكذا معلومات تفصيلية. وهذا يتطلب وقت طويل لوضع مثل هذه البرامج.
  4. لا يمكن إدخال مثل هذه المعلومات لسريتها وخوفاً من سرقتها من قبل منافسي الشركة.
  5. تكاليف عالية لم تكن بالحسبان لتهيئة اللوائح التفصيلية والمجهز ليس بصدد تحمل تكاليف إضافية.
  6. يقدمون اعتذاراً ولوماً لعدم الإشارة لمثل هذا البند ضمن عقود التجهيز.



### الأسئلة كيف تكون وما هي أجوبتها؟

الأسئلة وطبيعتها وكيفية طرحها!! وما هي أفضل الأجوبة المتوخاة من توجيه السؤال؟ الأسئلة أحد طرق توثيق المعلومات وتبادلها، بالإضافة لكونها عامل مساعد لتوثيق العلاقات بين الأطراف. نستعرض بعضاً من الأسئلة:

#### أولاً: ماذا يعيق الأسئلة الجيدة؟؟

1. نتجنب الأسئلة التي تكشف اللامبالاة التي نبديها للمقابل أو لجمهورنا.
2. نتخوف من أن نبين اهتماماتنا.
3. نحمل ثقافة الضد اتجاه الشخص الذي نتعامل معه.
4. بعض الأسئلة الجيدة نريد أن نسألها، لكن حدة النقاشات تمنع ذلك.
5. من الصعب أن نتابع مسببات المقابل، في الوقت ذاته، نريد أن نطرح سؤالنا.
6. بعض الأسئلة لم نطرحها بسبب عدم إمكانية صياغتها بشكل جيد.
7. معظمنا يتجنب الأسئلة التي تخرج المقابل.

8. بعضهم اعتاد على الحديث بدلاً من الإصغاء، والأسئلة تصاغ لمن يصغي وليس للمتحدث.
  9. لا يملكون الإصرار أو الاهتمام لمتابعة الأسئلة التي تفتقر للأجوبة، وسرعان ما يشعرون بالملل.
  10. من النادر أن نأخذ وقتاً كافياً لصياغة الأسئلة ولا نفكر بصياغتها بوقت مسبق.
- يمكنك أن تفكر وتحكم عن الشائع ما ورد أعلاه كأسباب حقيقية لمنع توجيه الأسئلة الجيدة والمؤثرة وكيفية تجاوزها.

### ثانياً: من مبدأ قل ولا تقل أي اسأل ولا تسأل!!

يمكن أن نوجه الأسئلة الجيدة والمفهومة وممكن تحسين أسئلتنا كما نقترحه أدناه:

#### أ - مبدأ لا تقل!! أي لا تسأل:

1. لا تسأل الأسئلة العدائية إلا إذا كنت تنوي الشجار.
  2. لا تسأل أسئلة تكذب مصداقية المقابل لأنها لا تجعله صادقاً.
  3. لا تسأل وأنت تصغي بقلق. قدم سؤالك مكتوباً ثم انتظر الجواب.
  4. لا تسأل في أي وقت. انتظر الوقت المناسب.
  5. لا تسأل أسئلة كي تتظاهر وتبين كم أنت شاطر وذكي.
  6. لا تقاطع سؤال لزميلك، ما لم يستلم الجواب.
- من الواضح مما ورد أعلاه بأنها نوع من موانع للتواصل لأنها تقطع استمرارية المعلومات.

## ب - مبدأ قل!! أي اسأل:

1. حضر أسئلتك بوقت مبكر.
  2. استخدم كل اتصالاتك لتقديم أسئلة مبكرة قبل الاجتماع وأفضل الأجوبة عادة نستلمها قبل مدة طويلة من وقت الاجتماع.
  3. اسأل ما تفكر به لعصارة ذهنك أمام جمهورك، وسترى الكم الهائل من الأسئلة المفيدة ستظهر.
  4. كن شجاعاً لتسأل عن الأمور الخافية لدى المقابل بالرغم من أن معظمنا لا يعجبه ذلك.
  5. اسأل أسئلة غبية.
  6. اسأل أسئلة بدائية لتشجع على الأجوبة الجيدة.
  7. اسأل ما دون من تفاوضه. ستستلم أجوبة أفضل من مسؤولهم.
  8. خذ وقتك للتركيز على صياغة أسئلة جديدة.
  9. اسأل أسئلة تساعد المقابل ليتملص منها لأنك ستسمع منه قصة مغايرة قد تعجبك.
  10. اصمت بعد أن توجه سؤالك.
  11. كن مصرّاً على متابعة جواب سؤالك. إن كان الجواب تهرباً وغير مقنع لما تريد.
  12. أعد بعض الأسئلة التي تمت الإجابة عليها لأنها تساعدك على التأكد من مصداقية المقابل.
- الأسئلة والأجوبة، هي نوع من الحوارات والمناقشات التفاوضية. كل منها يعطينا ميزة لتنفيذ مطالبنا بطريقة الأسئلة

والأجوبة. والأجوبة الجيدة تحسن فهم المقابل وتبين نواياه. كما هي طبيعة الأسئلة وصياغاتها توضح جدية أصحابها، ومستوى فهمهم للأشياء المطروحة على طاولة النقاشات.

### قواعد التفاوض!!

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

**أدناه نماذج لسوء استخدام قواعد ومبادئ التفاوض كما**

**حدثت أمامنا:**

1. أمر بالتحدث والكلام.
2. كم عدد الخبراء الواجب مرافقتك؟
3. قدّم الوثائق والأدلة.
4. متى نتوقع السؤال.
5. لأي شخص سنوجه السؤال؟
6. من هو الذي يسأل؟
7. الاعتراض خارج إطار المبادئ والقواعد.
8. تسجيل صوتي وتدوين جلسات التفاوض.
9. قواعد الوسيط.
10. اتخاذ التدابير الأمنية.
11. قواعد التصريحات الإعلامية.

12. مواعيد الطعام.
  13. قواعد الراحة وفترات والتجمعات.
  14. قواعد للعقوبات والسخرية.
  15. نداءات التلفونية.
  16. أين تتفاوض؟
  17. مكانات الجلوس وترتيبها.
  18. قواعد كسر إنهاء المناقشات.
  19. طرق الاستئناف.
  20. قواعد المسؤولية.
  21. قواعد تغير الوفد التفاوضي.
- كيفما يغير المقابل قوانين التفاوض، تأكد من الأسباب الخفية لهذه التغيرات. وأسهل الطرق للتعرف إلى ذلك هو توجيه الأسئلة عن أسباب هذه التغيرات.
- لنا الحق من الاعتراض على ما لا يناسبنا من هذه التغيرات. قاعة النقاشات والتفاوض هي ليست قاعة محكمة.
- قواعد ومبادئ التفاوض دائماً قابلة للنقاش وتعاد مناقشتها لأكثر من مرة.

### التحكيم

معظم الخلافات يتطلب حلها عند فشل التفاوض عن طريق اختيار طرف ثالث، ليقوم بعملية التحكيم لحل الخلافات التجارية أو التعاقدية. شروط التحكيم، هو موافقة الأطراف المختلفة، في ما بينها على قرار قبول التحكيم ومن هو المحكم والذي يتوجب قبوله من كلا الطرفين.

ومن الجدير بالتنويه، أهمية أن تطرح القضايا الخلافية، بشكل واضح، وصريح، وحاسم، لكل طرف، لكسب المحكم وإقناعه بصواب الموضوع وأحقيتك بالخلاف. والتحكيم، غالباً، ما يتناول طرق جديدة، يطرحها للمساومات بين الأطراف، لكي يحصل على قناعة ورضى كل طرف من دون الذهاب إلى محاكم مختصة لحل النزاع، لعدم تحمل أعباء تكاليف ورسوم تترتب على ذلك.

والتحكيم هو إجراء قانوني مناسب، بديلاً للوسائل المتبعة في توقف التفاوض وبعض الخلافات التعاقدية، يكون التحكيم هو أفضل الوسائل المناسبة للحلول الوسطية المقنعة.

ولا تتفاعل بالتحكيم، كوسيلة لا مفر منها لحل النزاعات بين الأطراف. بل علينا أن نكون حذرين من اختيار المحكم المناسب والفظن، والذي يستوعب المشكلة بكل تفاصيلها المطروحة على

طاولة التحكيم. بالإضافة لما يقدمه أطراف النزاع من وثائق ووجهات نظر مختلفة مع الطرف الآخر. وكثيرون من المحكمين يزدون المشاكل تعقيداً وغير مؤهلين أصلاً لحل نزاعاتنا المطروحة للتحكيم.

### ندرج أدناه أهم مشاكل التحكيم:

1. سوء فهم بعض المحكمين، وعدم استيعابهم لحقيقة النزاع.
2. تفكيرهم قديم في تناول حل المشاكل المعلقة.
3. لربما يناحزون لطرف من دون آخر، لأسباب مخفية لا نعلمها.
4. التردد وتغير آراءه في أثناء طرح وجهة نظره.
5. لربما، يخلق مشاكل ويعقد الخلاف ويصعب الحل بدلاً من تسهيله.



### كيف تروج لأفكارك؟

كسب ثقة الآخرين، شيء مهم وصحيح جداً في أي مجال كان. وكسب الثقة لا يتم إلا من خلال الخطوات البسيطة التالية، إن تذكرناها دائماً:

#### الخطوة الأولى:

تكلم قليلاً، وأصغ كثيراً. لأن المقابل يريد إثبات وجوده، عندما يتحدث وأنت مصغٍ لأنه سيقابلك بالمثل عندما تتكلم أنت.

#### الخطوة الثانية:

لا تقاطع المتحدث أبداً لأن مقاطعة الآخر تغضبه وتنتهي التواصل.

#### الخطوة الثالثة:

لا تجادل فالجدال لا يغير الآراء. كثيرون هم المسالمون ولطفاء الحديث. كن مرناً هادئاً ومعتدلاً بطرح أفكارك، وبلا عواطف منفعله.

#### الخطوة الرابعة:

لا تتسرع بطرح النقاط في أفكارك. فهذا يساعد على تعاطف المقابل معك، ويؤيد وجهات نظرك ويفهمها بل وقد يضيف لها.

### الخطوة الخامسة:

أعد صياغة ما تحدث به المقابل من أفكار، كما فهمتها بطريقة الإعجاب بها. فكثيرون يفضلون، بأن الآخرين قد فهموا وجهة نظرهم. وهي وسيلة لإخفاء ما تريد أن تعيد صياغة أفكار المقابل بالطريقة التي تراها أنت. دلالة على أنك كنت تصغي بإمعان لما قاله المقابل.

### الخطوة السادسة:

حدد بوضوح فكرتك الجوهرية وأثبت عليها. تجنب إرباك المقابل بالمناقشات الأخرى.

### الخطوة السابعة:

لا تنحرف عن فكرتك الجوهرية ودع المقابل لا يجيد عنها أيضاً. وهناك حالتان لتنفيذ ذلك:

1. اتفق معه، على النقاط غير الجوهرية، ولو مؤقتاً لغرض النقاش ليس إلا.
2. وافق معه على مناقشة ذلك لاحقاً.

### الخطوة الثامنة:

كن معه في وجهة نظره وليس ضدها. لأن الكثير يفضلون التعاون وليس العداة والخصام. وهي فكرة تقود للاتجاه الصحيح. وهذا ما يسهل تقبل أفكارنا وبيع ما نريده من سلع أو ترويج لطلبات تعاقدية جوهرية. بل كل تعاملاتنا مع الغير، هي أفكار نسعى لترويجها بشكل سليم وعقلاني، نتائجها منجزات لتحقيق طموحاتنا بالنجاح.

ولغرض أن نجعل تقيمتنا صحيحاً، لا بد لمن يريد أن يروج لأفكاره أن يكون - أيضاً - شكاك أي شكوك بما يطلبه المقابل ليصل إلى حقيقة الأشياء، أو جزء من حقيقتها. ويمكن تحديد ذلك بالنقاط الأربع المقترحة أدناه:

1. لا تقبل الأشياء كما تسمعها.
2. دقق في كل شيء.
3. جدول الأشياء جيداً حسب سياقاتها.
4. حدد فواصل واضحة ما بين هو حقيقي، وبين ما هو ظني أو تفسيري.



### الاختراقات وسرقة المعلومات

التنصّت والتجسس، أحد أهم وسائل ضعفك عندما يخترقك الآخرون، فكن رصيناً في من حولك، ولا تدع أسرار عملك مباحة. وليكن حسك الأمني أحد أسباب قدرتك في التعامل مع المقابل. ومن الضروري أن نطلع على وسائل وطرائق التجسس السائدة، ما خفي منها وما ظهر. فتسجيل الأصوات والكاميرات والأقلام والمصاييح والتلفونات، كلها وسائل مباحة للتنصت. بالإضافة لتسخير من هم حولك: ساعي البريد، أو الطباخ أو المنظف أو كاتب الطابعة وعامل إبدالة. جميعها يمكن أن تكون جزءاً من ضياع الأمن داخل مؤسساتنا، التجارية أو الصناعية أو الحربية وكل مفصل من مفصل الأمن.

كثير من كبريات الشركات المتنافسة تتجسس على دوائر البحوث والتحسينات في الصناعات المختلفة الأخرى. تتجسس لتسرق خرائط ومعلومات في غاية الكتمان لتكون المبادرة والسباق في كسب الأسواق المتنافسة في الطراز والتنوع. الشركات العملاقة، تعيش أجواء حرية تجسسية في ما بينها. كما هي الصناعة وما تخفيه من نقل المعرفة، لتكون براءات الاختراع وأصحاب الامتياز تحت الرقابات الصارمة. الدول المتقدمة تجيز لهذه المعلومات أن تكون

ضمن الأمن القومي لتلك الدول. بعض الشركات أو الدول ترصد أموالاً هائلة من ميزانيتها للتحسينات. فتكلفة الملايين من الدولارات على بحوث تطويرية. يمكن، بالتجسس والتنصت والعملاء، أن تسرق هذه البحوث بكلف زهيدة مقارنة بما تم رصده من مبالغ كبيرة. أدناه بعض المقترحات التي تقلص قدر الإمكان سهولة التجسس، ونشك في منعها بالكامل. وعلى المسؤول الأعلى ومن بمعيته أن يتابعوا وبجدية مفاصل إمكانية الاختراقات ليوحد ثقافة أمنية:

1. اختيار مجموعة متزنة ولا تثرثر.
2. التأكيد على الصمت.
3. امنع أي شخص لا علاقة له بالحاسوب ولا يحتاج أن يعلم ما يحتويه من تفاصيل.
4. دع من له علاقة بالحاسوب أن يعلم ويطلع على ما يعنيه ويخص عمله لا أكثر.
5. عندما تشك بوجود من يحاول أن يتربص معلوماً. سرب معلومات كاذبة لغرض التمويه.
6. امنع الرشوة من أي 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 الآخر المنافس ومحاولاته وأسبابها.
9. حافظ على كل المعلومات الخاصة وتأكد من خزنها وإغلاقها وعدم تركها بلا مراقبة.

10. غيرَ غرف وقاعة الاجتماعات لاحتتمالية نصب أجهزة تنصت فيها.
  11. اعزل المعنيين بسرية المعلومات عن الآخرين من دون الحاجة للاختلاط وكن مراقباً لذلك.
  12. دع أفراد قلة، تثق بهم، يعلمون ما تنوي اتخاذه من قرار في اللحظات الأخيرة.
  13. كن صارماً وحازماً وسريعاً لأي قرار يضمن أمن المعلومات.
  14. أحياناً يكون التسامح والعفو عن من لا يبالي بأهمية المعلومات هو خرق أمني تساعد أنت فيه.
- لاحظت ومن خلال التواصل مع المقابل، بأن التحسس في أثناء المناقشات والمفاوضات، في المجالات الصناعية، شائعة وقابلة للتوسع لأنها لا تكلف كثيراً ويمكن تداولها في أثناء الحديث.





### التلفون - الهاتف والأخطاء الشائعة!!

لا تتحدث أو تناقش مواضيع ذات أهمية إلا إذا كنت مضطراً  
أو مجبراً.  
وعلى الرغم من أن سهولة وسرعة الاتصال الهاتفي من اللقاء  
المباشر. لكن الحديث وجهاً لوجه يعني الكثير من الإيجابيات.

#### هاتفياً قد نقع في مآزق حتمية:

1. المتصل عادة يفاجئ المتلقي للمكالمة الهاتفية.
2. من السهولة أن نهمّل الأشياء المهمة.
3. تصبح الحسابات البسيطة صعبة، لقصر فترة المكالمة.
4. رغم كلفة المكالمة إن كانت بين مسافات طويلة. لا نستطيع أن نتذكر ما تحدثنا فيه بتفاصيل.
5. يصعب الإصغاء لتشتت الأفكار.
6. يصعب للمتفاجئ بالمكالمة أن يهضم المعلومات والكتابة حتى بوجود سكرتيرته.
7. لا ترى ما هي انطباعات المتحدث.
8. لا يمكن أن تحصل على موافقة خطية أو صك بنكي.
9. عادة يكون متلقي المكالمة مشغولاً بأشياء أخرى.

10. يصعب من أن تبتعد عن مقاطعة المتصل.  
وعلينا أن نتذكر تعقيدات الاتصال الهاتفية يمكن أن تكون في:  
أ. سوء فهم المكالمات الهاتفية وصعوبة مواكبة ما يطرح من أمور.  
ب. لا يوجد متسع من الوقت للتفكير.  
ج. عندما لا يراك المقابل يسهل الرفض بكلاً أو لا.  
مما ورد أعلاه لا يعني أن المكالمات الهاتفية بحد ذاتها غير محبذة بل من يستخدم الهاتف للنقاشات المهمة والحساسة، هو من نقصده في النقاط الواردة في الموضوع. وهذا لا يعني أن تسهيلات تكنولوجيا الاتصال هي سمة سيئة. وهذا ضد المنطق العلمي لتسهيل الاتصالات. ونحن ننصح بتجنب قدر الإمكان المواضيع الحساسة عبر الهواتف.

### أدناه مقترحات لتكون مكالمتك فعالة ومؤثرة:

1. إن طلبت المكالمات، أصغ ودوّن كامل الموضوع، ثم اتصل بالمتحدث لاحقاً.
2. تكلم قليلاً، كلما تتكلم قليلاً تحصل على ما ترغب، في أكثر الأحيان.
3. لا تنشغل بمحادثات قبل أن تتصل.
4. دوّن على لائحة النقاط المراد مناقشتها تجنباً لنسيان بعضها.
5. ضع حاسبة قربك.
6. رتب أوراقك على المنضدة حسب تسلسل أهمية تريد مناقشته.

7. اكتب الملاحظات، ووثقها بسرعة.
  8. أكد واكتب على الفور ما تم الاتفاق عليه بصيغتك.
  9. هيبى لنفسك عذراً لإنهاء المحادثة. قد تحتاج لذلك.
  10. إن كنت تشعر بأن مكالمتك هي ضعف موقف لغير صالحك. تحضر لإيجاد أرضية لأسباب اتصال.  
كما أن هنالك وجه آخر للمكالمات المتعثرة وغير المثمرة:
  1. لا تستخدم النقاش الهاتفى، وأنت في منتصف اجتماع مع موظفيك.
  2. لا تناقش مواضيع لتكون استنتاجات ما لم تكن مستوعباً لمضامينها ومستعداً لذلك.
  3. لا تزج نفسك في اتخاذ قرار متسرع بسبب رغبتك بإنهاء المكالمة.
  4. لا تتردد في إعادة الاتصال الهاتفى إن وجدت خطأ مهماً.
  5. لا تتجمل من إعادة الاتصال في موضوع مهم بعد أن تمحصت وفكرت بما وافقت عليه كان خطأً ويجب تصحيحه.
- المناقشات الهاتفية، تعمل بشكل فعال لمن يتهياً ويستعد لها  
أفضل استعداد.



### اختيار أمكنة المناقشات والحوارات

قد تكون مستهدفاً في جو حوارى مرتبك. كأن تكون محط أحاديث للتقليل من شأنك. وإحباطاً لعزيمتك التفاوضية ندرج بعضاً من نماذج سوء اختيارات المقابل المدبرة ضدك:

1. يجلسونك في موقع أمام ضوء الشمس.
  2. يجلسونك على كرسي مهترئ وآيل للسقوط.
  3. ضوضاء تحيط بمكان عملك.
  4. تناقش في جو يخلو من التبريد صيفاً والتدفئة شتاءً.
  5. تعمل بالليل لمنعك من النوم.
  6. تغير غرف الاجتماعات بشكل مستمر.
  7. وجبات سريعة من القهوة المرة، وساندويتش لا تشتهيه الأعين.
  8. فندق بثلاث نجوم وخدمة سيئة.
  9. تعمل وأنت تشكو من صداع حاد.
  10. مترجم لغوي لا يتوقف عن الثرثرة.
  11. يجعلونك محور حديث شخصي، من قبل شخص لا يطاق.
- لا تتردد في رفض أي من الفقرات أعلاه بل بمجملها، ورفض التعامل ثانية مع المقابل، الذي كان متآمراً عليك بشكل

مقصود. وعادة يكون الأغبياء هم من يتكتك لمثل هذه الأعمال الخبيثة.

من أول وهلة ممكن أن نقيّم ولو بشكل سريع، أن مكان التفاوض المرموق يدل على حسن التدبير، والاحترام لخلق جو تفاعلي ممكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية لكلا الطرفين. بالرغم من أن الشيء الجوهرى، هو ليس غرف الاجتماع لوحدها تحسم النتائج. بل فسح التحرك في المواضيع المراد طرحها بحرية وتأيي، هي من تؤدي للوصول إلى تفاهات تعاقدية.

اختر المكان الملائم، نقترح الآتي:

1. مكان خارج مركز العمل لا يبعد كثيراً.
  2. دع وكيلك يقوم بإنجاز أعمالك اليومية المعتادة..
  3. وفر ما تحتاجه من تعاون الآخرين لك.
  4. اجلب الحاسبة اليدوية معك.
  5. تأكد من توفر المكان وتوفير الخدمات بوقت مسبق.
  6. خذ معك معلوماتك التفاوضية، وملاحظاتك عليها.
- لا تترك مكان عملك مسرعاً إلى مكان التفاوض. تأكد من توفر جميع المستلزمات التي تحتاجها. وعند نسيان بعضها سيربك من معك ويقلقك. بالأخص إن كانت تلك المستلزمات محفوظة بمكان آمن وسري. فهذا يتطلب مغادرتك أنت لمكان التفاوض شخصياً لتجلبها.

## كيف تأخذ وقتاً لكي تفكر فيه؟

لا بد لأية مناقشات أو حوارات تفاوضية وعلى مختلف المستويات. أن نكون على استعداد لكيفية استقطاع وقت لكي نفكر فيه قبل أن نتورط في آراء أو قرارات متسعة نندم عليها لاحقاً.

أدناه مقترحات تؤثر على تفكيرنا، وهي مناسبة سواء أكانت داخل عائلتنا أو على مستوى عال من الدبلوماسية السياسية، أو أي مجال فيه قرار تتبعه التزامات.

1. دع المقابل أن يقدم ماهية موقعة، قبل أن يستقطع وقت الراحة المسائية.
2. هيبى لمفاجئة بقدم زائر مهم أو استلامك مكالمة لأمر جدي وحاسم.
3. تذرع بالآلام مغص معوي، لتتوقف المناقشات لوقت تفكيرك.
4. اشعر بالعطش أو الجوع لتأخذ وقتك باستراحة مفتعلة.
5. استبدل أحد أعضاء وفدك، لتنتظر قدوم الآخر.
6. لا تكن مهياً بسرعة رد فعل عن حدث معين، خذ وقتك لترد.

7. تظاهر بعدم معرفتك لما هو مطروح، اطلب وقتاً إضافياً لتعلم عنه أكثر.
  8. لا تجعل الخبير تحت متناول طلبك كي تأخذ وقتك لحين قدومه.
  9. أعطِ المقابل وثائق متعددة لينشغل بها في أثناء تفكيرك.
  10. استعن بمحامٍ أو فني أو بمسؤولك الأعلى لأي موضوع لكي يبطئ البت في رأيك.
  11. غير أسلوب التعامل مع فريقك، وجه لهم أسئلة عدة لكي يستقطع وقتاً للإجابات.
  12. اعقد اجتماعات ومؤتمرات دورية.
  13. اجعل من الحبة قبة، أي تكلم عن أمور بسيطة أكثر مما تستحق.
- إن هنالك بعضاً من الأسئلة القليلة قد تستغرق أسابيع للإجابة عليها، لعلاقتها بأطراف أخرى خارج. والأسئلة يجب أن تقدم مكتوبة، كما هي الإجابة المكتوبة.
- وبطء الإجابة هي عادة الإجابة المتقنة والصائبة. ومن الواضح أن الشخص الذي يأخذ وقتاً كافياً لكي يفكر، تكون لديه الإجابات الأفضل.
- الإنصات والتريث والهدوء وعدم الانفعال والتمعن بصياغة أسئلة المقابل هي أحد وسائل التفكير الصائب للوصول إلى إجابات صائبة، ولا يمكن أن ندونها ضمن أسرار أسباب الأخطاء التي نرتكبها في أثناء تواصلنا الاجتماعي مع الآخرين.



## الأخطاء الشائعة

- أورد أدناه بعضاً من الأخطاء الشائعة والتي تعتبر طبيعية، لكنها ما زالت هي أخطاء تحدث على الرغم من أن معظمنا لا يعترف بارتكابها:
1. المناقشات أو الحوارات التفاوضية هي ليست مباراة بين جهد بسيط بنتائج جيدة، لطرف من دون آخر لأن ذلك لا يبعدنا عن الأخطاء.
  2. علينا أن لا نبدأ بالمناقشات ومعنا أحمال، من مشاكل معلقة، لم نحسمها قبل بدء المناقشات.
  3. لا تقبل بمناقشة أي موضوع ما لم تكن مهتماً له لأنك توقع نفسك ومن معك بأخطاء غير محسوبة.
  4. لا تحف ولا تتردد، من أية مناقشات أو حوارات، مهما كانت الفوارق كبيرة مع المقابل. وبعبكسه فإنك تقع بأخطاء عديدة.
  5. لا تناقش مع الخط الثاني من الوفد المفاوض. فمن الأفضل أن تفاوض مع من يلتزم.
  6. كقائد أو مدير لمجموعة، لا تعرّ أهمية لشكاوى الآخرين عن أسلوب إدارتك، حتى ولو لحين، لأنها تجعلك تتصرف بسلك قلق ومنفعل ومتردد، أمام المفاوض المقابل.

7. لا تدخل في مناقشات مهمة وجوهرية، ما لم تحصل على توافق ودعم من فريقك كي تتحصن من الأخطاء بوجود سند قوي يدعمك بالمعلومات الصحيحة.
  8. لا تتعمق في التحليلات الكلفوية بالرغم من أهميتها. في التحليلات العامة تحصل على ما تريد لحين استكمال التحليلات الكلفوية من قبل فريقك المتخصص.
  9. لا تفترض بأن المقابل قد حصل على معلومات سرية لأنك ستشكك في قدراتك التفاوضية ويوقعك بأخطائها.
  10. أصغ أكثر مما تتكلم.
- قد تكون المساومات والمناقشات جيدة، وقدرة التفاهم عالية وبلا عوائق. لكن تقليص الأخطاء الشائعة، دائماً تكون عندما ننجز مرحلة من مراحل المناقشة والحوار أو التفاوض.
- لا بد من تدقيق تفصيلي، لما أنجز من نتائج المناقشات، وما هو معلق منها وبحاجة لحل. كي نحدد أين نحن من الخطأ والصواب. اكتب ذلك في مذكراتك السرية ولا تدع مسؤولك الاطلاع عليها، فسيكون خطأ آخر عليك.

### أمثلة لواقع معاش

كل منا أو معظمنا يسعى لأن يربح وأحياناً نخسر بإرادتنا أو رغماً عنا.

الحياة وتعاملاتها وأسلوب قيادة الأعمال هي ليست ميكانيكية الأداء، بل هي غالب ومغلوب، متسامح ومتعصب، يعطي ويأخذ، يأخذ لكي لا يعطي. هي ثنائيات حياتية، نحاول فلسفتها إدارياً واجتماعياً بكل تداخلاتها الإنسانية بالرغم من تعدد أساليبها. جميع البرامج التأهيلية هدفها التمييز الدائم للمراد تأهيله لكي يتعلم أفضل المستجدات لتحقيق طموح وأهداف المجال الذي يعمل فيه مع غيره من العاملين. وخلاصة الدوافع المطلوبة هي تحقيق الأرباح ومنعاً للخسائر، وبعض الخسائر نقدمها طوعاً.

وما سعينا إليه في دراساتنا التي تضمنت الفصول السابقة، مقترحات تؤهلنا لأن نكون بموقع المؤهل لكي نُخطط بوعي وذكاء. كل منا يريد تحقيق انتصار أو ضمانات لنجاحات، ليحقق أهدافه المرسومة، أو لكي يتأهل ويتميز عن أقرانه، في مؤهلاته الإدارية على مستوى القرارات الفعالة التي تحقق قدرات لنجاح المؤسسة أو المجتمع في مختلف الأصعدة 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 الإنساني - البشري في الربح والخسارة، فإما أن نربح مقابل خسائر وهكذا كما هو أدناه:  
أولاً: ربح - ربح فناعة ورضى كل طرف بأنه حقق مصالحه.

ثانياً: ربح - خسارة.

ثالثاً: خسارة - ربح.

رابعاً: خسارة - خسارة.

خامساً: ربح فقط.

سادساً: لا يوجد تعامل.

## أولاً: ربح أمام ربح

هو إطار للتعامل برضى جميع الأطراف، عن طريق الاتفاقات أو من خلال حلول لمعضلات، بحيث تقتنع جميع الأطراف بالقرار الإيجابي المتخذ بناء على التعاملات.

ربح - ربح، هو إدراك لمعنى الحياة التي تمثل التعاون البناء بعيداً عن المنافسات الميدانية. ومعظم الناس يعتقدون أن التعاملات بمجملها هي ثنائيات متضادة بمصطلحات القوة أو الضعف، القسوة أو اللين، الربح أو الخسارة. لكن هذه الاعتقادات أساسها ومبدأها معيباً، لأنها اعتمدت على القوة والهيمنة، كبديل للعوامل المبدئية في التعامل.

نموذج أو صيغة لكثير من الناس التي تحقق أرباحاً، ولا تقصي الآخر من الأرباح أيضاً.

## ثانياً: ربح - خسارة

أحد سبل القيادات الاستبدادية، من مبدأ أنا الربح وأنت الخاسر. وكثيرون من هم بمختلف المستويات الإدارية أو القطاعات العامة والخاصة، لديهم ميل عميق في سيناريو، الربح والخسارة. وذلك باستخدام مواقع، النفوذ، المؤهلات، حب التملك، أو طبيعة الفرد باتباع هكذا أسلوب، منذ النشأة، وهي سلوك مكتسب من البيئة التي عاشها.

عموماً، توجد ثقافة الاستحواذ، المنشرة في مختلف الأوساط بغض النظر عن مستوى تعليمها أو وعيها. وتعتمد على مبدأ فلان حصل على هذا وعليك أن تحصل على ذلك، أي توزيع ما نحصل عليه كمقارنات مع ما حصل عليه الآخر. بغض النظر عن من لم يحصل على شيء ويبقى المغلوب هو الخاسر مهما حاول أن يحصل على جزء ليكون راجحاً.

معظم تعاملاتنا مترابطة ومتداخلة وبها التزامات وهي بالحقيقة ليست حرة أو مستقلة. ومعظم النتائج المراد تحقيقها لا بد أن تعتمد على التعاون بيننا مع الآخرين وأن عقلية أو ثقافة، ربح - خسارة غير منسجمة مع مفاهيم التعاون مع الآخر. ويمكن أن أربح اليوم في تعاملاتي، وتكون أنت الخاسر. سوف لن تتعامل معي مستقبلاً، فسأكون خاسراً لإصراري على خسارة الآخر.

## ثالثاً: خسارة - ربح

كثيرون من يربحون أعمالهم بطريقة مختلفة. لديهم قناعة، أنا أخسر وأنت تربح!! أنا دائماً الخاسر. الراجح يحقق ذاته بالأناس. خسارة - ربح أكثر تراجعاً بالأداء من ربح - خسارة. السبب هو عدم وجود معايير ومطالب واحتياجات وتوقعات وبلا رؤى. وهؤلاء عادة فرحون بالخسارة، بسبب شعورهم بأن قوتهم تستمد من شيوع خسارتهم بين الجمهور، كنوع من أنواع الشهرة لدى الآخرين.

من جانب آخر يتميزون بمشاعر القوة الذاتية، متوقعين أنهم قد يخيفون أو يرهبون الآخرين بخسارتهم، أو يشدون انتباههم وتداول خسارتهم بين الجمهور.

في المناقشات التفاوضية يتميز الخاسر - الراجح، بالتخلي عما كان ينوي تحقيقه أو يستسلم أمام إصرار مطالب الآخر. وحتى في إدارته القيادية يتميز الخاسر - الراجح بالتسامح والتساهل في معظم الأشياء التي يتعامل معها. وفي العادة يتميز تعاملهم باللطف حتى لو انعكس سلباً عليه.

ومن المعلوم أن جمهور الراجح - الخاسر يجذبون جمهور الخاسر - الراجح، لأنهم ببساطة، يعتاشون عليهم ويفضلون ضعفهم كمكسب لصالحهم. ومن الملاحظ أنهم يخفون كثيراً من كوامنهم الشعورية.

هذه المجاميع من الخاسر - الراجح يعانون من أمراض نفسية مما يجعلهم يتقمصون لما يعانونه من تراكمات في خيبة الأمل والإحباط، مما يجسد لديهم ردود أفعال العواطف الهائجة.

كلاهما، الرابع - الخاسر والخاسر - الرابع في موقف لا يحسد عليه لأنهما يفتقدان للضمانات أو الأمان. عندئذ، فهما لا يستطيعا الصمود أمام أي التباس وحيرة خارج إطار توقعاتهما أو تنيؤهما، وقد يتبادل كل منهما مكان الآخر ما لم يتم حسم ما يعانون من مشاكل. ومن السهولة أن لا يكون راجحاً بينهما بل كلاهما خاسر، لأسباب تتعلق بواقع وطبيعة التعاملات بين الأطراف، ووجود عروض تنافسية أخرى في سوق التعاملات المتنوعة والمختلفة في بنية الواقع المعاش.

### رابعاً: خسارة - خسارة

أي لقاء بين فريق الرابع مع فريق الخاسر وتكون سمة الأنا كغالب والخاسر كمغلوب، فإن الانتقام والعناد هو السائد. وتحسم النتيجة لكل منهما كخاسر مع خاسر آخر. كلاهما يصل لأخطر مراحل الانتقام. يصاب كل منهما بعمى الحقد والكرهية، وصولاً لحافة الهاوية في الانتحار والقتل. وعندما تصل هذه المراحل الخطيرة لهذا المستوى، فإن الغالب لا يريد أن يكون غالباً، ما لم يتم الانقضاض على الآخر ليراه خاسراً وضحية، والعكس صحيح.

### خامساً: ربح فقط

كثير ممن يرغبون تكون لديه الرغبة في أن لا يرى خاسراً. وهم عادة ليس لديهم حماسة المنافسة مع الآخر. وأن لديهم ثقة عالية بأنفسهم بأن الربح هو مرادفهم دائماً لما يتمتعون به من مهارات ومؤهلات في معظم تعاملاتهم مع الآخرين، هكذا أصناف من الراجحين، يمتلكون الثقة بالنفس من خلال ضمان كفاءتهم في القدرة على الربح وعلى الآخر أن يهتم بشأنه، أي: ما شأني والآخر؟

## سادساً: لا يوجد تعامل

لربما هؤلاء يشكلون السلبية في الأداء. فهم يؤدون أعمالهم بلامبالاة وإهمال لتطوير إمكاناتهم الذاتية، بل لا يملكون دوافع التحفيز من بيئة مجتمعية مهمشة في الحياة. هؤلاء هم كوامن قابلة للانفجار لما تتمتع به من عدم أمان وضمآن بل من ضياع المستقبل فهي تعمل ليومها لتعيش. هم من يقتنصهم أعداء الجمهور. يؤدون أعمالهم مع الآخرين لكنهم يفتقدون للتفاعل البناء..

ومن الممكن أن لا يوجد تعامل بين كل ما ورد في أعلاه، هنا ما نعنيه بالتعامل ذلك التفاهم والتبادل المعرفي والتلاقح الثقافي بين مختلف المؤهلات التي تقبل أن تعطي وتأخذ من خلال الاتفاقيات الممكنة التعاقد عليها ضمن إطار المنافع المتبادلة، ليقتنع الجميع أن هنالك خاسر وربح حتى في أرقى التجمعات الرياضية جماعية كانت أو فردية. وهذا يشمل المقاضاة والمحاكم فيها أنظمة رابح الدعوى يقابله خاسرها.

لا يوجد تعامل في من يعتقد بيقين المعتقد ورجاحته عن بقية المعتقدات، بل يعتمد على مدى فهم الجميع وتقارب المشتركات لتقبل كل ما يعتقد الآخر في أن يكون الجميع رابح - رابح بالرغم من عدم وجود تعامل. كثير من يعتقد أن لا تعامل أفضل من أن يتعامل على حساب ما يضحى فيما يعتقد، بل يترك الوقت والظروف لزمن يأمل فيه أن يتعامل بشكل أفضل لكلا الطرفين.

كما يوجد، لا تعامل، بسبب عدم الرغبة بالانشغال بأجندة الربح والخسارة بل يفضل أن يربح مع الآخر. رابح - رابح أو يبقى ضمن صنف لا تعامل. وهذا يعتمد على ظروف عدة تحيط بنوع التعاملات وشروطها مع الآخر.



## ب - مقترحات عملية

ربح - ربح: أفضل النتائج المرضية التي تتحقق من خلال التعاملات الناجحة والدائمة.

ربح كل طرف أي ربح - ربح: تقنية تتعدى جهد الفرد. بل هي مجمل نماذج التداخل الإنساني. إنها تجسيد من صفات الأمانة والنزاهة وغزارة النضج العقلي. فهي تنامي في علاقات الثقة المتبادلة بين الأطراف. ربح - ربح هي إنجاز اتفاقيات واضحة المعالم، في معرفة المتوقع وما يمكن إنجازه. هي نظام التحفيز بوسائل متعددة، لأن طرق ووسائل نتائج تحقيق رضا الأطراف وشعور كل منهم بالربح هو الأهم ليس بنتائجه بل بكيف ممارسه عملياً. وأحد أهم ما يميز وسائله هو الاطمئنان بأن الأطراف هي شريكة في اتباع الوسائل.

ربح - خسارة: هي في الحقيقة ممارسة لتحقيق أنشطة في ربح - ربح. عندما تتوفر أفضل علاقات الثقة والرغبة الصادقة في استثمار العلاقات الحميمة. وتصبح ربح - ربح سهلة التحقيق لوجود هذه الرغبة والثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض المثمر. أولاً: فُكِّر بتبعات ما تحاول أن تتفق عليه تفاوضياً للوصول إلى التعاقد. وكن متوازن بين الاندفاع والأولويات.

ثانياً: وثق بلوائح جميع العقبات التي تحول دون تحقيق التوازن في نموذج ربح - ربح. وقرر من خلال إمكاناتك في ما يمكن عمله من إجراء للتخلص من جزء أو كل تلك العقبات.

ثالثاً: اختر علاقات نوعية التي من خلالها يمكن تحقيق اتفاقية نموذج ربح - ربح. وضع نفسك مكان المقابل وسجل ما تريد أن

تحصل عليه. وحدد احتياجات المقابل وكيف يفكر، ثم تناوّلها أنت بطريقتك التي تتوقع بأن المقابل سيقبلها.

رابعاً: برمّج نفسك لتكون رابح - خاسر. وكيف ستكون علاقاتك مع الآخرين؟ وهل تستطيع أن تحديد أهم مصادر ما تمّ برمجته من قبلك؟ ثم قرر فيما إذا كانت برمجتك تخدم واقع الحال؟  
خامساً: حاول أن تجد هوية لفكرة، ربح - ربح في موقف حرج. وحاول أن تحصل على فوائد مشتركة. ثم راقب وتعلم عن كتب من أمثلة الآخرين.

### اتفاقيات ربح - ربح:

تغطي مساحات واسعة من ترابط التفاعل. ومناقشة ذلك لإعطاء الأهمية في المناقشات الهادفة ذات النوايا الصادقة. فهي نموذج لبقية النماذج السابقة الذكر في ربح - خسارة وخسارة ربح. للوصول إلى مثالية التعاقد الذي فيه جميع الأطراف تشعر بأنها رابحة والذي يعتبر ركيزة لكل التعاملات التي تكتسب ديمومتها التعاقدية.

لمزيد من المعلومات  
وتفاصيل في هندسة التفاوض  
يمكن الاتصال بالبريد الإلكتروني للمؤلف:  
E-mail: [dr.hayder@gmail.com](mailto:dr.hayder@gmail.com)

