

## المحاضرة 4: الاجراءات العملية للتحضير للتفاوض

## 1- قائمة مراجعة التحضير للتفاوض

- من أجل التحضير الجيد للتفاوض لابد من تحديد مجموعة من الأسئلة ومحاولة إيجاد أجوبة لها وفي مايلي أهم هذه الأسئلة:
- ما الذي أريده من هذه المفاوضات؟ قم بإدراج الأهداف والأحلام قصيرة المدى وطويلة المدى المتعلقة بالمفاوضات.
  - ما هي نقاط قوتي - القيم والمهارات والأصول - في هذه المفاوضات؟
  - ما هي نقاط ضعفي ونقاط ضعفي في هذه المفاوضات؟
  - لماذا يتفاوض الطرف الآخر معي؟ ما الذي لدي ويحتاجه؟
  - ما الدروس التي يمكنني تطبيقها من المفاوضات السابقة لتحسين أدائي؟
  - أين ومتى يجب أن تتم المفاوضات؟
  - كم من الوقت يجب أن تستمر المحادثات؟ ما هي المواعيد النهائية التي نواجهها؟
  - ما هي اهتماماتي في المفاوضات القادمة؟ ما هي أهميتها؟
  - ما هو أفضل بديل لي للاتفاقية التفاوضية، أو BATNA؟ أي ما هو الخيار الذي سألجأ إليه إذا لم أكن راضياً عن الصفقة التي نتفاوض عليها أو إذا وصلنا إلى طريق مسدود؟ كيف يمكنني تعزيز BATNA الخاص بي؟
  - ما هي نقطة الطموح التي أطمح إليها في المفاوضات. الهدف الطموح، ولكن غير المبالغ فيه، الذي أود أن أحققه؟
  - ما هي مصالح الطرف الآخر؟ وما مدى أهمية كل قضية بالنسبة له؟
  - ما هي نقطة التحفظ والبديل الأفضل للتفاوض في رأيي؟ كيف يمكنني أن أعرف المزيد؟
  - من لديه القدرة الأكبر على الانسحاب؟
  - ما هو تاريخ علاقتي بالطرف الآخر؟ وكيف قد تؤثر علاقتنا السابقة على المحادثات الحالية؟
  - هل هناك اختلافات ثقافية ينبغي لنا أن نستعد لها؟
  - إلى أي مدى سنتفاوض إلكترونياً؟ وهل نحن مستعدون لإيجابيات وسلبيات التفاوض عبر البريد الإلكتروني، أو المؤتمر الهاتفي، وما إلى ذلك؟
  - بأي ترتيب ينبغي لي أن أتعامل مع الأطراف المختلفة على الجانب الآخر؟
  - ما هو التسلسل الهرمي داخل فريق الجانب الآخر؟ ما هي أنماط النفوذ والتوترات المحتملة؟ كيف قد تؤثر هذه الديناميكيات الداخلية على المحادثات؟
  - ما هي المزالق الأخلاقية المحتملة التي ينبغي لنا أن نضعها في الاعتبار أثناء التفاوض؟
  - من هم منافسوننا في هذه الصفقة؟ كيف تقارن مزايانا وعيوبنا النسبية؟
  - ما هي المعايير المرجعية الموضوعية والسوابق التي ستدعم موقفي المفضل؟
  - من ينبغي أن يكون في فريق التفاوض الخاص بي؟ من ينبغي أن يكون المتحدث باسمنا؟ ما هي المسؤوليات المحددة التي ينبغي أن يتحملها كل عضو في الفريق؟

- هل نحتاج إلى إشراك أي أطراف ثالثة (وكلاء، محامون، وسطاء، مترجمون)؟
- ما هي السلطة التي أمتلكها (أو التي يمتلكها فريقنا) لتقديم التزامات ثابتة؟
- هل أنا مستعد للمشاركة في المساومة القائمة على المصالح؟ كن مستعدًا لمحاولة خلق القيمة من خلال التداول على الاختلافات في الموارد والتفضيلات والتوقعات وتحمل المخاطر والمواعيد النهائية.
- ما الأطراف التي لم تشارك بعد في المفاوضات والتي قد تقدر الاتفاق أيضًا؟
- هل تدربت على توصيل رسالتي إلى الطرف الآخر؟ كيف من المرجح أن يستجيبوا؟
- هل يفسح جدول الأعمال المجال لمناقشة قضايا متعددة في وقت واحد؟
- هل من المرجح أن يخلق الاتفاق قيمة صافية للمجتمع؟ كيف يمكننا الحد من الضرر المحتمل للأطراف الخارجية؟

## II- خطوات للتحضير للتفاوض

هذه قائمة بأهم الإجراءات من أجل مفاوضات ناجحة:<sup>1</sup>

### 1- بناء العلاقات Build a Relationship

بناء علاقة مع نظيرك أمر بالغ الأهمية. إذا كان ذلك ممكنًا، تعرف عليهم وأسس علاقة جيدة قبل بدء التفاوض. يمكنك أيضًا بناء الثقة خلال التفاوض. كن منفتحًا على أفكارهم وآرائهم، وشارك في الاستماع النشط. سيساعد ذلك في تسهيل التواصل المفتوح وحل المشكلات بشكل منتج. كما يمكن أن يوفر لك نظرة ثاقبة على دوافعهم وأولوياتهم، مما يمكنك من تخصيص نهجك.

### 2- تحديد أهداف واضحة Set Clear Goals

تحديد أهداف واضحة هو أحد أهم استراتيجيات التفاوض. تأكد من أنك تعرف ما تسعى إليه، وحدد هدفًا طموحًا، فهم قيمك وحدودك وما لا يمكن التفاوض عليه لا يقل أهمية عن وجود أهداف محددة وملموسة عند دخولك التفاوض.

### 3- اعرف بديلك الأفضل Know Your BATNA

قبل الاقتراب من طاولة المفاوضات، تحتاج إلى معرفة شروط التفاوض. بينما ستسعى إلى إيجاد أرضية مشتركة مع الطرف الآخر، قد لا تتمكن من ذلك، مما يمنعك من تحقيق النتيجة المرجوة. إن أول شيء يجب التفكير فيه أثناء التحضير هو ما ستفعله إذا لم تتمكن من التوصل إلى اتفاق"، الحقيقة المؤسفة هي أن الطرف الآخر قد لا يوافق على شروطك. إذا لم تتمكن من حل خلافاتك، ففكر في أفضل بديل لك عن الاتفاق المتفاوض عليه (BATNA)، وهو المسار الذي ستخذه إذا لم تسر المفاوضات كما تريد.

### 4- ضع استراتيجية Strategize

تطوير استراتيجية تفاوض فعالة أمر حاسم لتحضيرك. ضع في اعتبارك عوامل متنوعة، بما في ذلك النتيجة المرغوبة، الأولويات والمصالح، تقييم أهداف الطرف الآخر وغاياته، وأي نفوذ أو بدائل لديك.

حدد ما يلي:

<sup>1</sup> Michael Boyles, [How to Prepare for a Negotiation](#), Harvard Business School, Jun 2023.

-دافعك لمتابعة المفاوضات؛

-دافع الطرف الآخر للتفاعل معك؛

-كيفية خلق قيمة للطرف الآخر.

يمكن أن تساعدك استراتيجية التفاوض المتطورة جيدًا على البقاء مركزًا وواثقًا واتخاذ قرارات تكتيكية على طاولة المفاوضات. من خلال التفكير في السيناريوهات المحتملة وتوقع ردود أفعال الطرف الآخر ومقترحاتهم المضادة، ستكون أكثر استعدادًا للرد بطريقة تعزز مصالحك.

#### 5- كن مستعدًا للاعتماد على الارتجال Be Ready to Improvise

واقع التفاوض هو أنه غير قابل للتنبؤ، فالاستعداد هو المفتاح، ولكن يجب أن تكون أيضًا مرناً وقابلًا للتكيف. توقع مواقف متنوعة حتى تكون مستعدًا للتفكير بسرعة. اعتبر التفاوض مع الأصدقاء أو الزملاء لممارسة الارتجال في اللحظة.

تذكر: كلما كنت مستعدًا بشكل أفضل، كنت أكثر قدرة على التعامل مع ردود الطرف الآخر. فكر في أفضل وأسوأ النتائج وكيف ستستجيب لكل منها. اعرف ما ستفعله إذا كان شريكك غير راغب في الاستماع إلى أفكارك، أو أساء فهم نواياك، أو حتى قام بتطبيق القوالب النمطية عليك.

#### 6- طور مهاراتك في التفاوض Develop Your Negotiation Skills

امتلك مجموعة متنوعة من مهارات التفاوض في أدواتك واتخذ خطوات لتطويرها، فتعزيز مهاراتك في التفاوض له عائد كبير، يسمح لك بالوصول إلى اتفاقيات . ركز على تحسين مهارات مثل الذكاء العاطفي، الذي يمكن أن يساعدك على التعاطف بفعالية مع الآخرين، والتواصل، وإدارة النزاع في التفاوض والمساعي التجارية.

كما قدمت الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association) أربع خطوات، بالإضافة إلى استراتيجيات مثبتة، لتخطيط مفاوضات ناجحة تضيف قيمة لكلا الطرفين، نظرا لأهمية المفاوضات كمهارة حيوية لكسب النفوذ وتحسين النتائج في مجموعة متنوعة من المواقف التجارية والمهنية<sup>1</sup>:  
الخطوة 1: تحديد الهدف (Identify the Objective): إذا لم تكن واضحًا بشأن أهداف كلا الطرفين وبشأن قضايا أصحاب المصلحة الرئيسيين، فقد يكون التوصل إلى اتفاق في المفاوضات أمرًا صعبًا. لتفاهم الأمور وتهديد نتيجة ناجحة، يمكن أن تظهر قضايا غير متوقعة وعواطف متأججة.  
نصائح مفيدة:

حدد لماذا تقوم فعليًا بإجراء هذه المفاوضات - ويجب ألا تكون الإجابة ببساطة "لإتمام الصفقة". كيف تؤثر هذه المفاوضات على المؤسسة؟ ما الذي يجعلها مهمة؟ ما هو الفجوة بين ما لديك حاليًا وهدفك؟  
اكتشف وناقش القضايا الأساسية و/أو المصالح المخفية وراء الحقائق. هل هذه مفاوضات تتعلق بقضية واحدة أم هناك قضايا متعددة؟ إذا كانت هناك علاقة قائمة بين الأطراف، كيف يمكن أن تساعد أو تعيق المفاوضات؟

<sup>1</sup> AMA, **4 Steps to Planning a Successful Negotiation**, 2024, <https://www.amanet.org/articles/4-steps-to-planning-a-successful-negotiation/>

حدد جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أي شخص سيكون جزءًا من عملية اتخاذ القرار أو سيتأثر بالنتيجة. افهم وتوقع أي مقاومة قد تظهر أثناء المفاوضات - وليس فقط من جانب نظيرك. ماذا يمكنك أن تفعل لتخفيف تلك المقاومة؟

الخطوة 2: تحديد الوضع (**Identify the situation**): كلما زادت معرفتك بالمشاكل الأساسية لكل طرف، كانت المفاوضات أفضل. إذا كان لديك أو لدى مؤسستك تاريخ سابق مع الطرف الآخر، ابدأ بتحليل كيف ستساعدك التفاعلات السابقة في المفاوضات المقبلة.

نصائح مفيدة:

عوامل مثل الثقافة التنظيمية، والميول الشخصية، وتكتيكات المفاوضات السابقة، ومستوى السلطة يمكن أن توفر رؤى جيدة عن الطرف الآخر. قبل المفاوضات، اطرح الأسئلة الصحيحة لجمع المعلومات وفتح المجال للإبداع في تطوير الحلول.

لتقييم قوتك واستغلالها في المفاوضات، حدد بديلك الأفضل، كلما كانت لديك بدائل أكثر أو أفضل، كانت قوتك أكبر.

الخطوة 3: توليد حلول بديلة (**Generate alternative solutions**): بمجرد أن تكون لديك والطرف الآخر فهم مشترك للقضايا والمصالح وراء الاعتراضات والرفض، تكون مستعدًا لبدء حل المشكلات. لا تتعجل في إنهاء الحل خذ الوقت لمناقشة جميع الخيارات. كلما زادت الأفكار التي تم توليدها، زادت الفرص لتلبية مصالح كلا الطرفين وجميع المعنيين.

نصائح مفيدة:

احرص على تجنب المطالب والمواقف النهائية. هذه تجعل الطرف الآخر في حالة دفاعية. اعرف ما ستكون تنازلاتك.

حافظ على موقف إيجابي ومرن، "فوز-فوز".

أظهر صبرًا.

كن مبدعًا.

الخطوة 4: التوصل إلى اتفاق (**Reach an agreement**): خذ الوقت والتفكير الذي تحتاجه لضمان عدم التسرع في التوصل إلى اتفاق، لأنه قد تواجه صعوبات لاحقًا.

نصائح مفيدة:

بصفتك مفاوضًا ماهرًا، اسأل نفسك: هل يلبي هذا الاتفاق مصالح الطرفين؟ هل يحافظ هذا الاتفاق على

العلاقة أو يقويها للمفاوضات المستقبلية؟

استعد مسبقًا لمواجهة المقاومة. ما هي بعض الحواجز المحتملة أمام الاتفاق؟ كيف يمكننا التغلب عليها؟

مع التخطيط الدقيق، والتواصل الواضح، وإعطاء الأولوية لحل المشكلات بشكل مشترك، لا يجب أن تكون المفاوضات مرهقة. ومع ذلك، حتى في أفضل المفاوضات المخطط لها، قد تحدث حالات انسداد. إليك بعض النصائح الموثوقة لكسر حالة الانسداد:

تأجيل بعض الأجزاء الصعبة من الاتفاق.  
اقتراح تغييرات في المواصفات أو الشروط.  
العثور على مكان اجتماع غير رسمي أكثر.  
أخذ استراحة ليوم كامل.