



الفريق التفاوضي

أ. حسان خضر

الفريق التفاوضي

- يزداد استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلاً من المفاوض الفرد، وذلك لأسباب عديدة منها:
 1. أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيداً.
 2. أن توافر المزيد من المعلومات في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد.



أهمية استخدام الفريق التفاوضي:

● تأتي هذه الأهمية من حقيقة أن المفاوضات غالباً ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي:

1. دور المتحدث.

2. دور المقرر (المسجل).

3. دور الموجه.

● أنه من الصعوبة على شخص واحد أن ينهض بجميع هذه الأدوار بنجاح، وإذا كان يمكن لشخصين أن ينجزها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلاً على أية حال.



حدود استخدام الفريق التفاوضي:

• إن استخدام الفريق التفاوضي فكرة عظيمة، إلا أنه يوجد قيود تحول دون كثرة استخدامها:

1. القيد الاقتصادي.
2. القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء.
3. قيد التنسيق.
4. قيد التعاون.
5. قيد العدد، إذ يفضل ألا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الخصم.



تكوين الفريق التفاوضي:

● عند النظر إلى تكوين الفريق التفاوضي فإنه من الضروري النظر إلى:

1. المهارات الفنية.

2. أنماط شخصيات أعضاء الفريق.

3. الطريقة المحتملة لأعمال الأعضاء.

● وبالتالي يجب أن يتكون الفريق التفاوضي من أعضاء لديهم المهارة الفنية

للعمل بفاعلية في جميع الحالات التي يتوقع أن تغطيها المفاوضات.

● وأن يكون الأعضاء متوافقين في الطابع والأمزجة مع بعضهم، ومع من

يمثل الطرف الآخر.

حجم الفريق التفاوضي:

- ترى إحدى وجهات النظر أن حجم الفريق التفاوضي ينبغي أن ينسجم مع القول المأثور "إن أفضل اللجان هي التي تتكون من شخص واحد".
- ترى وجهة نظر أخرى أن العمل التفاوضي يحتاج إلى مجموعة من الخبرات والمهارات التي قد لا تتوفر لشخص واحد، الأمر الذي يفرض اللجوء إلى الفريق.
- يرى بعضهم الآخر أن حجم الفريق ينبغي أن لا يزيد عن أربعة أشخاص وذلك بحكم العوامل التالية:

(1) الرقابة على الفريق:

- أن أربعة أشخاص يعتبرون عدداً مناسباً ومقبولاً إذ تقتضي مبادئ الإدارة التقليدية بشيء من التحفظ بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يتراوح بين ثلاثة وخمسة أشخاص
- أن وجود أكثر من أربعة أشخاص يجعل من الصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة، كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد.

● إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات إذ يجب عليهم الجلوس خلف أعضاء الفريق المفاوض.

● قد تحتاج بعض المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضواً من الفريق وعدد من المختصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية.

(3) تغيير العضوية:

- ليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طوال إجراء المفاوضات.
- كلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى أشكال معينة من الخبرات.

(4) مجالات التفاوض:

- يجب أن يضم الفريق التفاوضي مفاوضاً مؤهلاً في كل مجال من مجالات التفاوض.
- يمكن الدعم بعدد من الخبراء والاختصاصيين إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.
- في المفاوضات الأقل تعقيداً قد يغطي المفاوض الواحد مجالين على أن يخضع لتدريب مناسب في المجال الذي تكون فيه مهارته محدودة.

● إن وجود أكثر من شخص إلى أربعة أشخاص في المفاوضات يحقق:

1. القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.
2. استخدام أساليب متعددة في النقاش.
3. عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض أو الإرهاق، وخاصة إلى جرت المفاوضات خارج البلاد.
4. مواجهة الشكوك والشبهات.



اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته:

- إن منزلة رئيس الفريق التفاوضي ومكانته مسألة في غاية الأهمية.
- يجب أن يتمتع بمنزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم.
- التباين في المكانة وفي سلطة اتخاذ القرارات قد يجعل أحد الفريقين خاضعا للآخر، وبالتالي ظهور بعض صور السلوكيات الدفاعية والهجوم المضاد والاحتواء من قبل الفريق الآخر.
- ليس هناك أسلوب معين مفضل على أسلوب آخر لاختيار رئيس الفريق، إذ المهم أن يعمل الفريق بفاعلية.

● تعتمد فعالية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب الذي اعتادوه.

● إذا كانوا يعملون ضمن مؤسسة يميل نمط القيادة فيها إلى الفردية ففي هذه الحالة يكون الفريق بحاجة إلى رئيس من نوع مماثل، وعند ذلك فإن هذا الرئيس يتحمل المسؤولية الكاملة في اتخاذ القرارات في أثناء المفاوضات، ويكون دور أعضاء الفريق تقديم المعلومات وتزويده بالآراء.

● إذا ما قام نمط القيادة في المؤسسة على الديمقراطية وتفويض السلطات والمشاركة، فإن الفريق التفاوضي بحاجة إلى نمط مشابه في القيادة كي يطلق طاقات أعضاء الفريق ويشجعهم على الإسهام الفعال.

● ما يجب أن نؤكد عليه أن على رئيس الفريق التفاوضي أن يلم بكل القضايا المتعلقة بالمفاوضات لتمكينه من المشاركة في كل بند من بنود المناقشة، وفي توجيه أنشطة الاختصاصيين العاملين معه وتنسيقها .

● واجبات رئيس الفريق التفاوضي هي:

1. مستوى التنازلات وتوقيتاتها .
2. الدعوة إلى اجتماع النقاش للفريق التفاوضي .
3. فض الاجتماعات .
4. إعداد تقرير المفاوضات .

● بالإضافة إلى ذلك فإن على رئيس الفريق التفاوضي واجبات عامة أخرى تتمثل في:

1. الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل عضو.
2. إذكاء روح أعضاء الفريق من قبل رئيسهم للفريق الخصم ذات أثر كبير في حفزهم على المشاركة.
3. يجب عليه التأكد من أنه لا خلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق المفاوض وأعضاء الفريق الداعم.

اختيار المفاوض وتدريبه ودوره:

- بالإضافة إلى المهارات والقدرات الفنية، لا بد من اختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض.
- إذا كانت المفاوضات كبيرة الأهمية فحينئذ يتوقع أن تكون لديه خبرة متميزة في التفاوض، وأن يكون متوافقاً مع الأعضاء الآخرين في الفريق.
- أما إذا كانت المفاوضات قليلة الأهمية فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من أجل إكسابه بعض الخبرات.

● أهم المعارف والقدرات في المفاوضات التي يجب أن يتسم بها المفاوض:

1. معرفة فنية بتقنيات المفاوضات.

2. معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي.

3. قوة احتمال ذهنية وبدنية.

4. قدرة على التعبير وعلى الاستماع وعلى تحليل المناقشات الموضوعية.

5. قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.

6. قدرة على العمل في ظل الضغوط والاحتفاظ بالهدوء حتى حين يتعرض للضغوط القاسية.



7. قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية.

8. قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية.

9. قدرة على التكيف والتعايش مع أناس من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة، والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي.

• من الواضح أن المعارف يجب تعليمها للشخص، أما ما تبقى من عناصر فهي خصائص شخصية الفرد والمؤثرات البيئية المحيطة.

• التدريب يمكن أن ينمي قدرة معينة في الشخص مثل القدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.

• عموماً لدى اختيار المفاوض لا بد من أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار مثل المعرفة الفنية المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعملية التفاوضية، وتوافر مجموعة من الصفات الشخصية مثل الطموح والثقة بالنفس والعقلية الإبداعية والمنظمة وحسن الاستماع والإدارة القوية والقدرة العالية على تحمل الإحباط والعقلانية والبعد عن العاطفة.

تدريب المفاوض:

- يشير الواقع العملي في بعض الدول النامية إلى أن المفاوض يتم اختياره بافتراض أنه سيتعلم ما يحتاج إليه من خلال الممارسة، وسيكتسب الخبرات المطلوبة في أثناء العمل التفاوضي.
- لكن هذا المنحنى غير صحيح على الإطلاق فهناك حاجة إلى صقل واختبار هذه الخبرات التي يكتسبها وبالتالي لا بد من تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض، بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم والقوانين التي تحكم العملية التفاوضية.

الأدوار التي يقوم بها المفاوض:

- يقوم المفاوض بعدة أدوار لكي يحقق أهدافه أهمها:

(أ) الدور الشخصي:

- يمثل هذا الدور التصرفات التي يقبلها أو يرفضها المفاوض بناء على معايير وقيمه الشخصية بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر.
- قد يؤدي ذلك إلى وجود أدوار متعارضة لدى المفاوض حين يجبر على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية.



(ب) الدور الذي يقوم به المفاوض والمحدد تنظيما:

- وهذا الدور تفرضه المنظمة التي ينتمي لها المفاوض.

(ج) الدور المتوقع من الطرف الآخر:

- كل طرف يتوقع من الطرف الآخر دوراً معيناً في المفاوضات فإذا كانت الأدوار المتوقعة متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات أسهل مما لو كانت الأدوار المتوقعة متباينة مع الأدوار الفعلية.
- لذلك فإن نجاح المفاوضات يتوقف فيما يتوقف عليه معرفة المفاوض بالدور الذي يلعبه الطرف الآخر وأسبابه والدور المحدد ذاتياً والدور المفروض عليه والدور الذي يمكن أن يلعبه حتى يقوى مركزه التفاوضي وماذا يمكنه أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبني أدوار مختلفة أكثر إيجابية.