



## ملخص

### مقرر ادارة التفاوض

الفصل الدراسي الثاني - ١٤٣٩

د. يوسف النملة

تفريغ : LAEDER

تنسيق ومراجعته : مستر مودي

## المواقف التفاوضية

تظهر الاختلافات في عنصرين  
(وجود مصالح مشتركة او مصالح مترابطة ) ،  
ولا يمكن حل هذه الاختلافات الا بالتفاوض  
(نحن نعيش في تفاوض مستمر)

يعد التفاوض من اهم الميادين في عصرنا الحالي ،  
يعبر عن الانسان بانه كائن مفاوض وهو في حاله دائمه بالتفاوض .  
يرتبط التفاوض بوجود العلاقات الانسانية  
اي علاقة انسانيه ينتج عنها اما تقارب او تباعد ،

## امثله على التفاوض

- أ - المرؤوس يعرض مقترحا على رئيسه لتخفيض تكاليف الإنتاج ، فإذا الرئيس يرفض هذا المقترح لعدم جدواه.  
ب - زوج يتجادل مع زوجته حول أفضل الطرق للتعامل مع الأبناء.  
ج - مشتري يحاول شراء سلعة بالتقسيم المريح فيقابل ببائع متشدد يقول : إن هذه سياسة الشركة.

## التفاوض هو

الحل الامثل لكل موقف تفاوضي

## سبب وجود التفاوض

الموقف التفاوضي

## التفاوض

المخرج الوحيد للوصول الى حل للمشكلة

## تاريخ التفاوض

- ارتبطت العملية التفاوضية بوجود آدم عليه السلام وهي مستمرة باستمرار العملية التناسلية  
التفاوض كأداة للحوار يمثل جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على أن هو أفضل أسلوب للحوار والمجادلة والتي هي  
أحسن خير دليل على ذلك.

ويقول الله تعالى ( لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ )

قال تعالى ( أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدَلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ )

اصبح يشكل جزء اساسي من حياة الفرد

يدخل في اي عملية تبادل بين الافراد

تعتمد عليه كل العلاقات الموجودة بين المنظمات والافراد

## التفاوض

## مراحل التفاوض

- ١ - المفاوضات في الجاهلية : اقتصر على قضايا الحرب ، والتجارة ، والصراع بين القبائل .  
٢ - المفاوضات في الاسلام : اخذت مفهوم سياسي واجتماعيا جديدا :

اداة لعقد المعاهدات وتنفيذ  
السياسات الخارجية للدولة وتوثيق  
العلاقات مع الغير .

الرسول دعى بالاقناع وليس بالاجبار ،  
كما في قصة عبته ابن ربيعه وتفاوضه  
مع النبي

اداة من ادوات نشر تعاليم  
الاسلام ومجادلة غير المسلمين  
بالتى هي احسن .

### ٣- المفاوضات في العصر الحديث : نظرا لاتساع تشابك الناس فيما بينهم وتنوع مصالحهم والتداخل في المنافع بين الناس :

نتج عن تطور التكنولوجيا في مجال الاتصالات زيادة تشابك الناس اما تقارب او تباعد ويتبع عنه صراع اونزاع

عمل على حل مشاكل العامل مع ادارته والزوج مع زوجته وبين الاقارب والجيران...

اصبحت الحاجة الى التفاوض اكثر الحاحا

#### مفهوم التفاوض

- تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق.

- محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق (هدنة) او صلح.

- تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم ، بهدف تحقيق التعاون أو تقوية أو اواصر العلاقة فيما بينهم

- حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة .

- عملية تقوم على اشتراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة ، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف .

- عملية تجري بين مفاوضين اثنين او اكثر وتاخذ شكل رسمي ، بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع .

#### مفاهيم مندرجه تحت التفاوض

|                                   |  |          |
|-----------------------------------|--|----------|
| يعتبر جزء من التفاوض وليس بديل له | الجهد المنظم المدروس ،                                     | الاقناع  |
| لا احد يفوز .                     | تنازل الطرفين دون خساره ،                                  | التسويه  |
| يقوم على مبدا هوي فوز             | يستسلم الطرف المهزوم للطرف الاقوى دون قيد                  | التنازل  |
| تقدم التنازلات مقابل مكاسب        | تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق                          | المساومة |
| لا يكون بيده اي قرار يتخذ         | تدخل طرف ثالث محايد (وسيط) والتفاوض لحل النزاع             | الوساطه  |
| يكون اتخاذ القرار بيده            | تدخل طرف ثالث محايد (محكم) لحل قضيه واتخاذ قرار لحل النزاع | التحكيم  |

#### اهمية التفاوض

- ٣ - البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- ٤ - يؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.
- ٥ - وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وتعويضه بواقع جديد.

- ١ - أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لإيجاد عالم أكثر أمنا.
- ٢ - السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.

## عناصر العملية التفاوضية

|  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
| قد يكون بين افراد او مجموعة او منظمات او دول                     | العنصر الاساسي والاهم للعملية التفاوضية                      | ١- الاطراف التفاوضية              |
| لابد معرفة هدفك وهدف الخصم                                       | تبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض الاهداف والمصالح المشتركة للاطراف | ٢- الحاجة او الهدف من التفاوض     |
| لا معنى للتفاوض بدون القضية التي اثارته اثار حفيظة اطراف التفاوض |  | ٣- قضية او موضوع اطراف التفاوض    |
| الارادة هي اساس الوصول الى الحل (التفاوض عمليه اراديه)           | لا يتم فرض التفاوض ولا الحلول وتاتي من صميم ارادة المتفاوضين | ٤- الارادة                        |
| الرغبة عنصر اساسي لنجاح التفاوض                                  | الرغبة الى الوصول الى حلول الى تراضي كل الاطراف              | ٥- الرغبة التامة                  |
| الاعتقاد الجازم باهمية الحوار للوصول الى اتفاق مناسب للطرفين     |  | ٦- الايمان باهمية الحوار والتفاوض |

## خصائص التفاوض

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| أ- الاستعداد للتفاوض: يركز على تحديد الهدف والوسيلة عن طريق تشخيص العملية التفاوضية وتهيئة المناخ المناسب | ١- عملية تتكون من عدة مراحل |
| ب- الجلوس على طاولة المفاوضات   |                             |
| ثالثا: المتابعة لما بعد الاتفاق ومتابعة النتائج ومقارنتها بالاهداف المرجوه من التفاوض).                   |                             |
| ٢- عملية تبادلية  |                             |
| ٣- علاقة اختيارية ارادية  |                             |
| ٤- عملية تحيط بها القيود والمحفزات  |                             |
| ٥- وجود قضية  |                             |
| ٦- وجود قدر من النزاع والصراع   |                             |
| ١- صراع الموارد ،   |                             |
| ٢- صراع الوسائل   |                             |
| ٣- صراع القيم (المعتقدات) وهو اصعبها  |                             |

## مجالات التفاوض

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| ١- التفاوض الاساسي            | اقامة العلاقات بين الدول   |
| ٢- التفاوض السياسي            | بين السلطة الحاكمة والاجهزة التنفيذية                            |
| ٣- التفاوض الاقتصادي والتجاري | عمليات الشراء والبيع وتبادل السلع والعقود                        |
| ٤- التفاوض الاجتماعي          | العلاقات بين الاقارب والجيران وزملاء العمل واصحاب العمل والعماله |
| ٥- التفاوض العسكري            | يتصف بالسريه ويقام بهدف التقاط الانفاس واقامة حالة استرخاء       |

## نتائج التفاوض

|   |  |               |
|---|--|---------------|
| يعتمد على التهديد والاكراه                                    | قوة احد الاطراف تسمح له فرض الحل على الطرف الاخر دون تقدير لموقفه  | ١- فرض الحل   |
|   | اقتناع احد الاطراف بان اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة اكبر من الخسارة التي تلحق به عند تنازل الطرف الاخر | ٢- الاستسلام  |
| تعتمد على مهارة المفاوض                                       | تنازل كل من الطرفين <u>عن بعض اهدافهم الصغرى</u> من اجل ضمان تحقيق الاهداف الكبرى                                  | ٣- الحل الوسط |
| اجراءات التصحيح :<br>الاعتراف بالخطا واختصاره على قضية النقاش | يحدث عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة او ليست ذات مصادقية كاساس تدعيم موقفه .                                 | ٤- التصحيح    |
| كل الطرفين ياخذون موقع الدفاع العنيف                          | عندما يابى الطرفين بالاستمرار في الاتجاه نحو الاتفاق   | ٥- المازق     |

### ❖ حلول متعددة للخروج من المأزق :

|  |   |                        |
|--|---|------------------------|
| ١. إعادة توضيح القضية التفاوضية                          | ٢. اخذ عطلة صغيرة وبعده تستأنف قضية التفاوض | ٣. تقديم معلومات جديدة |
| ٤. استبدال اعضاء الفريق وجلب اعضاء جدد ترضي جميع الاطراف | ٥. اللجوء الى طرف آخروهو ( الوسيط او المحكم |                        |

## انواع التفاوض

### ١- وفق معيار الإستراتيجيه

|   |  |
|---|--|
| تفاوض ربح / ربح   | تفاوض ربح / خسارة (خسارة / ربح)  |
| - يتم تبني الاستراتيجيات التي تقم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقات القائمة.<br>- يسمى ب( الكسب المتشرك ) . (تفاوض الكسب للجميع) .<br>يبنى على مبدا المصلحة المشتركة | - يحدث عند عدم وجود توازن القوى بين اطراف التفاوض.<br>- يسمى تفاوض الكسب للطرف واحد<br>- يتبنى كل طرف استراتيجيات تقوم على اتهاك قوى وامكانيات الطرف الاخر واحكام السطره عليه. |

### ٢- وفق معيار الهدف التفاوضي :

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| ١- تفاوض من اجل مد اتفاقيات (يكون بين منظمة ومنظمة او بين بلدان) | ٢- تفاوض من اجل تطبيع العلاقات |
| ٣- تفاوض تغيير وضع ما او لصالح طرف ما                            | ٤- التفاوض الابتكاري .         |

انتهاء اللقاء الثاني ،،،

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------------------|----|----|----|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ١  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | مرت العملية التفاوضية خلال التاريخ بـ   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- ٣ مراحل   |   |   |   |   | ب- ٦ مراحل  |   |   |   |    | ج- ٤ مراحل                   |    |    |    |    | د- ٥ مراحل  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٢  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | أصبح للتفاوض اليوم حاجة :   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- لا معنى لها                                     |   |   |   |   | ب- أكثر الحاحا  |   |   |   |    | ج- اقل الحاحا                |    |    |    |    | د- غير ملحمة  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٣  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | ارتكز الأسلوب التفاوضي في الإسلام على :   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- التهيب  |   |   |   |   | ب- الإقناع  |   |   |   |    | ج- التهديد                   |    |    |    |    | د- لاشيء مما ذكر  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٤  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | تعدد مجالات التفاوض بسبب  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- تشابك المصالح                                   |   |   |   |   | ب- تعدد المصالح   |   |   |   |    | ج- أ+ب                       |    |    |    |    | د- لاشيء مما ذكر  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٥  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | العملية التفاوضية هي <u>جديده</u> ولم توجد من قبل   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- صح  |   |   |   |   | ب- خطأ  |   |   |   |    |                              |    |    |    |    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٦  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | يمكن التفاوض اثناء وجبات الطعام   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- صح  |   |   |   |   | ب- خطأ  |   |   |   |    |                              |    |    |    |    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٧  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | يعني ..... " يستسلم الطرف المهزوم دون قيد او شرط " :  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- التسوية   |   |   |   |   | ب- الوساطة  |   |   |   |    | ج- التحكيم                   |    |    |    |    | د- التنازل  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٨  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | يهدف التفاوض الى توسيع شقة الخلاف بين المتفاوضين :  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- صح  |   |   |   |   | ب- خطأ  |   |   |   |    |                              |    |    |    |    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ٩  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | يهدف التفاوض بين اطراف الصراع الى   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- تحقيق التعاون وتقوية اواصر العلاقة              |   |   |   |   | ب- خلق الخلافات   |   |   |   |    | ج- تقوية اواصر العلاقة فقط   |    |    |    |    | د- تحقيق التعاون فقط  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ١٠   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | يعني تنازل كل طرف عن شيء لا يريد التنازل عنه  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- الوساطة   |   |   |   |   | ب- التنازل  |   |   |   |    | ج- التحكيم                   |    |    |    |    | د- التسوية  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ١١   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | يعتبر التفاوض اداة :  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- لحل الصراع بين اطراف التفاوض                    |   |   |   |   | ب- للتفاعل بين اطراف التفاوض                                  |   |   |   |    | ج- للحواريين اطراف التفاوض   |    |    |    |    | د- جميع ما ذكر  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ١٢   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | تعتمد التسوية على العملية   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- انا افوز  |   |   |   |   | ب- لا احد يفوز  |   |   |   |    | ج- هويفوز                    |    |    |    |    | د- لاشيء مما ذكر  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ١٣   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | يعتبر التفاوض :   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وتعويضه بواقع جديد |   |   |   |   | ب- احد المداخل الانسانيه التي يستخدمها لايجاد عالم اكثر امنًا |   |   |   |    | ج- أ+ب                       |    |    |    |    | د- لاشيء مما ذكر  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ١٤   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | تعني المساومة : تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينه او حول شروط الاتفاق في مسالة ما : |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- صح  |   |   |   |   | ب- خطأ  |   |   |   |    |                              |    |    |    |    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ١٥   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                              |    |    |    |    | تعني المساومة   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ- اعطاء تنازلات بلا مقابل                         |   |   |   |   | ب- اخذ مكاسب  |   |   |   |    | ج- اعطاء تنازلات مقابل مكاسب |    |    |    |    | د- تقديم تنازلات  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ١  | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦   | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١                           | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أ  | ب | ب | ج | ب | ب   | د | ب | أ | د  | د                            | ب  | ج  | أ  | ج  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## مبادئ التفاوض : تنقسم مبادئ التفاوض إلى أربع أقسام هي :

١- مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه .

٢- مبادئ تتعلق بالسلوك التنظيمي التفاوضي

٣ - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

٤- مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

## ١- مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه

فاوض من يملك السلطة وتجنب الذين لا يملكونها

لا تركز على الاهداف قصيرة المدى

كن متفائلا ومبتسما

تفهم حاجات الطرف الاخر وتعامل معه من مصدر قوة

لا تستعجل الامور

راع مبدا السريه وكن غامضا الى درجة المجهول للطرف الاخر

كن مقبولا في طرح افكار وتمتع باليقظة والحذر

لا ترسل احدا نيابة عنك

ضع اهداف كبيره (مثل مفاوضات الرسول في صلح الحديبيه)

كن هادئا واضبط اعصابك

لا تروج لنفسك وروج لافكارك

استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك

تعامل مع الطرف الاخر بوصفه قويا ولكن من الممكن ان تغلبه

قم بتهيئة الطرف الاخر واعداده نفسيا لتقبل الاقتناع برائيك

اختم الجلسة بملاحظة ايجابية بغض النظر عن النتيجة

شكل فريقا تفاوضيا مناسبيا وتاكد من انسجام الاعضاء

استمع لتفهم لا لتردد.

## ٢- مبادئ تتعلق بالسلوك التنظيمي التفاوضي

كن كما انت (لا تقتبس شخصية الغير)

لا تخرج الاشخاص الاخرين اذا ما اخطئوا.

لا تكن فظا كريها

لا تسرف في الضغط على الطرف الاخر.

كن متفهما لاحاسيس الطرف الاخر

كن ايجابيا عند مناقشة مشكلات الاخرين

احذر من الاستطراد في توضيح افكار لا صلة لها بالموضوع.

اظهر الاهتمام بالاخرين من خلال تلعقيات شخصية محيية.

فكر قبل ان تتكلم

مهم جدا معرفة الفروق الثقافية

،،، انتهاء اللقاء الثالث ،،،

| ١  |                             | حول التحكيم والوساطة ؟                         |                            | من كويزات اللقاء الثاني |  |
|----|-----------------------------|--|----------------------------|-------------------------|--|
| أ- | ليس هناك فرق بينهما .       | ب-   | الوساطة دائما تسبق التحكيم | ج-                      | هناك فرق كون التحكيم رسميا والوساطة غير رسميه  |
|    |                             |  |                            | د-                      | هناك فرق من حيث كون التحكيم حلالا للقضية والوساطة مساعدة في الحل من خلال تحسين الاتصال بين الاطراف . |
| ٢  |                             | ليس من مبادئ التفاوض المتعلقة بالمفاوض نفسه ؟  |                            | من كويزات اللقاء الثالث |  |
| أ- | الهدوء وضبط الاعصاب         | ب-   | عدم التفاؤل                | ج-                      | عدم وضع اهداف التعامل مع الطرف الاخر بوصفه قويا ولكن من الممكن التغلب عليه                           |
|    |                             |  |                            | د-                      | اليقظة والحذر  |
| ٣  |                             | من مبادئ التفاوض التي تتعلق بالسلوك التفاوضي : |                            |                         |  |
| أ- | عدم تفهم احاسيس الطرف الاخر | ب  | تكلم قبل ان تفكر           | ج-                      | تفهم احاسيس الطرف الاخر  |
|    |                             |  |                            | د-                      | عدم التردد   |
| ٤  |                             | تنقسم المبادئ التي ينبغي ان يتبعها المفاوض الى |                            |                         |  |
| أ- | ٤ اقسام                     | ب-   | ٥ اقسام                    | ج-                      | ٣ اقسام  |
|    |                             |  |                            | د-                      | قسمين  |
| ٥  |                             | من مبادئ التفاوض التي تتعلق بالمفاوض نفسه :    |                            |                         |  |
| أ- | كن كما انت                  | ب-   | وضع اهداف كبيرة            | ج-                      | عدم وضع اهداف  |
|    |                             |  |                            | د-                      | التردد   |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| د | ب | ج | أ | ب |

## مقدمة عن صلح الحديبية:

- راء النبي ﷺ بشرى بأنه يدخل مكة محرما معتمرا ، وكان في ذوالقعدة من السنة السادسة للهجرة .
- احرم النبي ﷺ بالعمرة ليعلم الناس انه خارج للبيت زائر دون سلاح. وساق معه الهدي سبعين بدنه وكان معه ١٤٠٠ من الصحابه.
- خرجت جميع قريش لصد النبي ﷺ واستنفرت حلفائها من الاحابيش وغيرها .

## مواقف ودروس تفاوضيه

| الموقف من القصة  | الدرس التفاوضي   |
|--|--|
| ١- ظهر حرص رسول الله ﷺ على تعظيم حرمة الله (العمره) وترك القتال في الاشهر الحرم . واعلن النبي ﷺ ، وتوقع ان تصده قريش لذا استعداد للتفاوض   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشخص المفاوض يجب ان يتوقع بعض الامور من خصمه ولا يتوقع الافضل دائما .</li> </ul>   |
| ١- ارسلت قريش (بديل بن ورقاء الخزاعي) رضي الله عنه كرسول ، واخبر النبي صلى الله عليه وسلم (بعزم قريش على الحرب) واخبره النبي بانهم لم ياتوا للحرب ، وقال النبي صلى الله عليه وسلم عن <u>بديل انه رجل عاقل</u> .        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المفاوض يعرف خصمه جيدا .</li> </ul>   |
| ٢- ارسلت مكرز بن حفص ، قال عنه النبي صلى الله عليه وسلم انه رجل غادر   |  |
| ٣- ثم ارسلت الحليس بن علقمة ، وكان سيد الاحابيش ، قال عنه النبي ، " ان هذا من قوم يتالهنون " اي يتعابدون ، قامر النبي ﷺ الصحابة ان يرسلوا الهدي في طريقه فلما راها الحليس رجع الى قريش دون ان يصل للنبي اعظاما للهدي . | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المفاوض يعرف خصمه جيدا</li> <li>• تستطيع كسب الموقف التفاوضي دون تفاوض اذا احسنت التصرف قبل المفاوضه. (كسب الموقف)</li> </ul> |
| ٤- ثم ارسلت عروة بن مسعود الثقفي ، سيد اهل الطائف ، وعندما رجع الى قريش قال: ( لم ارى كاصحاب الرسول المتفاهمين مع بعضهم على العبادة ) لتعجب ما راه .   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• انسجام الفريق التفاوضي وقوته وتفاهمه يؤثر على الطرف الاخر .</li> </ul>  |
| ٥- ثم ارسلت سهيل بن عمرو ، فقال النبي ﷺ لما راه ، هذا سهيل ، سهل امركم .   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المفاوض متفائل .</li> </ul>   |
| ٦- ارسل النبي ﷺ مفاوضيه الى قريش وهم :<br>أ. خراش من امية الخزاعي ، وكانت هناك محاولات لقتل خراش .<br>ب. رغب النبي ﷺ فاقترح عمر رضي الله عنه ارسال عثمان بديل عنه ، كون عثمان كان محبوبا لدى قريش .                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يفشل الطرف الاخر وينتقل الى العنف .</li> <li>• اذا حاول الطرف الاخر افساد التفاوض ليس من الحكمة ان تنجر اليه</li> </ul>    |
| ٧- قالت قريش لعثمان حين وصلها وتحدث معها ( ان شئت ان تطوف البيت فطف ) ولكن عثمان رضي الله عنه قال : ( ما كنت لافعل حتى يطوف به رسول الله ﷺ )   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المفاوض الجيد ياخذ باقتراحات فريقه .</li> <li>• المفاوض البديل لايد ان يكون بنفس المستوى او افضل .</li> </ul>                 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الخصم قد يحاول تقديم منافع شخصيه للمفاوض (رشوة) .</li> <li>• ولاء المفاوض يكون للقضية وليس لنفسه .</li> </ul>                 |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الثبات على المبدأ والاصرار على هدف التفاوض .</li> </ul>  | <p>٨- ارسلت قريش ٤٠ رجلا لمناوشة الصحابه ، وقبضو عليهم ولكن الرسول عفا عنهم.</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>توقع المفاجات فالتفاوض لا يخلو من التحديات الغير مخطط لها .</li> </ul>   | <p>٩- كان النبي ﷺ يفاوض قريش ويفاوض بعض المسلمين .</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد هدف التفاوض وعدم الاستسلام لمحاولات التشتيت من الخصم .</li> </ul>  | <p>١٠- النبي لم يواجه خالد بن الوليد بل امر الصحابة بتغيير الطريق .<br/>١١- ادعاء قريش بانهم قتلوا عثمان لاثارة الفتنة .</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>على المفاوض عدم الاستعجال .</li> </ul>   | <p>١٢- لم يبعث النبي ﷺ الرسل في البدايه بل انتظر قريش لترسل ليرى ما عندها .</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>التنازل للخصم فيما يمكن التنازل فيه حتى تريح القضية التفاوضية في النهايه .</li> <li>على المفاوض محاولة قيادة التفاوض في اي فرصه تتاح ويتحكم بالموقف التفاوضي.</li> </ul> | <p>١٣- حين كتابة الصلح امر النبي صلى الله عليه وسلم علي بكتابة بسمك اللهم بدل عن بسم الله الرحمن الرحيم وكتابة محمد بن عبدالله بدل محمد رسول الله ، تلبية لرغبة سهيل بن عمرو ) .</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المفاوض الناجح ينظر للمالات .</li> </ul>   | <p>١٤- قال رجال من أصحاب رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : " ما هذا بفتحٍ ، لقد صُِدِّدنا عن البيت ، وصُدِّدَ هَدْيُنَا " ، فبلغ رسولُ الله - صلى الله عليه وسلم - قولُ أولئك ، فقال : ( بئس الكلام هذا ، بل هو أعظم الفتوح ، قد رضي المشركون أن يدفعوكم بالراح عن بلادهم ، ويسألوكم القضية ، ويرغبوا إليكم في الأمان ، وقد رأوا منكم ما كرهوا ، وأظفركم الله عليهم ، وردَّكم سالمين مأجورين ؛ فهو أعظم الفتوح ، أتنسون يوم أحد ؛ إذ تُصْعِدون ولا تلوون على أحد ، وأنا أدعوكم في أخراكم ، أنسيتم يوم الأحزاب ؛ إذ جاؤوكم من فوقكم ومن أسفل منكم ، وإذ زاغت الأبصارُ وبلغت القلوبُ الحناجرَ ، وتظنُّون بالله الظنوناً ) . فقال المسلمون : صدق الله ورسوله ؛ فهو أعظم الفتوح ، والله ما فكَرْنَا فيما فكَرْت فيهِ ، ولأنت أعلمُ بالله وأمره منا .</p> |

كوبز

س | نتعلم من صلح الحديبيه :

ب- تاجيل المفاوضات .

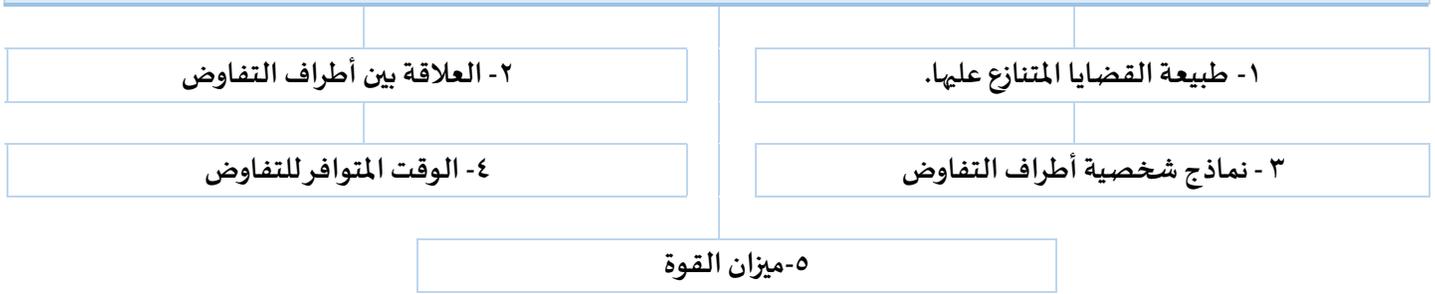
أ- معرفة الخصم ليست ضرورية .

د- معاملة المفاوض بالمثل ايا كان موقفه .

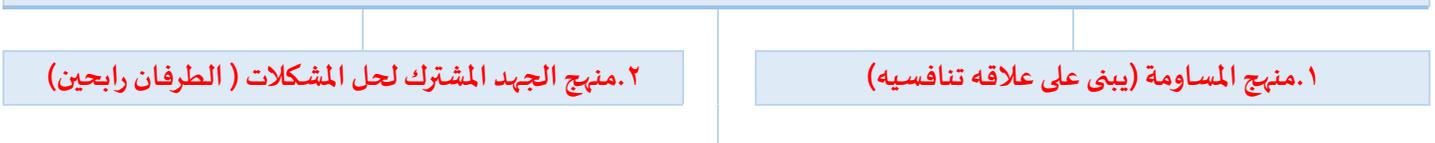
ج- الثبات على هدف التفاوض .

انتهاء اللقاء الرابع ،،،

## عوامل اختيار المنهج التفاوضي



## مناهج التفاوض



## تابع عوامل اختيار المنهج التفاوضي

| المنهج المناسب                |                            | العامل                          |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| المساومة                      | الجهد المشترك لحل المشكلات | ١. طبيعة القضايا المتنازع عليها |
| - ذات بعد واحد<br>- مبلغ ثابت | - ذات أبعاد متعددة         | ٢. العلاقة بين أطراف التفاوض    |
| - مستقلة                      | - اعتمادية                 | ٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض    |
| - آخذون                       | - معطون / آخذون            | ٤. الوقت المتوافر للتفاوض       |
| - قصير                        | - طويل                     | ٥. ميزان القوة                  |
| - في جهة واحدة                | - متوازن                   |                                 |

## تابع مناهج التفاوض

| منهج المساومة  | منهج الجهد المشترك لحل المشكلات   |
|--|---|
| ١. أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات   | ١. الهدف الأساس للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة ، وتكون النتيجة (ريح / ربح) لكلا الطرفين                     |
| ٢. يُستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد  | ٢. استخدامه يتطلب مهارة عالية في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة |
| ٣. يتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر   | ٣. يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات أكبر مما يتطلبه منهج المساومة  |
| ٤. هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض |   |

## المفاوض الناجح لديه:

|                 |                 |                 |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| أ-معلومات حديثه | ب-معلومات دقيقه | ج-معلومات كثيرة |
|-----------------|-----------------|-----------------|

### منهج الجهد المشترك

يقوم على التقاء الظاهر والغير ظاهر ويظهر الأسلوب التعاوني .

### منهج المساومه

يعتمد على المكسب لأحد الأطراف في الظاهر يظهر للخصم مبدأ التعاون لكن في الحقيقه العكس (اساسه اخفاء الشعور الحقيقي للمفاوض)

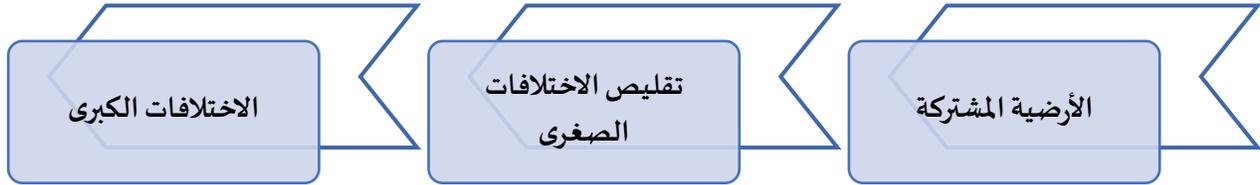
## المفاوضون والأرضية المشتركة

٢- إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة.

١-عادة ما يبدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات.

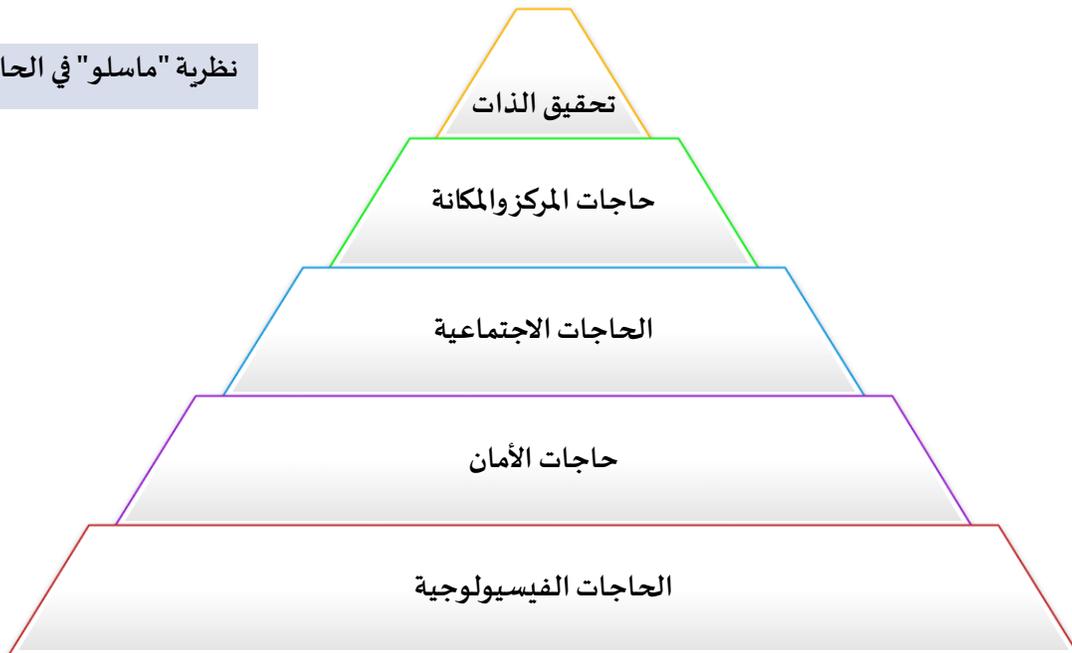
٣-إن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي.

## المفاوضون ومواجهة الاختلافات



## الدافعية والتفاوض

نظرية "ماسلو" في الحاجات



## علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية

٢. هنالك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات، ومن خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يجوز على :

١. احترام زملائه

٢. احترام الطرف الآخر

٣. احترامه لنفسه

١. لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الدنيا، وبالتالي:

١. إشباع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد

٢. إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية

٣. إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته

## انتقادات حول نظرية ماسلو

٢. افترض ان بعض الناس يبداء بحاجات فيسلوجية الى ان يصل الى اعلى الهرم بعض الناس لا يحتاج الا الامان

٤-اهمال الجانب الروحي حيث قائد النظرية امريكي من اصل روسي وديانه يهودي

١-ان ماسلوا افترض ان يمشي الناس وحاجات الناس بالتدرج هذا

٣-بعض الناس ياخذ الهرم بالمقلوب

كويز

## س|عادة ما يبدأ المفاوض الماهر ب؟

٢-يبدأ بالاختلافات المتضاربه

٤- العضوية المشتركة

١-بمحاولة الضغط على الطرف الاخر

٣-يبدأ بتقليص الاختلافات

انتهاء اللقاء الخامس ...

تمارين على اللقاء الخامس

|    |   |    |                              |    |                           |
|----|---|----|------------------------------|----|---------------------------|
| ١  | تعني المساومة:  |    |                              |    |                           |
| أ- | اعطاء تنازلات بلا مقابل   | ب- | اخذ مكاسب                    | ج- | اعطاء تنازلات مقابل مكاسب |
| ٢  | يعتبر منهج المساومة مقارنة بمنهج الجهد المشترك                      |    |                              |    |                           |
| أ- | ناجحا   | ب- | افضل                         | ج- | اصعب                      |
| ٣  | اذا كان الوقت المتوافر للتفاوض قصيرا ، فتكون النية نحو تبني منهج    |    |                              |    |                           |
| أ- | الفرص البديله   | ب- | المساومة                     | ج- | الجهد المشترك             |
| ٤  | عندما تكون العلاقة من اطراف مستقلة ، فتكون النية نحو منهج :         |    |                              |    |                           |
| أ  | الاستقلاليه   | ب  | المساومة                     | ج  | الجهد المشترك             |
| ٥  | اذا لم يمتلك احد اطراف التفاوض قوة فعلية ، فهو يتبنى منهج :         |    |                              |    |                           |
| أ  | التخفي  | ب  | المساومة                     | ج  | الجهد المشترك             |
| ٦  | يعتبر منهج المساومة أسهل من منهج المشترك لحل المشكلات :             |    |                              |    |                           |
| أ  | صح  | ب  | خطا                          | ج  |                           |
| ٧  | من العوامل التي تحدد المنهج التفاوضي الذي يمكن ان يلجا اليه المفاوض |    |                              |    |                           |
| أ  | ميزان القوى   | ب  | طبيعة القضايا المتنازع عليها | ج  | الوقت المتوافر للتفاوض    |
| ٨  | يركز المفاوض الماهر في بداية المفاوضات على النقاط                   |    |                              |    |                           |
| أ  | الخلافية  | ب  | المشتركة                     | ج  | أ+ب                       |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ب | د | أ | ج | ب | ب | د | ج |

انتهاء ،،،،

## الفريق التفاوضي

## ٢- الفريق غير المباشر

يجمع الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات (سكرتير مدير الشركة)

## ١- الفريق المباشر

يجمع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية (مدير الشركة)

جميع الفريقين مهمين ومؤثرين على العملية التفاوضية المباشر يفوضون ثم يحيلونه على الغير مباشر لارسال التفاوض فلو اخطا سوف يفشل العملية كاملة.

## مهام الفريق التفاوضي

|   |                              |
|---|------------------------------|
| وضع الإطار العام للمفاوضات. وتوضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات   | ١- تحديد الهدف               |
| ليجعل المفاوض مستوى طموحه عاليًا لأنه سيصل إليه على الأرجح  | ٢- تحديد مستوى الطموح        |
| الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد، بحيث ينظر إلى كل جهد يبذل في المدى القصير بوصفه رافدًا لمصلحة الأطراف المتفاوضة على المدى الطويل (تحديد خط الزمن للمفاوضات) | ٣- إيجاد الحركة              |
| إمكانية وجود أكثر من سبب للصراع، وأن يدرس مصادر الصراع المحتملة، وأن يتأكد من وضوح كل القضايا   | ٤- تعريف القضية التفاوضية    |
| النظر إلى الحلول البديلة للصراع من وجهة نظره وكذلك من وجهة نظر خصمه (توسيع الافق ولانتظر من جه واحد بل من عدة زوايا وجهات لوضع الحلول البديله)                | ٥- وضع الحلول البديلة (مهمه) |

## طرق إيجاد حلول بديلة

|   |  |
|---|--|
| يمكن من رصد الحلول البديلة، ثم دراسة كل حل منها من وجهة نظر المفاوض ومن وجهة نظر الخصم                            | ١- العصف الذهني                        |
| الحد الأدنى هو الحد الذي يقبل به لحل الصراع، <b>والحد الأقصى هو الحد الذي يستطيع أن يطلبه دون أن يبدو مغاليًا</b> | ٢- إستراتيجية الحد الأدنى والحد الأقصى |

## اهمية الفريق التفاوضي

قدرات الفريق التفاوضي **أكبر** من المفاوض الواحد

-١

## تابع اهمية الفريق التفاوضي

النقطة هذي قام الدكتور بحذها وافاد انها للفائدة في المحاضرة الثامنة

### غالبيا تتضمن المفاوضات ٣ ادوار

١-المتحدث: هو الذي يتولى المناقشة غالبا يكون Leader

٢-المقرر او المسجل : هو الذي يقوم بالتدوين

٣-الموجه : هو الذي يقوم بالتحليل

-٢

ماهو الفرق بين المقرر والموجه؟ المقرر ليس له دور قيادي وليس له دور كبير في عملية المفاوضات

اما الموجه له دور وهو يساعد المتحدث او الليدر في المفاوضات اما المقرر هو يسجل فقط المفاوضات

توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية

-٣

## حدود(قيود) الفريق التفاوضي

استخدام شخصين إلى أربعة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد

حدود الوقت والواجبات للأعضاء (في الفريق تاخذ وقت اكبر).

وجود فروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق (يجب ان يكون هناك انسجام بينهم)

يفضل أن يتساوى عدد أعضاء الفريقين المتفاوضين .

(عدد عناصر التفاوض يكون نفس عدد عناصر الطرف الخصم)

١- قيد اقتصادي

٢- قيد الزمن

٣- قيد التعاون

٤- قيد العدد

لا اكثر من اربع اشخاص (يفضل ان لا يزيد عن اربعة)

حجم الفريق التفاوضي

## اختيار رئيس الفريق

٢-الاختيار حسب منصبه في المنظمة المعنيه

١-منازلة ومكانة مساوية لمنازلة ومكانة رئيس الفريق الخصم

٤- درجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ أي قرار أثناء المفاوضات وما بعد المفاوضات .

٣- قدرة الرئيس او المتحدث على القيادة ،

## الاختيار حسب المنصب في المنظمة المعنيه

المرشح لرئاسة الفريق التفاوضي

الموضوع  
التفاوضي

المرشح لرئاسة الفريق التفاوضي

الموضوع  
التفاوضي

- مدير التسويق  
- مدير تنفيذي  
- مدير إدارة العقود  
- مدير البيع

عمليات البيع

- المسؤول عن شراء المواد الخام.  
- مدير الإنتاج .  
- مدير التصنيع.

شراء مواد  
الخام

## مهام رئيس الفريق التفاوضي

|  |   |
|--|---|
| ١. فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين                        | ٢. عقد اجتماع مع الأعضاء غير المباشرين خلال المفاوضات |
| ٣. الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشرين بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها | ٤. تنمية مهارات السلوك المرن لدى أعضاء الفريق         |
| ٥. الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق                                 | ٦. تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات      |
| ٧. ترتيب الجلوس بحيث تتوافر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق             | ٨. معرفة فنية بتقنيات المفاوضات                       |

## اختيار المفاوض

|   |  |
|---|--|
| ١. معرفة فنية بتقنيات المفاوضات   | ٢. معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي                       |
| ٣. قوة احتمال ذهنية وبدنية  | ٤. قدرة على التعبير وعلى الاستماع وعلى تحليل المناقشات |
| ٥. قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر                     | ٦. قدرة على العمل في ظل الضغوط                         |
| ٧. قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية | ٨. قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية |

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

كويز

س| في الفريق التفاوضي غالبا ما تكون عدة ادوار في المفاوضات :؟

|   |                      |
|---|----------------------|
| أ- على الاقل ثلاث ادوار متحدث ومقرر او مسجل وموجه | ب- دوران متحدث وموجه |
| ج- دورا واحدا متحدث                               |                      |

انتهاء اللقاء ،،،،

|    |  |    |   |    |                                  |    |                             |
|----|--|----|---|----|----------------------------------|----|-----------------------------|
| ١  | لاي فريق تفاوضي حدود في  |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ- | الزمن والعدد والتعاون  | ب- | العدد فقط   | ج- | التعاون فقط                      | د- | الزمن فقط                   |
| ٢  | من مهام الفريق التفاوضي :  |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ  | تعريف القضية لتفاوضية  | ب  | وضح الحلول البديلة  | ج  | تحديد الهدف                      | د  | جميع ما ذكر                 |
| ٣  | الموجه هو الذي يتولى المناقشة  |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ  | صح   | ب  | خطا   | ج  |                                  | د  |                             |
| ٤  | الموجه في الفريق التفاوضي هو الذي  |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ  | يقوم بتحليل التفاعلات  | ب  | يدون مراحل المناقشات  | ج  | يتولى المناقشة                   | د  | لا شيء مما ذكر              |
| ٥  | يمثل الفريق الذي يقوم بالضغط في عملية التفاوض دون الجلوس الى مائدة التفاوض بالفريق |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ  | المباشر  | ب  | غير المباشر   | ج  | الوسيط                           | د  | لا شيء مما ذكر              |
| ٦  | يعتمد اختيار رئيس الفريق التفاوضي على :  |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ  | قدرته على الابتعاد عن التحيز العرقي او الديني                                      | ب  | منصبه في المنطقة المعينه وقدرته على القيادة   | ج  | منصبه في المنطقة المعينه فقط     | د  | قدرته على القيادة فقط       |
| ٧  | يرجع اختيار المفاوض الى شروط معينه منها : مكرر ٣                                   |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ- | قدرته على القيادة  | ب- | قوة احتمال ذهنيه ويدنيه ومعرفه فنيه بتقنيات المفاوضات وعدم التحيز القومي او الاجتماعي | ج- | معرفة فنيه بتقنيات المفاوضات فقط | د- | قوة احتمال ذهنيه ويدنيه فقط |
| ٨  | يجب ان كون للمفاوض القدرة على  |    |   |    |                                  |    |                             |
| أ  | الالتزام بالقضايا الجانبية   | ب  | العمل في ظل الضغوط  | ج  | الرفع من تعقيدات المفاوضين       | د  | لا يوجد خيار صحيح           |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ |
| أ | د | ب | أ | ب | ب | ب | ب |

انتهاء....

## التواصل الجيد

هو اهم مهارة من مهارات حل الصراع

## مفهوم الصراع

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما ، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف ) للتوصل إلى حل يرضي الجميع.

## انواع الصراع

## ١-الصراع التكاملي

يوجد عندما تدرك الأطراف المعينة بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها .

## ٢-الصراع غير التكاملي

يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض .

ليس هناك كسب مقابل خسارة  
(ربح/ربح) لكلا الطرفين

أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر  
لايوجد تعاون ..(ربح/خسارة)

## كيفية معرفة نوع الصراع : نموذج اختبار

- مثال / الموضوع ادخال الآلة الجديدة الى المصنع .

| القبول(ق)/الرفض(ر)  | القرار المرغوب فيه            | القضية                                  |
|---------------------|-------------------------------|---|
| قضايا الإدارة:      |                               |   |
| ق                   | التدليل من خلال ارقام التكلفة | • توقيت تركيب الآلة الجديدة             |
| ر                   | بنسبة ٢٠%                     | • تخفيض القوة العاملة                   |
| ر                   | بنسبة ١٠%                     | • زيادة الإنتاجية                       |
| ق                   | قبل التركيب                   | • إعادة تدريب مشغلي الآلات              |
| قضايا مدير الورشة : |                               |   |
| ق                   | التدليل من خلال أرقام التكلفة | • الحاجة إلى آلة جديدة                  |
| ر                   | من خلال المشغلين أنفسهم       | • ضبط سرعة الآلة الجديدة                |
| ق                   | لا شيء                        | • المكافأة التشجيعية أثناء فترة التركيب |

صراع غير تكاملي

## انواع الصراعات

لم يتم شرحه من قبل الدكتور اضفته للفائده ورد في نماذج كثيره

| أ-صراع العلاقات   | ب-صراع المعلومات                                       | ج-صراع المصالح  | د-صراعات القيم   |
|---|--|---|--|
| - تنشأ هذه الصراعات بسبب وجود انفعالات سلبية قوية<br>- غالباً ما تؤدي هذه المشكلات إلى ما يسمى بالصراعات غير الواقعية أو غير الضرورية وتضعيد الصراعات المدمره | - تقع نتيجة سوء الاتصالات أو انعدامها بين أطراف الصراع | - عندما يتبنى طرف أو أكثر من اطرافه موقفا يسمح بحل واحد لمواجهة حاجاتهم | - الصراعات التي ترتبط بالقيم وتسببها المعتقدات القيمية أو النظم العقيدية |

هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل. ويعني "إرباك أو تعطيل العمل ووسائل إتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل". الصراع التنظيمي قد يكون بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى أو بين أقسام.

## الصراع التنظيمي

### انواع الصراع التنظيمي

#### ٢- الصراع غير الوظيفي

نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف (أهداف المالك ومدير الشركة). يدخل فيها غير الموظف

#### ١- الصراع الوظيفي

ينتج عند عدم تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم (إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية) أو على مستوى المنظمات بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره. يدخل فيها الموظف

هناك نقطتين مهمه في الادارة ١- التدريب (حل لأغلب المشاكل) ٢- التواصل))

### الاصغاء والتواصل

### العوامل المسببة للتشويش في الإصغاء

تلقي أكثر من رسالة واحدة من المرسل

وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين:

- الافتراضات: قد يفترض المفاوض افتراضا خاطئا
- التوقعات: توقع المفاوضات وجود صعوبات في أثناء التفاوض
- التصورات أو المفاهيم المسبقة: تؤدي إلى استنتاجات خاطئة
- الحالة العاطفية: الشعور يؤثر في القدرة على الإصغاء
- التحيز: هو مبني على الخيال لا على الحقائق

اللغة، الروح السلبية لأحد الاطراف، سلوكيات رئيس الفريق، عدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستعملة، اختلاف الثقافة.

#### ١- الرسائل المزدوجة

#### ٢. التصفية

#### ٣. عوامل أخرى

### الاتصال الفعال (شروط الاتصال الفعال)

٢. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الأخر وتوتره

٤. بعض الكلمات لها عدة معانٍ.

٦. قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم (تحديد الهدف، صياغة السؤال بوضوح، الإنصات للإجابة، اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة)

١. عدم التعالي على الطرف الآخر

٣. كن مستمعًا جيدًا.

٥. انظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامة فهمك.

## انماط الاسئلة

تهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة. (تكون في بدايه الجلسه التفاوضيه)

هي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.

هي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين.

هي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.

هي التي تحمل أكثر من معنى، وتترك للطرف الأخر تقدير المعنى المطلوب

هي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الأخر أو إشغاله أو استشارته.

هي التي تستهدف الحصول على إجابة قاطعة.

هي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة

١- الأسئلة العامة

٢- الأسئلة المباشرة

٣- الأسئلة الإيحائية

٤- الأسئلة المحددة:

٥- الأسئلة المهمة

٦- الأسئلة الاستفزازية

٧- أسئلة "نعم" أو "لا"

٨- الأسئلة المرتدة:

## معالجة التوتر

حالة طبيعية في التفاوض، ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم.

التوتر

## اسباب التوتر

٢-المفاوض

١-البيئة الداخليه

٤-الطرف الاخر

٣-العملية التفاوضية

## الاطعاه المتكرره في التفاوض

يعني الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الاهتمام بآثارها المستقبلية

تنتج عند عدم معرفة المفاوض الاختلافات الأساسية بينه وبين خصمه

المفاوض يخطئ في تقدير أهمية الشيء الذي يحوزه بالنسبة للخصم

١. خطأ المنظور

٢. خطأ الفهم

٣. خطأ المنفعة:

## كويز

س١ | .....يوجد عندما تدرك الاطراف المعنية ان الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها الى حل يخدم مصالحها ؟

ب-الصراع التكاملي

أ-الصراع الوظيفي

د-الصراع غير الوظيفي

ج-الصراع غير التكاملي

انتهاء اللقاء ،،

|    |   |  |   |    |                              |
|----|---|--|---|----|------------------------------|
| ١  |   | لاي فريق تفاوضي حدود في  |   |    |                              |
| أ- | الزمن والعدد والتعاون                         | ب-   | العدد فقط                                   | ج- | التعاون فقط                  |
| د- | الزمن فقط                                     |  |   |    |                              |
| ٢  |   | من مهام الفريق التفاوضي :  |   |    |                              |
| أ  | تعريف القضية لتفاوضية                         | ب  | وضح الحلول البديلة                          | ج  | تحديد الهدف                  |
| د  | جميع ما ذكر                                   |  |   |    |                              |
| ٣  |   | الموجه هو الذي يتولى المناقشة  |   |    |                              |
| أ  | صح  | ب  | خطا   | ج  |                              |
| د  |   |  |   |    |                              |
| ٤  |   | الموجه في الفريق التفاوضي هو الذي  |   |    |                              |
| أ  | يقوم بتحليل التفاعلات                         | ب  | يدون مراحل المناقشات                        | ج  | يتولى المناقشة               |
| د  | لا شيء مما ذكر                                |  |   |    |                              |
| ٥  |   | يمثل الفريق الذي يقوم بالضغط في عملية التفاوض دون الجلوس الى مائدة التفاوض بالفريق |   |    |                              |
| أ  | المباشر                                       | ب  | غير المباشر                                 | ج  | الوسيط                       |
| د  | لا شيء مما ذكر                                |  |   |    |                              |
| ٦  |   | يعتمد اختيار رئيس الفريق التفاوضي على :  |   |    |                              |
| أ  | قدرته على الابتعاد عن التحيز العرقي او الديني | ب  | منصبه في المنطقة المعينه وقدرته على القيادة | ج  | منصبه في المنطقة المعينه فقط |
| د  | قدرته على القيادة فقط                         |  |   |    |                              |
| ٧  |   | يستدعي الصراع بذل جهود من قبل : مكرر ٣   |   |    |                              |
| أ- | الوسيط فقط                                    | ب-   | احد الاطراف فقط                             | ج- | المحكم فقط                   |
| د- | كل الاطراف التفاوضية                          |  |   |    |                              |
| ٨  |   | يتميز الصراع غير التكاملي بالاهداف : مكرر ٢  |   |    |                              |
| أ  | المتبادعية او المختلفة لاطراف التفاوض         | ب  | ان ما يكسبه احد الاشخاص يخسره الشخص الاخر   | ج  | أ+ب                          |
| د  | لا شيء مما ذكر                                |  |   |    |                              |
| ٩  |   | ترتبط صراعات القيم بـ:   |   |    |                              |
| أ  | المعتقدات                                     | ب  | المصالح                                     | ج  | أ+ب                          |
| د  | لا شيء مما ذكر                                |  |   |    |                              |
| ١٠ |   | لمعرفة نوع الصراع يقع الاعتماد على نموذج   |   |    |                              |
| أ  | اختبار  | ب  | الحل  | ج  | أ+ب                          |
| د  | لا شيء مما ذكر                                |  |   |    |                              |
| ١١ |   | ترتبط صراعات العلاقات بـ:  |   |    |                              |
| أ  | المعتقدات                                     | ب  | المعلومات                                   | ج  | المصالح                      |
| د  | الانفعالات                                    |  |   |    |                              |
| ١٢ |   | غالبا ما تؤدي صراعات العلاقات الى  |   |    |                              |
| أ  | صراعات غير واقعية                             | ب  | تصعيد الصراعات المدمرة                      | ج  | أ+ب                          |
| د  | لا شيء مما ذكر                                |  |   |    |                              |

|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٢ | ١١ | ١٠ | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ج  | د  | أ  | أ | ج | د | ب | ب | أ | ب | د | أ |

تابع اسئلة على اللقاء السابع ،،

|    |  |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
|----|--|----|----------------------------|----|-----------------------------------|----|----------------------------------|--|--|
| ١  | توجه الاسئلة المرتدة :   |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ- | للاستطلاع  | ب- | للتخلص من المفاوض الخصم    | ج- | للتخلص من الاجابة وللاستطلاع      | د- | للتخلص من الاجابة                |  |  |
| ٢  | تهدف الاسئلة اليجائية الى  |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ- | محاولة وضع اطار عام للمناقشة والتخلص من الاجابة                        | ب- | التخلص من الاجابة فقط      | ج- | محاولة وضع اطار عام للمناقشة فقط  | د- | توجيه اجابة المفاوض              |  |  |
| ٣  | الرسائل المزدوجة تجعل الاصغاء  |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ- | صعبا   | ب- | مرتفعا                     | ج- | مميزا                             | د- | سهلا                             |  |  |
| ٤  | تهدف اسئلة " نعم اولاً " الى الحصول على اجابة قاطعة                    |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ  | صحيح   | ب  | خطا                        | ج  |                                   | د  |                                  |  |  |
| ٥  | توجه الاسئلة الاستفرازية   |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ  | للتخلص من الاجابة  | ب  | للاستطلاع                  | ج  | للتخلص من الاجابة وكذلك الاستطلاع | د  | اظهار الاختلافات بين اراء الفريق |  |  |
| ٦  | من العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية :                    |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ  | التصفية  | ب  | الرسائل المزدوجة           | ج  | أ+ب                               | د  | لا شيء مما ذكر                   |  |  |
| ٧  | تهدف الاسئلة العامة الى :  |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ  | الاستطلاع ومحاولة وضع اطار عام للمناقشة                                | ب  | الحصول على معلومات تفصيليه | ج  | توجيه الاجابة في اتجاه معين       | د  | الحصول على اجابة قاطعة           |  |  |
| ٨  | ينتج "خطا الفهم" عند عدم معرفة المفاوض الاختلافات الاساسيه بينه وبين : |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ  | المفاوض الخصم  | ب  | احد اعضاء فريقة التفاوضي   | ج  | جميع اعضاء فريقة التفاوضي         | د  | لا شيء مما ذكر                   |  |  |
| ٩  | من أسباب التوتر في الجلسات التفاوضية :-                                |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ  | المفاوض  | ب  | المفاوض الخصم              | ج  | البيئة الداخليه                   | د  | جميع ما ذكر                      |  |  |
| ١٠ | من الاخطاء المتكرره للمفاوض  |    |                            |    |                                   |    |                                  |  |  |
| أ  | خطا المنظور  | ب  | خطا الفهم                  | ج  | خطا المنفعه                       | د  | جميع ما سبق                      |  |  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٠ | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| د  | د | أ | أ | ج | د | أ | أ | د | د |

انتهاء ،،،،

## اهداف الاعداد من المفاوضات

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| تعريف وتفسير مختلف القضايا التي ينبغي ان تسوى خلال المفاوضات  | ١. تحليل القضايا               |
| تجزئية كل قضية الى عناصرها الاساسيه .   | ٢. تجزئة القضايا               |
| ترتيب القضايا وفق معيار "ريح مقابل ربح" او "ريح مقابل خسارة"  | ٣. تصنيف القضايا               |
| تمثل الحاجات النفسية والشعور الداخلي الذي تخلقه عملية المفاوضات .   | ٤. التعرف على حاجات الخصم      |
| يهتم بالحد الأدنى والحد الأعلى لطموح الخصم .  | ٥. تحديد مستويات الطموح (مهمه) |
| عدم وجود علاقة متبادلة بين اطراف التفاوض ، تفاعل مستمر ، علاقة تبادل .  | ٦. تحديد العلاقة المرغوب فيها  |
| على المفاوضات تحديد مالذي يريده قبل الجلوس على مائدة المفاوضات  | ٧. وضع الاهداف                 |
| يمكن من تحديد القضايا التي ستكون موضوع النقاش ، وكذلك حذف او تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوضات في مناقشتها | ٨. اعداد جدول الاعمال          |

## استخدام الوكلاء

|   |   |
|---|---|
| ٢. يستطيع الوكيل تخصيص وقت اكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصه مسؤول مشغول ومنهك في عمله. | ١. لا يعاني الوكيل كثيرا من فقدان ماء الوجه عندما يقدم بعض التنازلات. |
| ٣. عادة ما يتمتع الوكيل بميزة المعرفة والدراية بالتكتيكات التفاوضيه والسلوك التفاوضي  |   |

## قائمة التنازلات

|   |   |
|---|---|
| ٢. القائمة قد تساعد المفاوضات على الرجوع اليها لتقديم شيء ما من هذه التنازلات اذا ما تصاعدت حدة المفاوضات . | ١. المفاوضات لن يعاني كثيرا من فقدان ماء الوجه عند تقديم تنازل مدون في القائمة التي اعددها وخطط له مقارنة بما لو قام بتقديم التنازل دون يخطط له . |
|---|---|

## خطوات الاعداد للمفاوضات



## سإف الاعداد للمفاوضات "تحديد مستويات الطموح يعني"

ب-الاهتمام بالحد الادنى والحد الاعلى لطموح الخصم

أ-الخروج بافضل المكاسب على كل حال

ج-اضافة شروط للعملية التفاوضيه

انتهاء اللقاء....

## تمارين على اللقاء الثامن

|    |  |    |                                |    |                                      |
|----|--|----|--------------------------------|----|--------------------------------------|
| ١  | يعني تجزئة القضايا :   |    |                                |    |                                      |
| أ- | ترتيب القضايا  | ب- | تفسير القضايا                  | ج- | تعريف القضايا                        |
|    |  |    |                                | د- | تجزئتها الى عناصرها الاساسيه         |
| ٢  | يعاني الوكيل كثيرا من فقدان ماء الوجه عندما يقدم بعض التنازلات   |    |                                |    |                                      |
| أ  | صحيح   | ب  | خطا                            | ج  | د                                    |
| ٣  | الاعداد للمفاوضات هو اداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف للجلسات التي ستعقد:                                 |    |                                |    |                                      |
| أ  | صح   | ب  | خطا                            | ج  | د                                    |
| ٤  | يعني تحديد مستويات الطموح : الاهتمام بـ  |    |                                |    |                                      |
| أ  | الحد الادنى لطموح الخصم  | ب  | الحد الاعلى لطموح الخصم        | ج  | الحد الادنى والحد الاعلى لطموح الخصم |
|    |  |    |                                | د  | لا يوجد خيار صحيح                    |
| ٥  | من أهداف الاعداد للمفاوضات :   |    |                                |    |                                      |
| أ  | تحليل القضايا  | ب  | تجزئية القضايا                 | ج  | التعرف على حاجات الخصم               |
|    |  |    |                                | د  | جميع ما ذكر                          |
| ٦  | تبدأ عملية الاعداد للمفاوضات :   |    |                                |    |                                      |
| أ  | تحديد الاسئلة  | ب  | مراجعة البيانات وتنظيم المواقف | ج  | جمع البيانات وتنظيمها                |
|    |  |    |                                | د  | لا شيء مما سبق                       |
| ٧  | ترتيب خطوات الاعداد للمفاوضات اولا جمع البيانات وتنظيمها ثانيا تحديد الاسئلة ثالثا مراجعة البيانات وتنظيم الموقف ؟ |    |                                |    |                                      |
| أ  | صح   | ب  | خطا                            | ج  | د                                    |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| أ | ج | د | ج |   | ب | د |

انتهاء....

## استراتيجيات التفاوض

هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجه ويحدد اتجاهاته الرئيسية

## تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقاً

١. للنتائج المطلوب تحقيقها ( ماذا؟ )

٢. لطابع السلوك التفاوضي ( كيف؟ )

## تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقاً للنتائج المطلوب تحقيقها ( ماذا؟ )

## ١/ إستراتيجيات التفاوض ( المصالح المشتركة ) - تقوم على مجموعة مبادئ عامة

|   |   |
|---|---|
| التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض   | ١ |
| وجود تفهم مشترك بين أطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة وأسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.   | ٢ |
| حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر   | ٣ |
| وجود توافق في الاتجاهات والميول، وتوفر الرغبة الصادقة لدى أطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها أهداف عملية التفاوض   | ٤ |
| وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض لتوظيف الإمكانيات المتوفرة لدى كل طرف في إحكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن أن تقلل من فعالية التعاون وتحقيق أهداف عملية التفاوض | ٥ |

## استراتيجيات التفاوض ( المصالح المشتركة )

|  |  |
|--|--|
| هي <u>تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكماً للآخر في كل شيء</u> ، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم | أ - إستراتيجية التكامل                                   |
| تهدف هذه الإستراتيجية التفاوضية إلى الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي <u>تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما</u>  | ب - إستراتيجية تطوير التعاون الحالي                      |
| تقوم هذه الإستراتيجية <u>على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما</u>   | ج - إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة                     |
| تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على <u>الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض</u> من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما                                  | د - إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بيمده إلى مجالات جديدة |

## ٢/ إستراتيجيات الصراع - تقوم على مجموعة مبادئ عامة

|  |   |
|--|---|
| يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها <u>للتصميم والخداع</u> | ١ |
| يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر بينما <u>يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة</u> ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف الآخر          | ٢ |

## إستراتيجيات الصراع

١. استنزاف وقت الطرف الآخر: تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها

تقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي ،

**بناء على هذه الخصائص**، يتم رسم سياسة مأكرة لتفتت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجم.

تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، **عن طريق :**

١- القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة،

فضلاً عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها، ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

٢- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

٣- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكناً منتظراً للإشارة التي نعطيها له، أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته، وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، وآمال، وأحلام، وتطلعات، وهي جميعاً تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة ازداد بأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. **وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:** صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف، أو الرضاء بما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له

الإستراتيجية الأولى:  
إستراتيجية (الإنهاك)

الإستراتيجية الثانية:  
إستراتيجية التشتيت  
(التفتيت)

الإستراتيجية الثالثة:  
إستراتيجية إحكام  
السيطرة (الإخضاع)

الإستراتيجية الرابعة:  
إستراتيجية الدحر  
(الغزو المنظم)

الإستراتيجية الخامسة:  
إستراتيجية التدمير  
الذاتي (الانتحار)

## إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعاً في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول على تنازلات من الخصم وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه

(١) التسوية أو الصمت المؤقت :

(٢) المفاجأة :

(٣) الانسحاب الهادي :

## تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفاوضي ( كيف ؟ )

- إستراتيجية هجومية : يتخذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانياً ومتشددًا، ويلجأ إلى ذلك إذا كان موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير، أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح أو تقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصة أفضل في المفاوضات كإجراء انتقامي، وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض أن موقفه أضعف وبالتالي يستهدف إلى تقليل الخسائر أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه
- إستراتيجيات التدرج : تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسيًا وأيسر عمليًا، كما أنه يوفر الوقت والجهد، على العكس من ذلك تمثل إستراتيجية الإنجاز مرة واحدة
- إستراتيجية التعاون اتخذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر يتضمن فرصاً أقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، إستراتيجية المواجهة أن المواجهة تتيح فرصاً أفضل
- إستراتيجية تفادي النزاع : يحرص المفاوض في هذه الإستراتيجية على تفادي أسباب النزاع كافة كخط إستراتيجي في مفاوضاته، ويكون مدفوعاً بدوافع موضوعية أو شخصية، فربما يقدّر أن النزاع يضر بمصالحه بدرجة أكبر، وأن موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل إلى اتفاق سريع لأسباب يقدّر أهميتها، بالعكس من هذا يسعى المفاوض في إستراتيجية مواجهة النزاع إلى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدّر أن ذلك يتيح له فرصاً أفضل لتحقيق أهدافه

الإستراتيجية الأولى : إستراتيجيات هجومية – إستراتيجيات دفاعية

الإستراتيجية الثانية : التدرج – وإستراتيجيات الانجاز مرة واحدة

الإستراتيجية الثالثة : إستراتيجية التعاون – إستراتيجية المواجهة

الإستراتيجية الرابعة : إستراتيجيات تفادي النزاع – إستراتيجيات مواجهة النزاع

كويز

## ١-التفاوض في العصر الجاهلي كان :

ب-في قضايا الحرب

أ-في كل شي

د-في قضايا الحرب والتجاره والصراع بين القبائل

ج-قضايا التجاره

## ٢- إنشاء المازق في المفاوضات حين :

ب- حين ينتهي وقت التفاوض المتفق عليه

أ- عندما يابى كل من الطرفين بالاستمرار نحو الاتفاق

د- حين يزيد احد اطراف التفاوض بعض الشروط

ج- حين يتجاوز احد اطراف التفاوض حدود الاخلاق العام

تمارين على اللقاء التاسع

|    |   |
|----|---|
| ١  | تقوم استراتيجية "توسيع نطاق التعاون بمدة الى مجالات جديدة" على : تكرر ٢                                       |
| أ- | الاتسحاب الهادي ب- الامر الواقع ج- الواقع التاريخي بين د- المفاجأة اطراف التفاوض                              |
| ٢  | تقوم استراتيجية تعميق العلاقة القائمة على الوصول لمدى مكرر ٢  |
| أ- | اكبر من التنازلات ب- اصغر من التعاون ج- اكبر من التعاون د- اكبر من المناورات                                  |
| ٣  | في استراتيجيات التفاوض "المصالح المشتركة" وهي   |
| أ  | استراتيجية التكامل ب استراتيجيية تعميق العلاقات القائمة ج أ+ب د لا شيء مما سبق                                |
| ٤  | تقوم استراتيجية تطوير التعاون الحالي ، على :  |
| أ  | الاتسحاب الظاهري ب الكر والفر ج تطوير المصلحه د لا شيء مما سبق طرفي التفاوض المشتركة بين                      |
| ٥  | تقوم استراتيجية التكامل على :   |
| أ  | التقييد ب ادعاء العجز ج يصبح كل من طرفي د لا شيء مما ذكر التفاوض مكمل لبعض                                    |
| ٦  | تقوم استراتيجية تعميق العلاقة القائمة " على الوصول لمدى ..... من التعاون بين اطراف التفاوض                    |
| أ  | اكبر ب منعدم ج ضعيف د لا شيء مما ذكر  |
| ٧  | تعني استراتيجية الانهاك "استنزاف  |
| أ  | الجهد ب الوقت ج أ+ب د لا شيء مما ذكر  |
| ٨  | تهدف استراتيجية "استنزاف وقت الطرف الاخر" الى :   |
| أ- | تقصير فترة التفاوض ب- تطويل فترة التفاوض ج- تكثيف طاقات التفاوض د- التهديد                                    |
| ٩  | في استراتيجية التشتيت (التفتيت ) يتم رسم سياسة مكرة لتقوية وحدة تكامل فريق التفاوض الخصم .                    |
| أ- | صح ب خطأ  |
| ١٠ | تقوم استراتيجية التشتيت او التفتيت على  |
| أ  | تقوية وحدة وتكامل فريق ب ادعاء العجز ج الكر و الفر د فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوضي |
| ١١ | في استراتيجية احكام السيطرة يحرص المفاوض على ابقاء المفاوض الخصم في مركز .                                    |
| أ- | المسيطر ب- المدافع ج- المهاجم د- التابع   |
| ١٢ | تقوم استراتيجية التدرج على مبدا   |
| أ- | التحرك خطوة بخطوة ب- الخبطة القاضية ج- الانجاز مرة واحدة د- لا شيء مما ذكر                                    |

|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٢ | ١١ | ١٠ | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| أ  | د  | د  | أ | ب | ج | أ | ج | ج | ج | ج | ج |

## تكتيكات التفاوض

يرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية

أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب

تعنى بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى الاتفاق على شروط تكون أقرب إلى وجهة نظر المفاوض، وتحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب

## تكتيكات التفاوض

٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها

١. تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات

٤. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه

٣. تكتيكات محاصرة المفاوض، والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم)

٥. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

## ١- تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات

## خلال مرحلة الإفتتاح

عند البدء بأية مفاوضات تتراوح المواقف الأولية لكلى المفاوضين بين المودة والعداوة غيرالظاهرة، وذلك اعتمادا على مدى معرفة واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر، وعلى مدى إشباع نتائج المفاوضات لرغبات المفاوض

## ٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها

١. طرح الأسئلة (سبق التعرض لهذا العنوان).

٢. الضغط:

**أ. التملق:** يستخدم المفاوض هذا السلاح ضدّ خصما صغير السن ضعيف الخبرة، وذلك حين يطرح هذا الخصم رأيا يكون في مصلحة المفاوض

**ب. الإكراه:** هو نقيض التملق ويمكن إستخدامه ضدّ عضو صغير في الفريق

**ج. الإبتزاز:** يمكن إستخدامه ضدّ رئيس الفريق نفسه ويهدف عادة الإستفادة من العلاقة الشخصية التي يزعم أنها قائمة بينه وبين رئيس الفريق، أو بينه وبين المدير العام التي يعمل فيها رئيس الفريق، وذلك بهدف تهديد الأخير لأنه سيسبب لنفسه الإزعاج

٣. تكتيكات محاصرة المفاوض، والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم)

١. التحكم بجدول الأعمال: يجب على المفاوض أن يدرس جدول الأعمال الذي يقترحه الخصم بعناية.
- ٢- الحدود: يستخدم لتقليص المجال الخاضع للتفاوض (السلطة، السياسات، المالية، التكنولوجيا، القانونية)
- ٣- السوابق: الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع الطرف الآخر نفسه، أو الإستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع أطراف أخرى

٤. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تستخدم مصالحة

١. المطالب الكبيرة: لاستخدامها كتنازلات
٢. التهديد: الضغط على الطرف الآخر لحمله على تقديم تنازلات
٣. المأزق: التلويح بإيجاد مأزق أو طريق مسدودة يمكن أن يوفر ضغطا شديدا على الخصم
٤. المفاجأة: تريك وتضعف ثقة المفاوض بنفسه

٥. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

١. البساطة: الحلول البسيطة تغني عن بذل الجهد
٢. التناقض: لا تدع الفرق بين الموقف الأول والموقف الأخير يدفعك إلى القبول
٣. البيانات غير الصحيحة: تهدف للتضليل
٤. الشروط المخبأة: يقع كشفها بطرح أسئلة كثيرة

كوبز

١- يجب ان تتوفر في رئيس الفريق التفاوضي

مهارة الخط الحسن

أ-روح المرح والفكاهه

د-منزله ومكانه مساويه لمكانة الفريق الخصم

ج-الشهادات العليا كالدكتوراه

٢- مؤلف كتاب مقرر اصول التفاوض :

ب-الدكتور عبدالقارذ

أ-محمد عمران

د-نايف الشيعي

ج-نادر ابوشيعه

تمارين على اللقاء العاشر

|    |  |
|----|--|
| ١  | يركز كل تكتيك على نقطة معينة تحدد توجهاته وهي  |
| أ- | الموقف المتوقع للخصم ب- الخبرات والطاقت        |
| ٢  | يعتبر تكتيك الاكراه ، نقيض تكتيك               |
| أ  | التملق ج تقديم العرض الاول د لا يوجد خيار صحيح |
| ٤  | من تكتيك الضغط                                 |

## ١. الاتزان العاطفي والتوافق النفسي

تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة من الطرف الآخر

الالتزام بالموضوعية في دراسة الأحداث والوقائع وتحليلها

تجنب مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله والتزام الهدوء وكذلك تجنب النظر اليه باستغراب أو ازدراء

تأكد من اقتناع المفاوض بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض

تأكد من إدراك المفاوض بأن عدم تحكمه في أعصابه وغضبه غير المحسوب يجعله في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات سرية

## ٢. المنطق والموضوعية

الاهتمام بتحديد وعرض الحقائق

التعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وأماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار

إبراز الأدلة المنطقية والحج عند مناقشة موضوعات التفاوض

التأكد من الواقعية في تحديد الأهداف

إلزام النفس بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر

التعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين

من الملائم أن التعرف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر

التركيز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص

البحث عن حلول موضوعية مقبولة من الأطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض

ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للأطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة .

## ٣. الثقة الموضوعية بالنفس

توفير بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق

بناء علاقات من الود والتفاهم مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية

محاولة إبراز الرغبة والقدرة معاً لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح الأطراف كافة

دراسة الإمكانيات المادية والفنية لدى اطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية

تجنب استخدام التهديد وأساليب الضغط

تحقيق قدرملائم من التوازن بين الثقة وافتراض حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى

كوبز

### ١ مع ظهور الاسلام

ب- استمرت كما كانت في الجاهليه

أ- اخذت المفاوضات مفهوما سياسيا واجتماعيا جديدا

د- شملت المفاوضات جميع مناحي الحياة

ج- كانت المفاوضات منحصره للدعوه في الاسلام

### ٢ في المفاوضات السياسيه يجب على المفاوض ان يركز على

ب- الثبات على هدف التفاوض

أ- معاملة المفاوض بالمثل اي كان موقفه

د- تجاهل الخصم

ج- تاجيل المفاوضات قد الامكان

### تمارين على اللقاء الحادي عشر

| ١                                  | من صفات المفاوض الجيد تكرر ٣   |
|------------------------------------|--|
| أ- مقاطعة المفاوض الخصم عن انفعاله | ب- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي والمنطق والموضوعية                            |
| ٢                                  | يتدرج تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط تحت صفة المنطق والموضوعية :             |
| أ- صح                              | ب- خطأ   |
| ٣                                  | تعني الثقة بالنفس :  |
| أ                                  | تجنب الكذب   |
| ب                                  | تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط   |
| ج                                  | أ+ب  |
| د                                  | لا شيء مما سبق   |
| ٤                                  | الاتزان العاطفي والتوافق النفسي يعني :   |
| أ                                  | تجنب مقاطعه الطرف الاخر عند الاتفعال   |
| ب                                  | تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط   |
| ج                                  | أ+ب  |
| د                                  | لا شيء مما سبق   |
| ٥                                  | المنطق والموضوعيه يعني :   |
| أ                                  | التأكد من الواقعيه في تحديد الاهداف  |
| ب                                  | مقاطعة الطرف الاخر عند انفعاله   |
| ج                                  | أ+ب  |
| د                                  | لا شيء مما ذكر   |
| ٦                                  | يندرج الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث الوقائع وتحليلها تحت صفة الثقة بالنفس |
| أ                                  | صح   |
| ب                                  | خطأ  |
| ج                                  | خطأ  |
| د                                  | خطأ  |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ |
| ب | ب | ج | أ | أ | ب |

- لا يوجد مصطلحات انجليزي في الاختبار
- ركز على بعض المصطلحات الهامة مثل :  
(الاسئلة الايحائية ، المساومة ، تحديد مستويات الطموح ، خطأ المنظور ، التصحيح ، التسوية ، المازق)
- من اساسيات التفاوض الاصغاء والطلاقة في الحديث .
- ركز على الفريق التفاوضي وطريقة تكوينه ورئيس الفريق التفاوضي .
- التفاوض لا بد من ان يكون من طرفين والطرف الاخر يسمى الخصم .

كويز

س١| يجب ان يكون رئيس الفريق التفاوضي ؟

ب- اقل فرق تحدثا

أ- مدربا ومزودا ب مهارات اساسيه

د- اكبر الفريق عمرا

ج- اخر من يصل مكان التفاوض

٢| بما يتعلق بمعرفة الطرف الاخر الذي هو الخصم المفاوض ؟

ب- يعرف خصمه جيدا قبل التفاوض

أ- يتعرف على خصمه اثناء المفاوضات

د- يمكن ان يعرف المفاوض خصمه بعد انتهاء المفاوضات

ج- لا داعي لمعرفة الخصم

س٣| ما معنى التسويه ؟

ب- عدم فوز اي طرف من الاطراف

أ- فوز جميع الاطراف في جميع المكاسب والاهداف

د- فوز مؤقت ثم خسارة محققه

ج- فوز طرف ثالث

تم بحمد لله الانتهاء من المقرر اتمنى من الله ان نكون قد وفقنا فيه

ان كان هناك من خطأ فمنا ومن الشيطان

مودي & Laeder

