

## الفصل الأول

### المحاضرة الثانية :

المدخل إلى إدارة التفاوض

#### ١ - المواقف التفاوضية.:

\* ميدان التفاوض من اهم الميادين العلمية في عصرنا الحالي ( عصر العولمة)

\* ازدياد أشكال ، حجم ، مستويات ، وتشابك العلاقات بين الافراد والمؤسسات ، والانسان يعبر عنه بانه كائن مفاوض وهو في حاله دائمه بالتفاوض .

\* التفاوض مرتبط بوجود العلاقات الإنسانيه

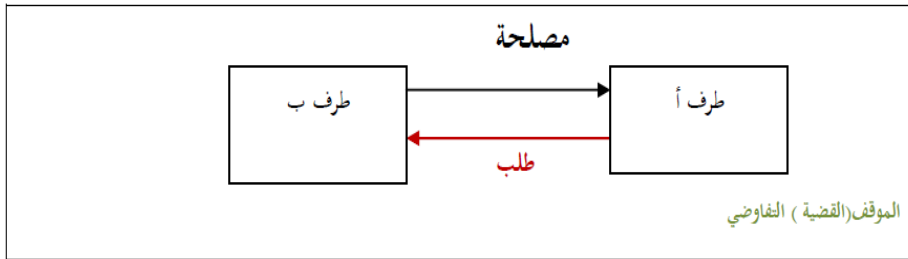
\* أين يبرز هذا الترابط بين التفاوض والعلاقات الإنسانية ؟

أي علاقه انسانيه ينتج عنها اما تقارب او تباعد .. ( الأفكار،الأراء والافعال .....)

تظهر هذه الاختلافات في عنصرين اثنين ( وجود مصالح مشتركة او مصالح مترابطه )

هذه الاختلافات نطلق عليها النزاع او الصراع و لايمكن حلها إلا بالتفاوض

#### نحن نعيش في تفاوض مستمر



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 بالتقسيط المريح فيقابل بائع متشدد يقول : إن هذه سياسة

التفاوض / المخرج الوحيد لمعالجة الموقف التفاوضي والوصول الى حل للمشكلة ..

• سبب وجود التفاوض هو : الموقف التفاوضي

• التفاوض هو الحل الأمثل لكل موقف تفاوضي ،،

#### ٢ - تاريخ التفاوض:

ارتبطت العملية التفاوضية بوجود آدم عليه السلام وهي مستمرة باستمرار العملية التناسلية وستستمر إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

التفاوض كأداة للحوار يمثل جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على أن هو أفضل أسلوب للحوار والمجادلة التي هي أحسن خير دليل على ذلك .

قال تعالى ( ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَ الْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْهُمْ يَأْتِي هِيَ أَحْسَنُ ) سورة النحل - آية 121 ويقول الله تعالى ( لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ) سورة البقرة -

آية 256

• اصبح التفاوض يشكل جزء اساسي من حياة الفرد ..

• في أي عمليه تبادل بين الأفراد يدخل التفاوض

• كل العلاقات الموجوده بين المنظمات والأفراد والدول تعتمد على التفاوض

● **المفاوضات مرت بثلاثة مراحل :.** (المفاوضات في الجاهلية ، المفاوضات في الإسلام ، المفاوضات في العصر الحديث)

المفاوضات في الجاهلية	المفاوضات في الإسلام	المفاوضات في العصر الحديث
اقتصرت على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل ، فظروف العصر الجاهلي الذي يركز على نقاط المتعلقة بارتباطات متنوعة مع بعضهم البعض والتي أدت إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاورة ولعقد التحالفات.	مع ظهور الإسلام أخذت المفاوضات مفهوماً سياسياً واجتماعياً جديداً : -أداة من أدوات نشر تعاليم الإسلام ومجادلة غير المسلمين بالتي هي أحسن ودعوتهم للدخول في الإسلام...دعى الرسول صل الله عليه وسلم الى الإسلام بالإقناع وليس بالإجبار ( الإقناع هو جزء من التفاوض ) -أداة لعقد المعاهدات وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة وتوثيق العلاقات مع الغير من أمم أهل الأرض وهذه هي المجالات الرئيسية للمفاوضات.	نظراً لإتساع دائرة تشابك الناس فيما بينهم وتنوع مصالحهم والتداخل في المصالح والمنافع المشتركة بين الناس .. ● أصبحت اليوم الحاجة للتفاوض أكثر من الحاحا في اعتماد اليات واساليب تساعدهم في التوصل الى حل لكثير من المشكلات . ● لايتوقف عند حدود وضع حلول للمنازعات بل عمل ايضا على حل مشاكل العامل مع ادارته كما دخل بين البائع والمشتري وبين الزوج وزوجته وبين الأقارب ، بين الجيران ● ملاحظه : نتج عن تطور التكنولوجيا في مجال الإتصالات زيادة تشابك الناس اما تقارب او تباعد ويتنج عنه صراع اونزاع

**بداية المحاضرة الثالثة**

٣ - مفهوم التفاوض : لا يوجد تعريف موحد للتفاوض

- ١ - تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
  - ٢ - تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين والهدف هو تحقيق التعاون أو تقوية أواصر العلاقة فيما بينهم.
  - ٣ - عملية تقوم على اشتراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة ، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.
  - ٤ - محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق ( هدنة ) او صلح.
  - ٥ - حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
  - ٦ - عملية تجري بين مفاوضين أو أكثر وتأخذ شكلا رسمياً ، يهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع . (وهذا المفهوم يعتبر هو افضل المفاهيم لأنه هو المفهوم الاقرب و الاوضح والاشمل ) . ( لا بد معرفة ان التفاوض يحدث بين طرفين فأكثر)
- مفاهيم لها علاقة بالتفاوض :

الاقناع	هو الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يتقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين . ( وهو جزء من التفاوض وليس بديلا له ) (يقوم على مبدأ أنا افوز)
التسوية	عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض . (لا يوجد خسارة وانما تنازل كلا الطرفين مقارنة بالذي كان يرجوه من عملية التسوية)
التنازل	الإذعان لمطالب الطرف القوي لاعتقاد الطرف المهزوم أنه لا أمل في الانتصار (يقوم على مبدأ هو يفوز )
المساومة	تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما . (نقدم تنازلات مقابل مكاسب )
الوساطة	تدخل طرف ثالث محايد ( وسيط ) لمساعدة الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات و التفاوض لحل النزاع . (لا يتخذ قرار -القرار ليس بيده)
التحكيم	تدخل طرف ثالث محايد ( محكم ) لحل قضية واتخاذ قرار لحل النزاع . ( يتخذ قرار _ القرار بيده)

#### ٤ - أهمية التفاوض .:

- ١ - أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لإيجاد عالم أكثر أمنا.
- ٢ - السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج و الخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- 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 تحصل عليها دون تفاوض.
- ٥ - وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وتعويضه بواقع جديد.

#### بداية المحاضرة الرابعة

#### ٥ - عناصر العملية التفاوضية.:

- ١ - الأطراف التفاوضية: العنصر الأساسي والأهم لأي عملية تفاوضيه لا يمكن ان تتم عملية التفاوض بدون أطراف .(قد يكون بين فرد وفرد او مجموعة افراد ، قد يكون بين منظمه ومنظمه او بين دوله ودوله) ( قد يكون الأطراف شخصيه ماديه او شخصيه معنويه )
- ٢ - الحاجة أو الهدف من التفاوض : تبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض الأهداف والمصالح المشتركة للأطراف.(لابد معرفة هدفك وهدف الخصم)
- ٣ - قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض : الموضوع أو القضية التي أثارت حفيظة أطراف التفاوض والذي لا معنى للتفاوض بدونها.
- ٤ - الإرادة : حيث لا يتم فرض التفاوض ولا الحلول على أي من أطراف التفاوض حيث تأتي من صميم إرادة المتفاوضين وقناعتهم بالمفاوضات.( التفاوض عملية اراديه) (الأرادة هي اساس الوصول الى حل في العمليه التفاوضيه )
- ٥ - الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضي كافة الأطراف.(الرغبة هي عنصر اساسي لنجاح التفاوض)
- ٦ - الإيمان بأهمية الحوار والتفاوض : هذا يعني الاعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب يرضي أطراف التفاوض.
- ٦ - خصائص التفاوض.:( وهي الازكان التي تشكل الاطار العام لعملية التفاوض عددها ستة )

- ١ - عملية تتكوّن من عدة مراحل (قبل وهي الاستعداد للتفاوض (يركز على تحديد الاهداف والوسيله التي يحقق الاهداف بما عن طريق تشخيص العمليه التفاوضيه وتهيئة المناخ المناسب للتفاوض )، أثناء وهي الجلوس على طاولة المفاوضات (والدخول في الإجراءات التفاوضيه )، بعد وهي المتابعة لما بعد الاتفاق ومتابعة النتائج ومقارنتها بالأهداف المرجوه من التفاوض )
- ٢ - عملية تبادلية .
- ٣ - علاقة اختيارية اراديه .(لايوجد ارغام ولا اجبار ولكن اقتناع )
- ٤ - عملية تحيط بها القيود والحفّزات. ٥ - وجود قضية (فإذا لم توجد قضية فإنها لا توجد تفاوض ).
- ٦ - وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف/ انواع الصراع (صراع الموارد ، صراع الوسائل ، صراع القيم(المعتقدات،مبادئ) وهو اصعب شكل من الصراعات) .

#### المحاضرة الخامسة

#### ٧ - مجالات التفاوض.:

١ - التفاوض الدبلوماسي	إقامة العلاقات بين الدول (وهو يستخدم في إطار العلاقات بين الدول) .
٢ - التفاوض السياسي	بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية. (او المنظمات)(او الوزارات)(او الهيئات)
٣ - التفاوض الاقتصادي و التجاري	عمليات الشراء و البيع، تبادل السلع و المنافع ، إبرام العقود التجارية.(أكثر مجال مطروح في حياة الأفراد ويعد اسهل عمليا من التفاوض الدبلوماسي والسياسي )
٤ - التفاوض الاجتماعي	العلاقات بين الأقارب، بين الجيران، بين الزملاء في العمل، بين أصحاب العمل والعمال.
٥ - التفاوض العسكري	يقام بهدف النقاط الأنفاس، إقامة حالة استرخاء، تفادي نتائج تدميرية.(يتصف التفاوض في هذا المجال بالسريه)

## ٨- نتائج التفاوض:

١- فرض الحل:	تعني قوة أحد الأطراف التي تسمح له فرض الحل على الطرف الآخر دون تقدير لموقفه (يعتمد على التهديد والإكراه)
٢- الاستسلام	يحدث عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند تنازل الطرف الآخر.
٣- الحل الوسط	يعني تنازل كل من الطرفين عن بعض أهدافهم الصغرى و ذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الكبرى (تعتمد على مهارة المفاوض) (تستعمل للتقليل من الخسارة فيقوم بالتضحية بالأهداف الثانوية الصغرى من أجل الأهداف الكبرى).
٤- التصحيح	يحدث عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس تدعيم موقفه. (الاستخدام للمعلومات الخاطئة يحدث تشويش وارتباك في عملية التفاوض) لأن كل طرف يعتمد على المعلومات المقدمة من الطرف الآخر وعلى أساسها يبني استراتيجياته وتكتيكاته . <b>إجراءات التصحيح / ١- الإعتراف بالخطأ ٢- اختصار التصحيح على القضية التي تناقش وعدم السماح ان يمتد النقاش الى مواضيع اخرى</b> وغالبا ما تؤدي هذه الإجراءات الى فوز الطرف الآخر
٥- المأزق :	ينشأ عندما يأبي الطرفين بالاستمرار في الاتجاه نحو الاتفاق (بمعنى اخر كل الطرفين يأخذ موقع الدفع العنيف) .

## 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 و جلب اعضاء جدد ترضي جميع الاطراف	٥. اللجوء الى طرف آخر وهو ( الوسيط او المحكم	

## ٩ - أنواع التفاوض:

وفق معيار الإستراتيجيه	وفق معيار المهدف التفاوضي
تفاوض ربح / ربح	١. تفاوض من اجل مد اتفاقيات . (يكون التفاوض بين منظمه ومنظمه او بين البلدان لكي تصيح اتفاقيات قانونيه بين الأطراف
يلجأ فيه الأطراف الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقات القائمة . *يسمى ايضا (الكسب المشترك) يبني على مبدأ المصلحه المشتركة (التعاون)..و يسمى تفاوض ( الكسب للجميع) *نوع التفاعل في هذا النوع من التفاوض تفاعل ابتكاري ..اي ابتكار اساليب جديده في التفاوض ..	٢. تفاوض من اجل تطبيع العلاقات ٣. تفاوض تغيير وضاع ما او لصالح طرف ما . ٤. التفاوض الإبتكاري . ( ايجاد علاقه تركّز على الإبتكار )
تفاوض ربح / خساره أو خساره ربح	١. تفاوض ربح / خساره أو خساره ربح يحدث عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض يتبنى كل طرف استراتيجيات تقوم على اهلاك واستنزاف قوى وامكانات الطرف الآخر واحكام السيطره عليه .. *يسمى تفاوض الكسب لطرف واحد

مبادئ التفاوض

مبادئ التفاوض : وعددها اربعة عناصر رئيسية :

- 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.: ( وهي تأتي على شكل نصائح ) .

١ - فاض الأشخاص الذين يملكون السلطة ، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها. (يجب ان يكون لدى المفاوض سلطه )	٢ - ضع أهدافاً كبيرة .
٣- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى .	٤ - كن هادئاً واضبط أعصابك.
٥ - كن متفانلاً	٦- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك (في التفاوض تقييم النتائج يكون على اساس الأفكار )
٧ - تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة.	٨ - استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك
٩ . لا تستعجل الأمور .	١٠ - تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه بيني على اساس (احترام الطرف الآخر) .
١١ - راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة وكن غامضاً إلى درجة المجهول للطرف الآخر .	١٢ - قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الإقناع بالرأي الذي تتبناه.
١٣ - كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر .	١٤ - اجتمع الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة.
١٥ - لا ترسل أحداً نيابة عنك حيث أمكن	١٦ - شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق. ولكي يتحقق الإنسجام لابد ان يكون هناك تقسيم للأدوار وتعاون بين اعضاء الفريق واستمراره بين اعضاء الفريق
١٧ - استمع لتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية.	١٨- لا تنهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.
١٩ - اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه.	٢٠ - لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.(اسوأ العناصر في اخذ القرار هو التردد)

المحاضرة السابعة.

٢ - مبادئ تتعلق بالسلوك التنظيمي التفاوضي.:

١-كن كما انت ( يجب ان يكون سلوكه السلوك الطبيعي )	٢ - كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين.
٣ - لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطئوا	٤ - احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع
٥ - لا تكن فظاً كريهاً	٦ - أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.
٧ - لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر	٨ - فكر قبل أن تتكلم.
٩ - كن متفهماً للأحاسيس الشخصية	١٠ - احترام الهوية الشخصية. من اساسيات العملية التفاوضية

المحاضرة الثامنة

٣ - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

١. لا تتراجع	٢. كن عضواً في فريق أي عضو فعال
٣. احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض.	٤. احرص على أن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية.
٥. لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد	٦. لا تتكبر أو تتفاخر.
٧. كن صادقاً	٨. لا تتأخر عن الوقت المحدد
٩. اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به وكن مستعداً بشكل جيد	١٠. حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر
١١. تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم	١٢. تنبه إلى عملية ترتيب المكتب
١٣. لا تقع بشرك من يفتعل الغضب	١٤. كن حذراً من الشخص المداهن ,ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر
١٥. تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها.	

ملاحظه / لا يمكن تطبيق المبادئ بشكل كامل ولكن لابد من الإلمام بما

(لابد ان تكون هناك علاقة تكامل بين تكتيكات التفاوض ومبادئ التفاوض)

( تكتيكات التفاوض معتمده كلياً على مبادئ التفاوض)

#### المحاضرة التاسعة

٤ - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية.:

- ١ - اطرح أسئلة دقيقة وواضحة للحصول على إجابات إيجابية. (تحفز الطرف الآخر ان تكون اجابته نعم)
- ٢ - كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقتي بالطرف الآخر.
- ٣ - توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له.
- ٤ - أجل مناقشة القضايا الأساسية واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقييم أبعاد الموقف.
- ٥ - كن على بينة من أنك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.
- ٦ - تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.
- ٧ - غادر غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة.
- ٨ - كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
- ٩ - عاجل توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فأقترح وقتاً للراحة.
- ١٠ - لا تكن معقداً للأمور ، فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع وأكثر إيجابية.
- ١١ - اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهره للنافذة ومقابلاً الباب.
- ١٢ - اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
- ١٣ - احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.
- ١٤ - قدم تنازلاتك بحذر، إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما.
- ١٥ - لا تضيق وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.
- ١٦ - لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.
- ١٧ - أطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات، فإنه يمكن أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار.

منهج التفاوض: لا يوجد تفاوض ناجح بدون منهج يقوم عليه ، فالتفاوض بدون منهج يتحول الى نزاع وجدل عقيم يوجد منهج له طابع تنافسي ومنهج طابع تفاوضي ..

- يمكن لأي طرف من اطراف التفاوض ان يساوم للحصول على نسبة أكبر من ربح محدد ( منهج مساومه)
- يمكن لأحد اطراف التفاوض ان يجد حل للمشاكل المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من اطراف التنازع ( الجهد المشترك لحل المشكلات)

#### ١ - عوامل اختيار المنهج التفاوضي خمس عوامل ..:

١ - طبيعة القضايا المتنازع عليها (كل قضيه تفاوضيه لها بعدد وأكثر من بعد )	٢ - العلاقة بين اطراف التفاوض (من اشكال علاقته_مستقله -صداقه-زماله)
٣ - نماذج شخصية أطراف التفاوض: الشخصيه هي مجموعة صفات تؤثر على سلوك الشخص اربعه نماذج الشخصيات وهي الشخص المعطي يميل الى العطاء وتجاوز العقبات ، الشخص الآخذ يميل الى الآخذ أكثر من العطاء وهو مساوم جيد، الشخص المتشدد وهو يأخذ مواقف متطرفه ، المبدئي يركز على المصالح المشتركة).	٤ - الوقت المتوافر للتفاوض الوقت هو الأساسي في عملية التفاوض *الوقت القصير المنهج الأفضل له هو منهج المساومه *الوقت الكبير المنهج الأفضل له هو منهج الجهد المشترك لحل المشكلات
٥ - ميزان القوة. *لو احد الأطراف لديه قوه تفاوضيه فعليه (كبرى ) أي له قوه أكثر من الطرف الآخر يتجه نحو منهج المساومه *لو فيه تساوي نسبي في القوى بين المفاوضين فالمنهج الأفضل هو منهج الجهد المشترك .	

#### عوامل اختيار المنهج التفاوضي..:

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومه	
- ذات أبعاد متعددة - مبلغ قابل قابل للزيادة	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	طبيعة القضايا المتنازع عليها
- اعتمادية (احد الاطراف يعتمد على الثاني)	- مستقله	العلاقة بين اطراف التفاوض
- (معطون - آخذون )	- آخذون	نماذج شخصية أطراف التفاوض
- طويل	- قصير	الوقت المتوافر للتفاوض
- متوازن	- في جهة واحدة	ميزان القوة

#### ماهي فوائد هذه المناهج ؟

- تحديد الإستراتيجيات التي يمكن ان يعتمد عليها المفاوضين
  - هل يمكن لشخص ان ينتقل من منهج الى منهج آخر ؟ **نعم**
  - ان المنهج غير ثابت بل يتغير على حسب ظروف واهداف المفاوضين ..
- كل علاقته لا تخرج عن كونها علاقة مساومه او او تعاون مشترك

٢ - مناهج التفاوض.: ١ - منهج المساومة. (يبني على علاقته تنافسيه)

٢ - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. (يبني على علاقته التعاون)

١ - منهج المساومة.	٢ - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات
١ - أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. ٢ - يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد. ٣ - يتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر. وتكون النتيجة (ربح/خسارة) ٤ - هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض.	١ - الهدف الأساسي للتفاوض : هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة، بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين، وتكون النتيجة (ربح/ ربح) لكلا الطرفين . ٢ - استخدامه يتطلب مهارة عالية في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة. (في جلسات التفاوض في جدول الأعمال يبدأ بالمواضيع الأسهل والمواضيع المعقدة تؤجل) ٣ - يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات أكبر مما يطلبه منهج المساومة.

في منهج المساومة يعتمد على المكسب لأحد الأطراف .. في الظاهر يظهر للخصم مبدأ التعاون لكن في الحقيقة العكس (أساسه إخفاء الشعور الحقيقي للمفاوض) بينما في منهج الجهد المشترك يقوم على التقاء الظاهر والغير ظاهر ويظهر الأسلوب التعاوني ..

### المحاضرة الحادية عشر

#### مناهج التفاوض

١ - المفاوضات والأرضية المشتركة.:

\*عادة ما يبدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات. (الأرضية المشتركة وهي النقاط التي يلتقي فيها أطراف التفاوض)

\*إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة.

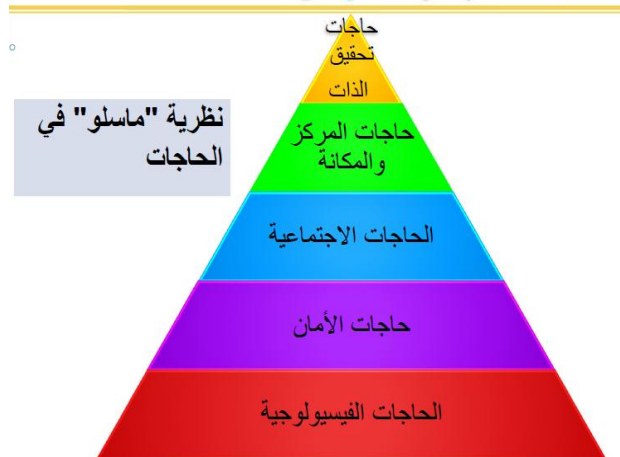
\*إن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساهم على تحمل الضغوط التي ستأتي .

٢ - المفاوضات و مواجهة الاختلافات.

الأرضية المشتركة ← تقليص الاختلافات الصغرى ← الاختلافات الكبرى

(المفاوض قليل الخبرة يركز على الاختلافات)

### ٣. الدافعية والتفاوض



ديفاخر منصف الجوء - المستوى السابع - دار ٤٢٣ - (سنة ٢٠١٤ م)

الدافعية التفاوضية لا تنتج من فراغ بل نتيجة مجموعته من العوامل الداخليه والتوترات نتيجة الشعور بالحاجه لشيء ما .

علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية .

١ - لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى

(وهذا هو المبدأ الرئيسي في هرم ماسلو) و بالتالي:



- إشباع حاجات البقاء ( المكان والتجهيزات المناسبة).

- إشباع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد.

- إذابة الجليد و إيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية.

٢ - هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز و المكانة وتحقيق الذات يتم من خلال

الحصول على أكبر حصة في المفاوضات ,ومن خلال كسب الاحترام ويعني ذلك أن يجوز على:

- احترام زملائه. - احترام الطرف الآخر. - احترامه لنفسه.

(هذه تخص الأشخاص اللذين يكونون لهم احتياجات من الدرجة الأعلى)

## الفصل الرابع

### المحاضرة الثانية عشر

١ - **الفريق التفاوضي**: التفاوض ممكن ان يكون بين طرفين او أكثر ، ممكن ان يكون مكون من فرد او فريق كامل

عندما تكون القضية التفاوضية ذات بعد واحد فيمكن لفرد واحد ان يتبنى العملية التفاوضية ، اما اذا كانت القضية التفاوضية ذات ابعاد متعددة ومتشابهة يصبح

العمل التفاوضي صعب واحيان يصبح مستحيل ان يتبناه شخص واحد .. ( التفاوض قد يكون فردي او جماعي )

في العصر الحديث اصبح الاعتماد أكثر على الفريق التفاوضي لأن :

١-المفاوضات اصبحت ذات تعقيد أكبر

٢- في هذا العصر المعرفي اصبحت كميات المعلومات كبيره وشاسعه وهذا عائق يحول دون انسان واحد يحيط بكل هذه المعلومات والمعارف

فمن هنا اصبح استخدام الفريق التفاوضي افضل من فرد واحد

### انواع الفريق التفاوضي :

١ الفريق المباشر	٢ الفريق غير المباشر
يجمع بين الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعالية بالعملية التفاوضية ( هم الأفراد اللذين يجلسون حول طاولة المفاوضات وهم اللذين يدخلون في المفاوضات الفعلية _ دون اعضاء الفريق الغير مباشر)	يجمع بين الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوضات من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات . ( كل العناصر التي لها اهتمام بنتيجة المفاوضات مثل اعضاء الإدارة العليا - لهم تأثير غير مباشر على اعضاء التفاوض المباشر ويشكلون قوة ضغط عليهم )

### ٢ - أهمية الفريق التفاوضي:

أ - قدرات الفريق التفاوضي أكبر من المفاوض الواحد.

ب - غالباً ما تتضمن المفاوضات على الأقل ثلاث ادوار :

-**المتحدث** : هو الذي يتولى المناقشة .

-**المقرر أو المسجل** : هو الذي يدون مراحل المناقشات والتنازلات المقدمة و الاتفاقيات التي تم التوصل إليه.

ولابد ان يتصف المقرر بالمدره على الكتابه بدقه والإستماع والإنصات في نفس الوقت وان يتمتع بذاكره جيده

- **الموجه** : هو الذي يقوم بتحليل التفاعلات ويقوم بالمراقبة لعملية التفاوض لتوجيه المفاوضات لمسارها الصحيح

وهو الدور الأساسي في العملية التفاوضية لأنه يقوم بدور المراقب على العملية

ج - توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية. ( الفريق التفاوضي يعطي مرونة أكبر في التفكير )

هل يستطيع فرد واحد ان يقوم بهذه الادوار ؟ صعب جدا

وبصفه عامه فإن بتعدد زوايا وابعاد القضييه التفاوضيه نتائجها في الفريق التفاوضي تكون افضل من نتائجها للفرد الواحد

### ٣- مهام الفريق التفاوضي .:

١ - تحديد الهدف	تتيح وضع الإطار العام للمفاوضات وتوضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات . (لابد ان يكون الهدف واضح ودقيق)
٢ - تحديد مستوى الطموح	ليجعل المفاوض مستوى طموحه عالياً لأنه سيصل إليه على الأرجح. (يدخل فيها قدرات الإنسان)
٣ - إيجاد الحركة :	الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد بحيث ينظر إلى كل جهد يبذل في المدى القصير بوصفه رافداً لمصلحة الأطراف المتفاوضة على المدى الطويل.(تبنى الأهداف قصيرة المدى للوصول الى الأهداف بعيدة المدى وليس العكس)
٤ - تعريف القضية التفاوضية :	إمكانية وجود أكثر من سبب للصراع ، وأن يدرس مصادر المحتملة وأن يتأكد من وضوح كل القضايا.
٥ - وضع الحلول البديلة	النظر إلى الحلول البديلة للصراع من وجهة نظره وكذلك من وجهة نظر خصمه.

### طرق إيجاد حلول بديلة .:

- ١- **التعصف الفكري** : تمكن من رصد الحلول البديلة ثم دراسة كل حل منها من وجهة نظر الخصم.
- ٢ - استراتيجية الحد الأدنى والحد الأقصى : الحد الأدنى هو الحد الذي يقبل به لحل الصراع ، والحد الأقصى هو الحد الذي يستطيع أن يطلبه دون أن يبدو مغالياً .(تكون الحلول محصوره بين الحد الأدنى والحد الأقصى)

### ٤- حدود الفريق التفاوضي /او قيود .:

- ١ - قيد اقتصادي : فاستخدام شخصين إلى أربعة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد.
- ٢ - قيد الزمن : حدود الوقت والوجبات العادية للأعضاء .
- ٣ - قيد التنسيق : من الصعب جعل أعضاء الفريق يعملون معاً ضمن أدوار محددة.
- ٤ - قيد التعاون : اعتباراً من وجود فروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق.
- ٥ - قيد العدد: يفضل أن يتساوى عدد أعضاء الفريقين المتفاوضين.(عدد عناصر التفاوض يكون نفس عدد عناصر الطرف الخصم)

### المحاضرة الثالثة عشر

### ١ - حجم الفريق التفاوضي . لا أكثر من اربع اشخاص

١- الرقابة على الفريق:	٢- مدى الخبرة:	٣- تغيير العضوية:	٤- مجالات التفاوض:
<p>إن 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 المتغيرة يتراوح بين ٣ و ٥ أشخاص .</p> <p>*أن وجود أكثر من ٤ أشخاص يجعل من الصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد.. (وجود ٤ مفاوضين هذا غير ملزم او اجباراً .. لكن الأفضل ان يكون الفريق مكون من ٤ اشخاص)</p>	<p>إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات فينبغي ان تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الاعضاء التنفيذيين في المفاوضات اذ يجب عليهم الجلوس خلف أعضاء الفريق التفاوضي .</p> <p>قد تحتاج بعض المفاوضات الى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية او تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضواً من الفريق وعدد من المختصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية</p>	<p>من خصائص الجلسات التفاوضية هي المرونه في كل عناصرها ومنها ليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق التفاوضي نفسه طوال اجراء المفاوضات.</p> <p>كلما تقدمت المفاوضات اصبحت هناك حاجه الى اشكال معينه من الخبرات .</p>	<p>يجب ان يضم الفريق التفاوضي مفاوضاً مؤهلاً في كل مجال من مجالات التفاوض . يمكن الدعم بعدد من الخبراء اذا ما دعت الحاجة الى ذلك .</p> <p>في المفاوضات الاقل تعقيداً قد يغطي المفاوض الواحد مجالين على ان يخضع لتدريب مناسب في المجال الذي تكون فيه مهارته محدودة .</p>

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

- ١ - القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.
- ٢ - إمكانية استخدام أساليب متعددة في النقاش.
- ٣ - عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض أو الإرهاق.
- ٤ - مواجهة الشكوك والشبهات.

#### ٢ - اختيار رئيس الفريق التفاوضي:

- ١ - منزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم.
- ٢ - الإختيار حسب منصبه في المنظمة المعنيه .
- ٣ - القدرة على القيادة ، والقيادة هي عملية مكونه من العلم ومن الفن .
- ٤ - درجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ أي قرار أثناء المفاوضات وما بعد المفاوضات .

الموضوع التفاوضي	المرشح لرئاسة الفريق التفاوضي
شراء مواد خام	*المسؤول عن شراء المواد الخام * مدير الإنتاج . * مدير التصنيع
عمليات البيع	* مدير التسويق * مدير تنفيذي * مدير إدارة العقود * مدير البيع

#### ٣ - مهام رئيس الفريق التفاوضي:

١ - فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.	٢ - عقد اجتماع مع أعضاء غير المباشرين خلال المفاوضات.
٣ - الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.	٤ - تنمية مهارات السلوك المرن في 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. (ما يسمى ب لغة الجسد)	

#### 4 - محددات فاعلية الفريق التفاوضي:

١ - حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض .	٢ - حسن اختيار رئيس الفريق.
٣ - توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل مع أعضاء الفريق.	٤ - الفهم الكامل للأهداف والافتتاح بما .
٥ - حسن توزيع الادوار بين الاعضاء.	٦ - الحفاظ على عدد معقول لأعضاء الفريق.

#### المخاضه الرابعه عشر

#### ١- واجبات رئيس الفريق التفاوضي:

- ١ - مستوى التنازلات وتوقيتاتها .
- ٢ - الدعوة إلى التفاوض للفريق التفاوضي .
- ٣ - فض الاجتماعات .
- ٤ - إعداد تقرير المفاوضات
- ٥ - الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل أعضاء الفريق .
- ٦ - التأكد من عدم وجود خلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق وأعضاء الفريق الغير المباشر .

#### ٢ - اختيار المفاوض:

١-المعارف والقدرات	٢-صفات شخصية	٣-في المرحلة المتوسطة من العمر
٤-الدفاعية	٥-التدريب	٦-توزيع السلطة والمسؤولية

## ١- المعارف والقدرات:

- \* معرفة فنية بتقنيات المفاوضات .
- \* معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي .
- \* قوة احتمال ذهنية وبدنية .
- \* قدرة على التعبير وعلى الاستماع وعلى تحليل المناقشات .
- \* قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر .
- \* قدرة على العمل في ظل الضغوط .
- \* قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية .
- \* قدرة على التكيف والتعايش مع اناس من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي .

٢ - **صفات شخصية :** الطموح ، الثقة بالنفس ، العقلية الإبداعية ، حسن الاستماع ، الإدارة القوية ، القدرة العالية على تحمل ضغوط العمل ، العقلانية و البعد عن العاطفة .

٣ - **في المرحلة المتوسطة من العمر :** الخبرة تكون قد نضجت وأطرت توجهات الشخص وأهدافه المهنية كما وصلت قدرته على العطاء إلى أوجها .

٤ - **الدفاعية :** تكون لديه دافعية إنجاز ، ودافعية انتماء ، ودافعية قوة .

٥ - **التدريب :** تدريب المفاوض وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض .

٦ - **توزيع السلطة والمسؤولية :**

بين( مدير المنظمة أو رئيس الفريق التفاوضي) والمفاوض وطريقة تحديد الأهداف التفاوضية يجب أن يكون لدى المدير والمفاوض وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به.

\* **المفاوضات كبيرة الأهمية :** يتوقع أن تكون لدى المفاوض خبرة متميزة في التفاوض وأن يكون متوافقاً مع الأعضاء الآخرين في الفريق.

\* **المفاوضات قليلة الأهمية :** فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من إكسابه بعض الخبرات.

## ٣- 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 الجلسات التفاوضية.

- هذا التوجه غير سليم على الإطلاق فهناك حاجة إلى صقل واختيار هذه الخبرات التي يكتسبها وبالتالي لابد من تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم والقوانين التي تحكم العملية التفاوضية.

مهارات حل الصراع

١ - طبيعة 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 يرغبان في التوصل إليه

اشكال الصراع :

الصراع غير التكاملي	الصراع التكاملي
* يتميز " حاصل الصفر " ( في خساره لطرف وريح لطرف وعند جمعهم يساوي صفر ) .. لا يوجد تعاون .. (ريح/خساره) * أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر . * يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض .	* يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها . * ليس هناك كسب مقابل خسارة . (ريح/ريح) لكلا الطرفين

كيفية معرفة نوع الصراع : نموذج اختبار

مثال : الموضوع / إدخال آلة جديدة إلى المصنع.

القبول(ق)/الرفض(ر)	القرار المرغوب فيه	القضية
قضايا الإدارة:		
ق	● التدليل من خلال أرقام 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
ق	● بنسبة ١٥%	● زيادة أجور مشغلي الآلات
ر	● من خلال المشغلين أنفسهم	● ضبط سرعة الآلة الجديدة
ق	● لا شيء	● المكافئة التشجيعية أثناء فترة التركيب

صراع غير تكاملي

انواع الصراعات :

١- صراعات العلاقات

٢- صراعات المعلومات

٣- صراعات المصالح

٤- صراعات القيم

## ٢ - أنواع الصراع .:

١- صراعات العلاقات	تنشأ هذه الصراعات بسبب وجود انفعالات سلبية قوية ، سواء نتجت عن سوء فهم أو نتيجة لوجود صور نمطية معينة أو لسوء الاتصالات أو فقرها أو لتكرار أنماط سلوكية سلبية. * غالباً ما تؤدي هذه المشكلات إلى ما يسمى بالصراعات غير الواقعية أو غير الضرورية ، لأنها من الممكن أن تحدث عندما تتوافر الظروف الموضوعية للصراع ،مثل قصور الموارد المحدودة ،أو قصور الأهداف المتبادلة. * غالباً ما تشعل المنازعات وتؤدي بشكل غير ضروري ،إلى تصعيد الصراعات المدمرة
٢- صراعات المعلومات	* فقد أطراف المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات الحكيمة . * عندما يتم تزويدهم بمعلومات غير صحيحة. * عندما يختلفون حول أهمية المعلومات أو الاختلافات في تفسيرها. * عندما يصل الأفراد إلى تقييمات مختلفة بصورة جذرية لنفس المعلومات . * تقع نتيجة سوء الاتصالات أو انعدامها بين أطراف الصراع. * قد تكون صراعات حقيقة وقوية بسبب أن المعلومات أو الإجراءات التي استخدمها الافراد في جمعها
٣- صراعات المصالح :	* عندما يتبنى طرف أو أكثر من اطرافه موقفاً يسمح بحل واحد لمواجهة حاجتهم. * ويزداد الأمر تعقيداً عندما تكون مصالح او مكاسب شخص ما نسبية بشكل لحسائر شخص آخر.
٤- صراعات القيم :	* وهي الصراعات التي ترتبط بالقيم وتسببها المعتقدات القيمة أو النظم العقيدية المتصورة أو الفعلية وذلك لعدم توافرها أو لعدم التوافق بينها. * تثار عندما يحاول أحد أطراف النزاع فرض مجموعة محددة من القيم على غيره من الأطراف أو عندما يدعو إلى اتباع نظام قيمي محدد لا يسمح بالاختلافات العقيدية .

## ٣- مستويات الصراع .:

١- المستوى الفردي أو الشخصي	* عادة ما يوجد الصراع بين الأقربان و الأزواج ,والأبناء ,والأصدقاء ,والجيران . * السمة الخاصة بالصراعات والنزاعات في هذا المستوى ،أنه غالباً ما يؤدي إلى حدوث أنواع من الخسارة في العلاقات الشخصية أو الفردية لأطرافها قد تمتد على المدى الطويل.
٢ - المستوى المجتمعي :	* <b>المنظمات الاجتماعية :</b> بطبيعتها تمثل ساحة أو مجالاً للاحتكاكات ذات الصبغة العاطفية العالية فعلى سبيل المثال فإن الكنائس والنوادي واتحادات ملاك المساكن والجيران والاتحادات المهنية وما شابهها إنما تشهد كلها نماذج للصراع بين الأفراد والجماعات. * <b>أماكن العمل :</b> تثار المنازعات بين العاملين والمدبرين والمشرفين والموظفين وأصحاب الأعمال كما أن هذه المنازعات قد تتطور وتتسع فتصل إلى مستويات أعلى بين كبار المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة .و في هذا السياق ،فإن هناك العديد من الشركات التي تضطر لتحمل أعباء وتكاليف مالية باهظة في محاولاتها لتسوية الدعاوي القضائية المرفوعة ضدها من شركات أخرى أو من أطراف داخلها.
٣ - المستوى العام:	* بين رجال الصناعة وبين أعضاء جماعات حماية المصالح العامة والهيئات الحكومية . * بين المستويات المتعددة من السلطة أو الحكومة الوطنية الواحدة . * العديد من هذه المنازعات قد يكون لها آثارها الخطيرة والمدمرة والتي قد يتراوح مداها بين مجرد المشكلات النفسية و الصحية للأطراف المتورطة فيها وبين الخسائر المالية والمادية للموارد البشرية و الوقت المستهلك و الجهد المستنزف للأفراد .

٢ - الاصغاء و التواصل: هي نقطه اساسيه لفهم اطراف الفريق الأول لـ افراد الفريق الثاني والعكس

العوامل المسببة للتشويش في الاصغاء

أ - الرسائل المزدوجة	تلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.
ب .التصفية :	وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين: تأتي من ؟: - الافتراضات : قد يفترض المفاوض افتراضا خاطئا. - التوقعات : توقع المفاوض 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.
ج - عوامل أخرى	اللغة ، الروح السلبية لأحد الأطراف , سلوكيات رئيس الفريق , عدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستعملة.

ماهي شروط الاتصال الفعال ؟

١ - عدم التعالي على الطرف الآخر	٢ - عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره. مثل الأسئلة الشخصية
٣- كن مستمعا جيدا	٤ - انتبه إلى أن الكلمات ليس لها معاني.
٥ - أنظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامة فهمك	٦ - قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم (تحديد الهدف ، صياغة السؤال بوضوح ، الانصات للإجابة اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة )

### أنماط الأسئلة



- ١ - الأسئلة العامة : تحدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة. (تكون في بدايه الجلسه التفاوضيه)
- ٢ - الأسئلة المباشرة : هي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.
- ٣ - الأسئلة الإيجابية : هي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين.
- ٤ - الأسئلة المحددة : هي التي تلتقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.
- ٥ - الأسئلة المبهمة : هي التي تحمل أكثر من معنى , وتترك للطرف الآخر تقدير المعنى المطلوب.
- ٦ - الأسئلة الاستفزازية : هي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو استشارته.
- ٧ - أسئلة " نعم " أو " لا " : هي التي تستهدف الحصول على إجابة قاطعة.
- ٨ - الأسئلة المرتردة : هي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

١- المفاوض العدواني	<p>يمارس هذا الأسلوب عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر.</p> <p>* تقديم ملاحظات انتقادية حول إنجازاته أو بتبيان عدم معقولية الأرقام التي عرضها أو أي شيء آخر للإيحاء بصعوبة التحدث إلى الطرف الآخر أو مخاطبته.</p> <p>* ابعاد خطى الخصم عن سلوك معين , وذلك بتوفير سبل الإزعاج الشديد له.</p>
٢- المفاوض المتوقف قليلاً	<p>* يلجأ إلى الإصغاء للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقد بها.</p> <p>* ليبدو انه يولي تلك المقترحات تفكيراً طويلاً.</p> <p>* يوجد فترات طويلة من الصمت والغاية من ذلك حمل الطرف الآخر على كشف أكبر قدر ممكن من قضيته وحججه مع اقل قدر ممكن من قضية المفاوض نفسه.</p>
٣ - المفاوض الساخر أو الاستهزائي	<p>* السخرية أو الاستهزاء بمقترحات الخصم هي طريقة أخرى للإزعاج.</p> <p>* هو جعل الطرف الآخر متوتراً بحيث يتلفظ بشيء يندم عليه فيما بعد .</p> <p>* أفضل وقت لاستخدام هذا الأسلوب هو لما يتقدم الخصم بمقترحاته وعروضه فتكون الإجابة عليها بتكشيرة ساخرة نغمة صوتية معينة توحي بان الخصم لا يعرف حقاً ما يتحدث عنه أو أنه يهدف بما لا يعرف .</p>
٤- المفاوض المستجوب	<p>* يهدف التفاوض بالاستجواب على اكتشاف موقف الخصم . ( غالباً يستخدم اسئله موجهه او بأسئله اجابتها نعم او لا )</p> <p>* تقابل جميع مقترحات الخصم وعروضه بأسئلة فاحصة بطريقة تجعل الخصم يشعر وكأنه لم يحل واجه المنزلي كاملاً.</p> <p>* يعول في هذا الأسلوب على نجاحه على طريقة الأسئلة التي تحدف إلى التشويش بدلاً من الإيضاح.</p> <p>* فالغموض يدفع الخصم إلى تقديم مزيد من الايضاح عمّا يقصده.</p>
٥- المفاوض المندثر بتياب المعقولة	<p>* هذا الرداء هو إقناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون .</p> <p>* يتقدم بطلبات مستحيلة وعلى المفاوض الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يشير إلى أنه ليس مصرراً على تلك الطلبات من تلقاء نفسه بل هي الضغوط التي يمارسها عليه زملاؤه والقصد من ذلك كسب صداقة الخصم ووده وثقته من خلال إظهار علامات الرضى والاستلطاف والتدليل على فهم موقفه.</p>
٦- المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب " فرق تسد " :	<p>* إحداث خلاف ونزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل بتسوية خلافات الداخلية.</p> <p>* التحالف مع أحد أعضاء الفريق ومحاوله العمل معه ضد الاعضاء الآخرين من الفريق وذلك باستعمال كل أنواع النفاق والتزلف.</p>
٧- المفاوض ال " بلي بنتر "	<p>* يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي وذلك لإزعاج الخصم .</p> <p>* يمكنه تنفيذ هذا الأسلوب من خلال التظاهر بعدم فهم ما يقوله الطرف الآخر .</p> <p>* يطرح اسئلة تكون الإجابة عنها جلية واضحة , أو تكون الإجابة عنها قد تمت سابقاً.</p> <p>* لكي يكون الأسلوب فعالاً فإنه يحتاج إلى ماثرة لبعض الوقت إلى أن تنمو مستويات الإثارة والغضب .</p>

ثانياً - معالجة التوتر:

التوتر حالة طبيعية في التفاوض ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم وهذا هدف المفاوض .

أسباب التوتر:

١- البيئة الداخلية وكل ما يحيط بمكان التفاوض	٢- المفاوض نفسه واسلوبه مع المفاوض الاخر
٣- العملية التفاوضية يمكن تكون العملية كعقدة تعقيد شديد وممكن العناصر	٤- الطرف الآخر يكون هو سبب التوتر .

ثالثاً - الأخطاء المتكررة للمفاوض:

١- خطأ المنظور	يعني الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الاهتمام بأثارها المستقبلية.
٢- خطأ الفهم	ينتج عند عدم معرفة المفاوض الاختلافات الأساسية بينه وبين خصمه.
٣- خطأ المنفعة	المفاوض يخط في تقدير أهمية الشيء الذي يجوزه بالنسبة للخصم.



- \* التحضير والإعداد لأي عمل هو نصف النجاح في أي عمل ..
- \* الهدف الأساسي لكل عملية تفاوضيه هو الوصول الى اتفاق .
- \* وعليه لابد ان يكون المفاوض على استعداد للعملية التفاوضيه .

#### ١ - أهداف الإعداد للمفاوضات.:

١. تحليل القضايا : تعريف وتفسير مختلف القضايا التي ينبغي أن تسوى خلال المفاوضات .
٢. تجزئة القضايا : تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية .
٣. تصنيف القضايا : ترتيب القضايا وفق معيار " ربح مقابل ربح " أو " ربح مقابل خسارة" .
٤. التعرف على حاجات الخصم : تمثل الحاجات النفسية و الشعور الداخلي الذي تخلقه عملية المفاوضات .
٥. تحديد مستويات الطموح : يهتم بالحد الأدنى والحد الأعلى لطموح الخصم .
٦. تحديد العلاقة المرغوب فيها ( وهي تأتي ما بعد المفاوضات) : عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض أو تفاعل مستمر أو علاقة متبادلة .
٧. وضع الاهداف : على المفاوض تحديد ما الذي يريده قبل الجلوس على مائدة المفاوضات .
٨. إعداد جدول الأعمال : يمكن من تحديد القضايا التي ستكون موضوع النقاش وكذلك حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها.
٩. الإعداد المادي : التفاوض على أرض المفاوض أو على أرض الخصم أو مكان محايد يتم الاتفاق عليه.
١٠. استخدام الوكلاء: (القاعدة تقول لا تفاوض وكيل) .
- لا يعاني الوكيل كثيراً من فقدان ماء الوجه عندما يقدم بعض التنازلات .
- يستطيع الوكيل تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصمه مسؤول مشغول ومنهك في عمله .
- عادة ما يتمتع الوكيل بميزة المعرفة والدراية بالتكتيكات التفاوضية والسلوك التفاوضي.
١١. المستمعون : في حضور جمهور من المستمعين فإن كل مفاوض سيحاول تبني الموقف الذي يعتقد أنه موقف هؤلاء المستمعين.
- ١٢ - التخطيط التكتيكي : تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها الافضل تدوين التكتيكات .
١٣. طلب الافتتاح يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الخصم كما يتيح للخصم تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه.
١٤. قائمة التنازلات:
- المفاوض لن يعاني كثيراً من فقد ماء الوجه عند تقديم تنازل مدون في القائمة التي أعدها وخطط لها مقارنة بما لو قام بتقديم تنازل دون أن يخطط له.
- القائمة قد تساعد المفاوض على الرجوع إليها لتقديم شيء ما من هذه التنازلات إذا ما تصاعدت حدة المفاوضات.
- ١٥ - التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق : تقديم تنازلات ليست جوهرية الدعوة إلى التوقف عن مناقشة موضوع ما من أكثر الطرق استخداماً لإزالة العقبات وكسر الحواجز.
- ١٦ - خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح:
- \* تحول بينه وبين الالتزام الشديد بموقف معين.
- \* تبدي له تفهماً لموقفه.
- \* تشي على الخصم علانية بما هو أهله.

خطوات الإعداد للمفاوضات :

اولا : جمع البيانات ← ثانيا : تحديد الأسئلة ← ثالثا : مراجعة البيانات وتنظيم الموقف

تعتبر عملية جمع البيانات اهم عنصر لإعداد المفاوضات (التفاوض المنظم يقوم على هذه الركيزة )

المفاوض الذي لديه معلومات هو الذي تتوافر لديه قدره للتأثير على الآخر ..

١ . تجميع الحقائق و الافتراضيات : عزل الحقائق عن الافتراضات

**الحقائق :** هي البيانات التي يمكن توثيقها وهي لا تخضع للمناقشة إذا كانت مدعومة .

**الافتراضيات:** هي المعلومات التي يمكن استخلاصها بالاعتماد على معرفة غير مكتملة.

٢ . التوزيع إلى فئات : توزيع الحقائق و الافتراضات على فئتين : النقاط الكبرى و النقاط الصغرى لكي يكون المفاوض على علم مسبق بالنقاط التي يمكنه أن

يتساهل فيها أكثر من غيرها وكذلك لكي يستبعد النقاط غير الجوهرية.

٣ . تحديد مدى التسوية : إن التسويات التي يتوصل إليها طرفا التفاوض إنما تكون بسبب الفجوة بين تقديرات المفاوض وتقديرات الخصم.

٤ . تحديد طرق التفاوض:

\* طريقة المقايضة تصلح للنقاط قليلة الأهمية إذ يقابض المفاوض إحدى النقاط التي لديه بنقطة أخيرة لدى الخصم.

\* طريقة حل المشكلة تصلح للنقاط كبيرة الأهمية إذ يتفحص المفاوض مزاي كل نقطة مع خصمه من وجهة نظرهما معا.

٥ . تحديد نقطة البدء : تكون نقطة البدء المشتركة في جداول أعمال الطرفين .

٦ . كون المصروفة : تهدف إلى تصور العلاقات بين النقاط التفاوضية المختلفة إذ تمكن المفاوض من تحاشي أي مشكلة ذات خطورة محتملة أو ربما يصل إلى تسوية

نقطة ما .

**الخطوة الثانية :** تحديد الأسئلة

١ - الحلول البديلة : تصور الحلول البديلة يتطلب القدرة على رؤية ما وراء الواضح ,والقدرة على تصور إجابات أبعد من الإجابات العادية التي يعرفها الناس بسهولة

و ليست عملية العثور على الحلول البديلة بالأمر السهل.

٢ - تقوية النقاط الضعيفة : تصور الخيارات المتوفرة لتقوية النقاط الضعيفة كخيار الخديعة .

٣ - القيود والحدود : السلطة الممنوحة مدى إمكانية التصرف المبالغ المالية المتاحة مدى خطورة إجهاض المفاوضات عدد البنود التي يمكن مناقشتها ,مقدار الوقت

المتوافر.

٤ . الدعم : معرفة من يدعم هذه القضية أو تلك في المؤسسة تعطي للمفاوض دليلاً أو برهاناً على أهمية القضايا المطروحة وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة التي

يعمل فيها الخصم يمكن إجراء تحليل لعملية الدعم في المؤسسة.

**الخطوة الثالثة :** مراجعة البيانات وتنظيم الموقف .

١ . المراجعة : يتركز الإهتمام على مدى كفاية المعلومات ومدى عمقها ومدى حُجتها.

٢ . تعصيف الأفكار : تهدف إلى اكتشاف أية جوانب خلاقية أو إبداعية في البيانات لأنها يمكن أن تضيف أبعاداً أخرى إلى موقف المفاوض وبالتالي تقوي من موقف

المفاوض.

٣ . الفحص : فرصة لتصحيح الأخطاء بدلا أن يقوم بما الخصم .

٤ . إعداد قائمة الأعمال الواجبة : لكي لا تغفل الاتفاقيات بعض البنود المهمة أو الروتينية.

استراتيجيات التفاوض :

١. استراتيجيات التفاوض: هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية. (الإستراتيجيه تساعد على التخطيط ووضع الخطط وبرامج العمل)

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً: ١. للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا؟)

٢. طابع السلوك لتفاوضي ( كيف؟)

١. تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا؟)

١. استراتيجيات التفاوض ( المصالح المشتركة ) .:

تقوم على مجموعة من المبادئ العامة:

\* التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض. (المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجيه هو التعاون واعتبار طرفي التفاوض شركاء وليس اعداء)، (نتيجة العمليه التفاوضيه - ربح/ربح - الكسب للجميع ويكون تركيز الشخص على هدفه وهدف الطرف الآخر .

\* وجود تفهم مشترك بين أطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة و أسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.

\* حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر.

\* وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفير الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض.

\* وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن أن تقلل من فعالية التعاون وتحقيق أهداف عملية التفاوض.

أ - استراتيجيه التكامل:

هي تطوير العلاقات بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء 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 .

ب - استراتيجيه تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجيه التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ج - استراتيجيه تعميق العلاقات القائمة :

تقوم هذه الاستراتيجيه على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

د - استراتيجيه توسيع نطاق التعاون بمدة إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجيه أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقت كل منهما. (لابد ان يكون تاريخ العلاقه بين الأطراف مبنيه على التعاون و مراحل التعاون تعتمد على المتغيرات والظروف المحيطه بالعمليه التفاوضيه . ومن هنا تتعدد المراحل والوسائل وامكانية الدخول في مجالات جديده افضل ... هذه الإستراتيجيه تعتمد على العمليه الإبداعيه ) جميع هذه الخطوات تؤخذ خطوه بخطوه وصولاً الى الإستراتيجيه الرابعه وهي التي تعطي المعنى الحقيقي لمصطلح المصالح المشتركة )

٢. استراتيجيات الصراع: ( اما ان تركز على هدفك فقط ولا يهيك هدف الطرف الآخر أو ما يهيك هو ان لا يحقق الطرف الآخر هدفه)

تقوم على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

المبدأ الأول: يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينهما هي في حقيقتها للتمويه

والخداع. (هذا المبدأ يركز على التمويه والخداع)

المبدأ الثاني: يتظاهر كل طرف بأبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف

الآخر.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية ( الإتهامك )

١. استنزاف وقت الطرف الآخر:

تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغله بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها .. ( يكون التركيز في هذه الإستراتيجية على الشكليات

أكثر من المضمون )

٣. استنزاف أموال الطرف الآخر:

زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضییع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان

يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بما

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتيت ( التفتيت )

تقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طرق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم

ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر

للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير

منسجماً. (تقوم على مبدأ فرق تسد.. و تقوم على ادخال الإرباك بين أعضاء الفريق الخصم) .. ممكن ان يبني على هذه الإستراتيجية استنزاف للجهد و للوقت

والأموال .. ويصبح تدمير شامل للفريق الخصم .. )

## المخاضرة الثانية والعشرون

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة ( الإخضاع )

(هذه العملية مبنية على إخضاع الطرف الخصم) تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق :

أولاً: القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر

على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسيّر وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

ثانياً: القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ

زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

ثالثاً: الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكناً انتظاراً للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه

ليحيطه.

## الاستراتيجية الرابعة : استراتيجية الدحر ( الغزو المنظم)

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 والتفاوض معه على أن يترك المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.

( تستخدم عندما يكون الطرف يركز على تحقيق اهدافه ومكاسبه) (المفاوض لا يظهر الصراع بل يخفيه ويظهر التعاون حتى يحقق هدفه )

(الفكره الأساسيه لإستراتيجية الدحر تخرج العمليه التفاوضيه الى مجالات خارج العمليه التفاوضيه لكي يبني عليها الخصم كل استراتيجياته وبذلك يستنزف قدراته وامكانياته)

## الاستراتيجية الخامسة : استراتيجية التدمير الذاتي ( الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض : أهداف وآمال وأحلام وتطلعات وهي جميعاً تواجهها : محددات ، عقبات ، ومشاكل ، وصعاب ، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما أزداد يأس 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.

( البعض يسمونها استراتيجيه قتاليه بمعنى انها اكثر استراتيجيه عدوانيه (مبنيه على العدوانيه) ليس هدفه تحقيق هدفه فقط بل يسعى الى تحقيق اكبر خساره للخصم ) وهي تعد اصعب من الإستراتيجيه التنافسيه)

## المخاضه الثالثه والعشرون

إجراءات تنفيذ استراتيجية التدمير الذاتي ( الانتحار ) ومن بينها:

١ ( إجراء التسوية أو الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الإستفاده من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقدير ما يجيب عمله فالمفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبيات خصمه وتقديم التنازلات فان الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

٢ ( المفاجأة:

تتضمن التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت عادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول على تنازلات من الخصم .(تبنى على غير المتوقع) والهدف منها تشتيت الطرف الخصم

٣ ( الانسحاب الهادي:

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 . (انسحاب مقنع)

٤ ( الامر الواقع:

وتضمين دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك علميا يجب توفر عدة شروط من أهمها:  
-أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

-أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع .

٥ ( الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه . (يرتكز على اللحظة الحاسمه)

٦ ( الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملاساته.

٧ ( التقييد:

وهي وضع يد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض .

٨ ( تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت)

تستخدم لتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.

## ١٠ ( مفترق الطرق:

أي ان يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعياً أنه ما دام يتماشى مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق .

## ١١ ( التدرج أو الخطوة خطوة:

حث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

## المخاضه الرابعه والعشرون

٢. تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفاوضي ( كيف؟)

الاستراتيجية الأولى : ( استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية)

يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانياً ومتشدداً ويلجأ إلى ذلك إذا كان موقفه التفاوض 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 .

استراتيجيات هجومية	استراتيجيات دفاعية
<p>*تقوم على مبدأ المبادره</p> <p>*الموقف الهجومي عدواني ومتشدد المفاوض يلجأ الى الأسلوب الهجومي عندما يشعر انه متفوق على الطرف الثاني</p> <p>*وهي افضل استراتيجيه لأن المهاجم تكون بيده خيوط العمليه التفاوضيه</p> <p>* نتائجها : تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح _ او تحقيق ادنى قدر ممكن من الربح (ليس فيها خساره )</p>	<p>*تقوم على مبدأ رد الفعل</p> <p>*في هذه الإستراتيجيه يلجأ لتقليل الخسائر او انقاذ مايمكن انقاذه</p> <p>نتائجها : تحقيق حد ادنى من الربح او تحقيق خساره كبيره او صغره ( لا يوجد بما ربح )</p>

الاستراتيجية الثانية : استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الإنجاز مره واحده يلجأ المفاوض في استراتيجيات التدرج إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وأيسر عملياً كما أنه يوفر الوقت والجهد وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيه الإنجاز مره واحده أو كما يطلق عليها أحياناً الحيلة الواحدة ناسفة حاکمة للمفاوض الذي يقرر أنه لا يوجد ضمانه حقيقه لاستمرار فرص تحقيق أهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغرياً بدرجة كافية وبالتالي يصير على الإنجاز مره واحده.

استراتيجيات التدرج	استراتيجيات الإنجاز مره واحده
<p>*تسهل العمليه التفاوضيه وتسهل للخصم ان يتدرج مع المفاوض في كل ربح تم تحقيقه</p> <p>* نتائجها : قد يكون ربح لكلا الطرفين او ربح طرف على حساب طرف اخر</p> <p>.لاتوجد الخساره لكل الطرفين..</p>	<p>*لاتؤمن بالخطوات ولا يتم تجزأة الأهداف</p> <p>نتائجها : اما خساره او ربح للطرف او الطرف الثاني (لأنها إنجاز مره وحده)</p>

**الاستراتيجية الثالثة : استراتيجيات التعاون – استراتيجية المواجهة** يعتقد المفاوض في استراتيجية التعاون بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر فرصاً أقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره ، بينما يعتقد المفاوض في استراتيجية المواجهة أن المواجهة تتيح فرصاً أفضل.

استراتيجيات التعاون	استراتيجية المواجهة
*تحقيق أقصى ربح ممكن للطرفين *او تحقيق ادنى ربح للطرفين * او تحقيق أقصى ربح ممكن لطرف وادنى ربح ممكن للطرف الثاني * (لا يوجد خسارة للطرفين او احد الأطراف) – النتيجة دائما ايجابية * نتائجها : لا يوجد خسارة للطرفين	* اما احد الأطراف يحصل على اقصى حد من الربح والطرف الآخر يحصل على حد ادنى من الربح * او كلا الطرفين يحصلان على حد ادنى من الربح * او خسارة طرف لحساب الطرف الآخر * نتائجها : لا يوجد ربح للطرفين

### الاستراتيجية الرابعة : استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهة النزاع

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية إلى تفادي كافة أسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعا بدوافع موضوعية أو شخصية فربما يقدر أن النزاع يضّر بمصالحه بدرجة أكبر وأن موقفه ضعيف ويرغب في عدم اختيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل إلى اتفاق سريع لأسباب يقدر أهميتها ,وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع إلى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرص أفضل لتحقيق أهدافه.

استراتيجيات تفادي النزاع	استراتيجيات مواجهة النزاع
*ينحصر اهتمامه على تحقيق مصالح واهداف الطرف الآخر * او يركز على اهدافه وبنفس الوقت يحاول تحقيق اهداف الطرف الآخر . * نتائجها : الحد الأقصى من الربح للطرفين أو الحد الأعلى من الربح لطرف والحد الأدنى للطرف الآخر (ربح في كل الفرضيات )	* يدخل في منافسه مع الطرف الآخر . اما ان يركز على الهدف الخاص به أو يحاول تحقيق هدفه وبنفس الوقت يحاول اعاقه الطرف الآخر عن تحقيق هدفه * نتائجها : كل الإفتراضات مفتوحة ماعدى ربح لكلا الطرفين اما ربح اقصى لطرف وربح ادنى للطرف الثاني او ربح اقصى لطرف وخساره للطرف الثاني او خساره للطرفين

ملاحظه :

\*في استراتيجيات التفاوض طبقا للكيفية وطبقا للسلوك التفاوضي هي تركز على نمط الشخصية للمفاوض وعلى امكانية الانتقال من استراتيجيه لأخرى  
\*هل يمكن الاختيار بين الإستراتيجيات ؟

كل مفاوض ينظر ماهي النتائج الممكنه لو استخدم أي نوع من الإستراتيجيات لكن الإعتماد الأساسي يكون على :

١ – شخصية المفاوض (علاقه مباشره بين شخصية المفاوض واستراتيجية التفاوض )

٢ – الظروف التي تحيط بالجلسات التفاوضيه

\*تتميز عملية الاختيار بين الإستراتيجيات بالمرونه

المخاضه الخامسه والعشرون

تكتيكات التفاوض :

\*علاقة الإستراتيجيه بالتكتيك : ان الإستراتيجيه هي الإطار العام التي تحدد التكتيكات التي يستخدمها المفاوضا لعملية التفاوضيه .

\*التكتيكات تمثل اجراءات تنفيذه او اساليب لتنفيذ الإستراتيجيات

- ١ . أساليب - سلاح او ورقة - تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب .
  - ٢ . 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 بالفضب .
  - ٣ . يرتبط بالعمليات التنفيذية والموارد المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية .
- تقسيم تكتيكات التفاوض .:

١. تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات .
٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها .
٣. تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل ( تكتيكات التحكم) .
٤. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تحمد مصالحه .
٥. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه ( تكتيكات الخداع) .

**1. تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات.**

في المرحلة اللاحقة :	خلال مرحلة الافتتاح
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. إقناع الخصم بأنه سيخسر أكثر مما سيربح لو أصر على نتيجة معينة.</li> <li>٢. تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الأسباب التي تشجع على قبوله.</li> <li>٣. إقناع الخصم بأن تقديره يتعارض مع العدالة التجارية.</li> <li>٤. تغيير وجهات نظر الخصم عند النقطة التي يبدأ عندها بتفضيل عدم التفاوض على التوصل إلى اتفاق بحيث يصبح الاتفاق من وجهة نظره أفضل من عدم الإنفاق.</li> </ol>	<p>١. تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها :</p> <p>عند البدء بأية مفاوضات تتراوح المواقف الأولية لكلى المفاوضين بين المودة والعداوة غير الظاهرة وذلك اعتمادا على مدى معرفة واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر ,وعلى مدى إشباع نتائج المفاوضات لرغبات المفاوض.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>١ . الخبرة السابقة والحالات السابقة.</li> <li>٢ . مؤشرات سلوكيات المفاوض الخصم.</li> <li>٣ . مقدار الدعم الذي يتلقاه المفاوض من منظمته.</li> </ol>	<p>٢. تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح :</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. استدراج الخصم إلى اقتراح حل ما لنقطة صعبة ,بدلاً من أن يقترح المفاوض ذلك الحل .</li> <li>٢ . مغالات المفاوض في التركيز على أهمية كسب نقطة معينة في الوقت الذي يكون فيه الهدف الحقيقي للمفاوض هو عكس ذلك تماما .</li> </ol>	<p>٣. تعديل جاذبية الصفقة</p>



## المحاضرة السادسة والعشرون

٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها.

١. طرح الأسئلة ( سبق التعرض لهذا العنوان)

٢. الضغط: يتضمن مناقشات الخصم والتركيز على نقاط الضعف .

أ. التملق : يستخدم المفوض هذا السلاح ضد خصما صغير السن ضعيف الخبرة وذلك حين يطرح هذا الخصم رأياً يكون في مصلحة المفاوض .

ب. الإكراه : هو نقيض التملق ويمكن استخدامه ضد عضو صغير في الفريق .

ج. الابتزاز: يمكن استخدامه ضد رئيس الفريق نفسه ويهدف عادة الاستفادة من العالقات الشخصية التي يزعم أنها قائمة بينه وبين رئيس الفريق، أو بينه وبين المدير العام 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 .

(كل التكتيكات السابقة لها اتجاه واحد وهو اتجاه هجومي المفاوض يرتكز على نقاط ضعف الخصم ويستخدمها كورقه يضغط بها على الخصم)

٣ . السلوك الاعبائطي ( أو اللامنطقي ) : يعتمد على استمرار الطرف الآخر في السلوك الرشيد .(المفاوض يعتمد على المناقشه الغير منطقيه والغير مقنعه بينما

الطرف الآخر يكون اعتماده على المنطق والإقناع .. السلوك الإعبائطي أكثر فاعليه لأنه يؤثر سلبي على الخصم)

٤. إظهار الخصم بمظهر غير عقلاي: تعتمد على إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيفاً للعيان .

٥. التصيد: المفاوض يتقدم بطلب مبالغ فيه بهدف اكتشاف ردة فعل الخصم فقد يكون هذا الطلب ابعدا ما يكون على أي مستوى قد يوافق عليه الخصم وتظهر هنا

ثلاث تكتيكات ممكنه :

أ. الرفض العنيف: يرفض المفاوض الطلب مع التهديد بإثناء المفاوضات.(يجعل المفاوض الطرف الآخر يعدل من موقفه و لك بتغيير اسلوبه في التفاوض او يطرح

بدائل هي غير متوقعه (لم يتم التطرق لها سابقا في مرحلة الأعداد للمفاوضات .. فإستجابة الخصم تكون أكبر لطلبات المفاوض)

ب. الإجابات المنطقية: يقوم المفاوض فوراً بإعادة تقويم توقعاته للنتيجة النهائية وقوة موقفه بالمقارنة مع موقف الخصم.( يعمل مقارنة بين موقفه وموقف الخصم ويظهر

موقفه أكثر منطقيه وأكثر موضوعيه مقارنة بموقف الخصم)

ج. القبول الواضح: تعتمد على التأكد مما إذا كان الخصم قد أساء الفهم أو أنه قد ارتكب خطأ . (يعتمد على مبدأ اقتناص الفرص \_ الأخطاء او اساءة فهم

الخصم \_ وينبغي تحديد الوقت المناسب للتحرك )

٦. التضاد بين الشركاء: ينتحل أحد أعضاء الفريق موقف الخصم، ويقترح على شريكه وجوب تقديم بعض التنازلات.

٧. شد ذيل الحيوان: تعتمد على إقناع الخصم بالموافقة على عكس المقترح .(العملية التفاوضية مبنية على درجه من الشك والثقه)

٨. الالتزام المسبق: المفاوض يشير على ضرورة الالتزام بقرارات مجلس إدارته.(يعتمد على اظهار عدم التمتع بالصلاحيات اللازمه للإستجابة لمقترحات الخصم وهو

اسهل تكتيك للخروج من أي عملية تفاوضيه )

ماهو التكتيك المناسب من بين هذه التكتيكات ؟؟

اختيار اتكتيك المناسب تعتمد على المفاوض ومدى خبرته

## المحاضرة السابعه والعشرون

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

١. التحكم بجدول الأعمال: يجب على المفاوض أن يدرس جدول الاعمال بعناية الذي يقترحه الخصم.

٢. الحدود : يستخدم لتقليص المجال الخاضع للتفاوض يوجد خمس حدود ( السلطة , السياسات المالية , التكنولوجيا , القانونية) .

٣. السوابق : الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع الطرف الآخر نفسه أو الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع اطراف أخرى.

٤. الوقت:

\*إطالة وقت المفاوضات لإدخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة ,بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه.

(اساليب تطويل الوقت : \*التركيز على الشكليات التي لاقيمه لها

\* اظهار تحفظات تتطلب وثائق اضافيه

\* اقتراح بدائل تتطلب وقت أكبر للتحليل

\* المبالغة في الإستعانة بمختصين في ميدان معين )

\* تقصير وقت المفاوضات لحمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات والتوصل إلى اتفاق

(المجال أكبر للمفاوض لأنه يضغط على الخصم بإعتماده على قصر الوقت)

٥. التحكم في لهجة المفاوضات : تؤثر لهجة المفاوضات في التوصل إلى اتفاق ، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم في هذه اللهجة ممكن تكون ( وديه وممكن تكون عدوانية ) تكون لديه فرصة كبيرة للسيطرة على النتائج.

٦. إيجاد الالتزام السيكولوجي للتوصل إلى اتفاق : دافعية تقود إلى استخدام كل سلطة لديه للتوصل إلى اتفاق .

٧. تقديم ( أو تجنب تقديم العرض الأول ) : يتيح إمكانية التحكم في المفاوضات .(تقديم العرض الأول يعطي اسبقية للمفاوض لأنه يعتمد على المفاجأة ويمكن للمفاوض الإلتزان بموقفه واجبار الآخر على الموافقة والسيطرة على خط سير التفاوض)  
\*تقديم العرض الأول تجبر الخصم على دراسة العرض بدلا من تقديم العرض الخاص به ..

٤. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لاستخدام مصالحة.

المفاوض يوجه الخصم نحو مناطق لا يمكن للخصم ان يحقق اهدافه فيها بل اهداف المفاوض .

١ . المطالبة 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 شديداً على الخصم .(يبين ان اسلوب الخصم غير جيد للوصول الى اتفاق )

٤ . المفاجأة : تريبك وتضعف ثقة الخصم بنفسه .

٥ . التجاوز : يلجأ المفاوض إلى الاتصال برؤساء الخصم أو بمن يمثلهم .

٦ . إثارة الخلافات بين أعضاء الفريق : تضعف موقف الفريق .

٧ . الائتلاف : يقوي أعضاء الائتلاف ويزيد الضغط على الخصم .

٨ . نعم – لكن : الاجابة بنعم تستخدم لحمل الخصم على اتخاذ الإجراء الذي قد يخدم قضية المفاوضات .

٩ . السؤال المضاد : الإجابة عن السؤال بسؤال .تستخدم لتحويل اتجاه الحوار ومنع تركيز الاهتمام على نقطة واحدة .

١٠ . الشروط المسبقة : تعتمد على القوة التي تتبع من معقولية هذه الشروط .

١١ . تقديم مقترحات مشروطة : يكون تنفيذها مرتبطاً بموافقة الطرف الآخر على بعض المسائل ذات العلاقة .

١٢ . القوة : " حفنة من القوة خير من كيس من الحق " .

#### المخاضة الثامنة والعشرون

١٣ . الفرص البديلة: يتبنى المفاوض فرصة بديلة حقيقية .

١٤ . كسب ثقة الخصم : يشترط أن يكون المفاوض صادقاً تماماً .(الصدق هو افضل طريقه لكسب ثقة الخصم)

١٥ . قد يضربك أكثر ما يضربني : تكتيك دفاعي يقوم على محاولة إيضاح أن الموافقة على طلبات الخصم قد تضره أكثر مما تضر المفاوض .

١٦ . إعادة صياغة الهجوم : صياغة هجوم الخصم ضد المفاوضات بهجوم على الموضوع المطروح .

١٧ . استخدام الأسئلة مع التوقف : استخدام الأسئلة بدلا من الجمل الخبرية واستعمال الصمت أمام الاقتراحات غير المعقولة أو هجوم غير مبرر .

١٨ . إيجاد وسيط : الوسيط يستطيع أن يقترح أسسا غير منحازة لحل الخلافات.(يشترط ان لا يكون منحاز لأحد الأطراف)

١٩ . تقليص الاختلافات :عندما يشعر كل طرف بأن موقف الطرف الآخر يصبح معقولا إذا ما تم تقليص الاختلافات .

٢٠ . حفظ ماء وجه الطرف الآخر : \*اتخاذ إجراء ما من شأنه أن يتيح للخصم التراجع عن الموقف .

\*إعطاء معلومات جديدة حول القضية المطروحة .(ادخال عنصر جديد)

\*تقديم تنازلات إضافية ليست ذات حقيقة مقابل أن يحدث الخصم تغييرا في موقفه .

٢١ . طلب الرد على العرض المقدم : يطلب المفاوض رداً واضحاً من الخصم على العرض المقدم قبل أن يجري أية تعديلات عليه.

٢٢ . تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات : طلب تنازل مقابل تقديم تنازل وتجنب تقديم تنازلات دون الحصول على مقابل.

٢٣ . تقديم عرض " ربح / ربح " : يمكن أن يتحقق الكسب المشترك من خلال تقديم تنازلات ذات قيمة عالية من وجهة نظر أحد الأطراف , ولكنها ذات تكلفة قليلة أو معدومة التكلفة بالنسبة للطرف الآخر .

٢٤ . الإفادة من اختلاف قيمة التنازل وأهمية لدى كل طرف : من أهم أسباب التوصل إلى اتفاق في المفاوضات هو أن أطراف التفاوض لا ترى الأهمية نفسها في التنازل المقدم.

٢٥ . المساومة : يجب على المفاوض أن يتجنب إعطاء انطباع للطرف الآخر بأن التنازل الذي قدمه له قيمه قليله بخاصية إذا لم تكن قيمته واضحة لدى الطرف الآخر.

٢٦ . المناقشة : تستهدف التأثير في الطرف الآخر وإقناعه بالتحرك ضمن إطار محدد.

(المناقشة تعبر عن قلب العملية التفاوضية وتعني الوصول الإقناع وليس الجدل )

٢٧ . تقديم عروض مقنعة : التركيز على العناصر الجوهرية وأيضاً الشكلية في العرض المطروح ، وتكون تستجيب لمصالح الخصم وحاجاته.

(العرض لا بد ان ينص على العملية الجوهرية ولكن لا بد من ان شكل تقديم العرض \_ والمضمون لهم اهمية في التأثير على الطرف الآخر )

٢٨ . إتهام قوى الخصم : إتهام قوى الخصم يقلل من يقظته في إثارة الاعتراضات .

ملاحظه / كل هذه التكتيكات تدخل في نطاق التكتيكات الهجومية ..

في الهجوم المفاوضات يركز على : \* تحقيق هدفه مهما كان \* محاولة اعاقه الخصم ومنعه من تحقيق هدفه

• ان استخدام تكتيك معين يرجع الى تقييم المفاوض ويرجع ايضا للفريق التفاوضي ..

• اختلاف التكتيكات باختلاف ظروف الجلسات التفاوضية ..

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

- ١ . البساطه : الحلول البسيطة تغني عن بذل الجهد.
- ٢ . التناقض : لا تدع الفرق بين الموقف الأول والموقف الآخر يدفعك إلى القبول .
- ٣ . البيانات غير الصحيحة : تهدف للتضليل .
- ٤ . الشروط المخيأة : يقع كشفها بطرح أسئلة كثيرة .
- ٥ . التجزيء : تعدد التنازلات الصغيرة يعني تنازلات كبيرة .
- ٦ . المخادعات غير الرسمية : يهدف إلى تخفيف الضغوطات عندما يخرج الطرفين عن الشكل الرسمي .
- ٧ . الطيب / الرديء : يتبنى أحد أعضاء الفريق موقف الشخص الطيب ويتبنى أحدهم الآخر موقف الشخص الرديء .
- ٨ . العرض النهائي : يجب تحديد ما إذا كان العرض إنذاراً أخيراً أم لا وذلك بطلب المزيد من المعلومات .
- ٩ . الطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة : غالباً ما يؤدي إلى استجابة الخصم للطلب دون مناقشة .
- ١٠ . غير قابل للتفاوض : طرح بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض وهي في الحقيقة ليست كذلك .
- ١١ . التركيز والإهمال : لجوء المفاوض إلى إظهار ما ليس مهماً بالنسبة له و إخفاء ما هو مهم .
- ١٢ . الاستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم : أسهل طريقة لإقناع الخصم بإعادة حجته هي أن تتظاهر بعدم فهمك لها .
- ١٣ . القضايا الهشة : يطرحها المفاوض بقصد خسارتها ، وبذلك تنهياً الفرصة لكسب تنازل مهم من الخصم . (لا تركز على حجج وليست مهمه للمفاوض)
- ١٤ . التراجع التكتيكي : إعاقه سير المفاوضات في محاولة لخلخلة اتزان الخصم ، وإتاحة الفرصة له ليستعيد قوته .
- ١٥ . تقديم معلومات زائفة : دون أن تجعل المفاوضات مبنية على عدم الثقة .
- ١٦ . الصلاحيات الغامضة : تجعل الطرف الآخر يعتقد بأنه لديك صلاحيات مطلقة من أجل التوصل إلى حل وسط في حين أنه لا يمتلكها .
- ١٧ . الحرب النفسية : تشعر الطرف الآخر بعدم الارتياح وتجعل لديه رغبة في إنهاء المفاوضات بأسرع وقت ممكن .

## الفصل التاسع

صفات المفاوض الجيد : أولاً : الاتزان العاطفي والتوافق النفسي

ثانياً : المنطق والموضوعية

ثالثاً : الثقة بالنفس

ولا بد ان تتكامل مع بعضها لتعطي الإطار العام لصفات المفاوض

أولاً : الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .:

- ١ - الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها .
- ٢ - تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر .
- ٣ - تأكد من اقتناع المفاوض بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض .
- ٤ - تأكد من ادراك المفاوض بأن عدم تحكمه في أعصابه وغضبه غير المحسوب يجعله في موقف نفسي يمكن الطرف الاخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات سرية .
- ٥ - تجنب مقاطعة الطرف الاخر عند انفعاله والتزام الهدوء وكذلك تجنب النظر إليه باستغراب أو ازدراء .

## ثانياً : المنطق والموضوعية.:

- ١- التعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وأماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- ٢- الاهتمام بتحديد وعرض الحقائق.
- ٣- التركيز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.(صفة التجرد من الذاتيه ،تركز على فكرة الشخص وهو موضوع التفاوض وليس صفاته )
- ٤- ابراز الادلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- ٥- التعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- ٦- ألزم النفس بالاعتراف بالحد الادنى من أهداف ومصالح الطرف الاخر .
- ٧- التأكد من الواقعية في تحديد الأهداف.(واقعيه أي تنسجم كلياً مع اهدافك)
- ٨- من الملائم أن التعرف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.
- ٩- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح واحدة أو مشتركة.
- ١٠- البحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الاخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

## ثالثاً : الثقة بالنفس.:

- ١- بناء علاقات من الود والتفاهم مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- ٢- توفير بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق.
- ٣- دراسة الإمكانيات المادية والفنية لدى اطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية.
- ٤- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافترض حسن النية من جهة و الاخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى.
- ٥- محاولة إبراز الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الاطراف.
- ٦- تجنب استخدام التهديد و اساليب الضغط.
- ٧- إن من العوامل التي تزيد الثقة " الكذب " فلا بد من تجنبه.
- ٨- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها

## بالتوفيق للجميع / الريم