

بقدر الكدِّ تكتسب المعالي ... ومن طلب العُلَا سهر الليالي
ومن رامَ العُلَا من غيرِ كدِّ ... أضاع العمر في طلب المُحَالِ

تفريغ مقرر :

إدارة التفاوض

دكتور المقرر :

فاخر الجوه

أعداد :

MBA جوجو

تدريث الفصل الثاني 1441 هـ

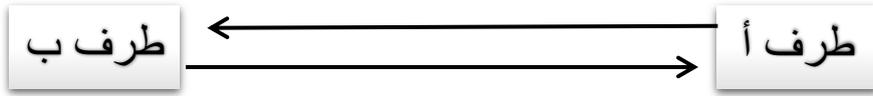
التفاوض المفهوم والخصائص

1- المواقف التفاوضية:

- ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية في عصرنا الحالي (عصر العولمة).
- ازدياد أشكال , حجم , مستويات , وتشابك العلاقات بين الأفراد والمؤسسات.

نحن نعيش في تفاوض مستمر

مصلحة



طلب

(الموقف) القضية التفاوضي

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

التفاوض

المخرج الأفضل لمعالجة الموقف التفاوضي والوصول الى حل للمشكلة

2- 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 أنه أفضل أسلوب للحوار والمجادلة بالتّي هي أحسن وخير دليل على ذلك. قال تعالى: " أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ " (سورة النحل – آية 125
- ويقول تعالى : " (لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ") سورة البقرة - آية 256.

المفاوضات في الجاهلية:

- المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصر على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل.
- إقامة علاقات وارتباطات متنوّعة مع بعضهم البعض والتي أدت إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاورة ولعقد التحالفات

المفاوضات في الإسلام:

أداة من أدوات نشر تعاليم الإسلام ومجادلة غير المسلمين بالتي هي أحسن ودعوتهم للدخول في الإسلام.
- أداة لعقد المعاهدات وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة وتوثيق العلاقات مع الغير من أمم أهل الأرض وهذه هي المجالات الرئيسية للمفاوضات.

مفاوضات العصر الحديث:

نظرا لاتساع دائرة تشابك الناس فيما بينهم وتنوع مصالحهم وتداخل في المصالح والمنافع المشتركة بين الناس :

- أصبحت اليوم الحاجة للتفاوض أكثر إلحاحا في اعتماد آليات وأساليب تساعد في التوصل إلى حل لكثير من المشكلات
- لا يتوقف عند حدود وضع حلول للمنازعات بل عمل أيضا على حل مشكلة العامل مع إدارته، كما دخل بين البائع والمشتري، بين الزوج وزوجته، بين الأقارب، بين الجيران.

3- مفهوم التفاوض:

- 1- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى إتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- 2- تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون، أو تقوية أو اصر العلاقة فيما بينهم.
- 3- عملية تقوم على إشراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف، بغية التوصل إلى إتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.
- 4 - محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.
- 5- حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف التوصل إلى إتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
- 6- عملية تجري بين مفاوضين أو أكثر، وتأخذ شكلا رسميا التوصل إلى إتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع.

يتبع مفهوم التفاوض

هو الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يتقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين.	الإقناع
عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض.	التسوية
الإذعان لمطالب الطرف القوي لاعتقاد الطرف المنهزم أنه لا أمل له في الانتصار.	التنازل
تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما	المساومة
تدخل طرف ثالث محايد (وسيط) لمساعدة الاطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع.	الوساطة
تدخل طرف ثالث محايد (محكم) لحل قضية واتخاذ قرار لحل النزاع.	التحكيم

4 - أهمية التفاوض

- 1- أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لإيجاد عالم أكثر أمنا.
- 2- السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره .
- 3- البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض

- 4- يؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.
5- وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وتعويضه بواقع جديد.

5- عناصر العملية التفاوضية



6- خصائص التفاوض

- 1- عملية تتكوّن من عدة مراحل (قبل، أثناء، بعد)
2- عملية تبادلية
3- علاقة اختيارية إرادية
4- عملية تحيط بها القيود والمحفّزات
5- وجود قضية
6- وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف (صراع الموارد، صراع الوسائل، صراع القيم)

7- مجالات التفاوض

- 1- التفاوض الدبلوماسي : إقامة العلاقات بين الدول
2- التفاوض السياسي: بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية
3- التفاوض الاقتصادي والتجاري: عمليات الشراء والبيع، تبادل السلع والمنافع، وإبرام العقود التجارية
4- التفاوض الاجتماعي: العلاقة بين الأقارب، بين الجيران، بين الزملاء في العمل، بين أصحاب العمل والعمال
5- التفاوض العسكري: النقاط الأنفاس، إقامة حالة استرخاء ، تفادي نتائج تدميرية

8- نتائج التفاوض

تعني قوة أحد الأطراف التي تسمح له فرض الحل على الطرف الآخر دون تقدير لموقفه	1- فرض الحل
يحدث عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند تنازل الطرف الآخر	2- الاستسلام
يعني تنازل كل من الطرفين عن بعض أهدافهم الصغرى و ذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الكبرى	3- الحل الوسط
يحدث عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس تدعيم موقفه	4- التصحيح
ينشأ عندما يأبى كل من الطرفين الإستمرار في الإتجاه نحو الإتفاق	5- المأزق

9 - أنواع التفاوض

وفق معيار الهدف التفاوضي

1. تفاوض من أجل مدّ اتفاقيات
2 . تفاوض من أجل تطبيع العلاقات
3. تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما
4. التفاوض الابتكاري

وفق معيار الاستراتيجية

تفاوض ربح/ربح	تفاوض ربح/خسارة
يلجأ فيه الأطراف إلى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن و تعميق العلاقة القائمة	يحدث عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض. يتبنى كل طرف إستراتيجيات تقوم على إنهاك و إستنزاف إمكانات الطرف الآخر و إحكام السيطرة عليه

مبادئ التفاوض

الفصل ٢

مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه :

1/ فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها	2/ ضع أهدافا كبيرة	3/ لا تركز على الأهداف قصيرة المدى
4/ كن هادئا واضبط أعصابك	5/ كن متفائلا	6/ لا تروج لنفسك وروج لأفكارك
7/ تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة	8/ إستعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك	9/ لا تستعجل الأمور
10/ تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه	11/ راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة. وكن غامضا الى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر	12/ قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الإقتناع بالرأي الذي تتبناه
13/ كن مقبولا في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر	14/ اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية، بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة	15/ لا ترسل أحدا نيابة عنك حيث أمكن
16/ شكل فريقا تفاوضيا مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق	17/ إستمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية	18/ لا تنبهر بنجاح الآخرين، قوم هذا النجاح، اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية
19/ إذهب الى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه	20/ لا تتردد ، فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي

مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

1. كن كما انت	2. كن إيجابيا عد مناقشة مشكلات الآخرين
3. لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطئوا	4. احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع
5. لا تكن فظا كريها	6. أظهر الإهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة
7. لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر	8. فكر قبل أن تتكلم

مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات :

1. لا تتراجع	2. كن عضواً في فريق
3. إحرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض	4. إحرص على أن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية
5. لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد	6. لا تتكبر أو تتفاخر
7. كن صادقاً	8. لا تتأخر عن الوقت المحدد
9. إقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به وكن مستعداً بشكل جيد	10. حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر
11. تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم	12. تنبه إلى عملية ترتيب المكتب
13. كن حذراً من الشخص المداهن. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر	14. لا تقع بشراك من يفتعل الغضب
15. تفحص بنود الإتفاقية التي تم التوصل إليها

مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية :

1. إ طرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية
2. كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقي الطرف الآخر.
3. توصل إلى إتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له.
4. أجل مناقشة القضايا الأساسية واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف.
5. كن على بينة من أنك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.
6. تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.
7. غادر غرفة الإجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة.
8. كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
9. عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فأقترح وقتاً للراحة.
10. لا تكن معقداً للأمور. فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت إستجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية.
11. إجلس على رأس مائدة الإجتماعات مديراً ظهرك للنافذة ومقابلاً الباب.
12. إ طرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
13. إحرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.
14. قدم تنازلاتك بحذر، إنه من السهل عليك في أثناء الإجتماعات أن تلتزم بشيء ما.
15. لا تضيع وقتك ووقت الآخرين. وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الإعتبار.
16. لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر

17. أطلب إستراحة قصيرة. وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات، فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار.

○ مناهج التفاوض

الفصل ٣

عوامل اختيار المنهج التفاوضي:

1. طبيعة القضايا المتنازع عليها
2. العلاقة بين أطراف التفاوض
3. نماذج شخصية أطراف التفاوض
4. الوقت المتوافر للتفاوض
5. ميزان القوة

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	
- ذات أبعاد متعددة - مبلغ قليل قابل للزيادة - اعتمادية	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت - مستقلة	1. طبيعة القضايا المتنازع عليها
- معطون / آخذون	- آخذون	2. العلاقة بين أطراف التفاوض
- طويل	- قصير	3. نماذج شخصية أطراف التفاوض
- متوازن	- في جهة واحدة	4. الوقت المتوافر للتفاوض
		5. ميزان القوة

2- منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

1- منهج المساومة

مناهج التفاوض :

منهج الجهد المشترك

منهج المساومة

<p>1. الهدف الأساسي للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة . بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين ، وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين</p> <p>2. استخدامه يتطلب مهارة عالية في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة.</p> <p>3. يتطلب قسطا كبيرا من تبادل المعلومات أكبر مما يتطلبه منهج المساومة</p>	<p>1. أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات</p> <p>2. يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد</p> <p>3. يتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر</p> <p>4. هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة , ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض</p>
---	--

1) المفاوضون والأرضية المشتركة:

- عادة ما يبدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات.
- إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة .
- إن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي.

2) المفاوضات ومواجهة الاختلافات:



3) الدافعية والتفاوض

نظرية "ماسلو" في الحاجات



علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية

<p>هناك 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 يحوز على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إحترام زملائه - إحترام الطرف الآخر - إحترامه لنفسه 	<p>1. لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى. وبالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (إشباع حاجات البقاء) المكان والتجهيزات المناسبة - إشباع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد - إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية
---	--

الفصل

الفريق التفاوضي

1. الفريق التفاوضي

الفريق المباشر: يجمع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية
الفريق الغير مباشر: يجمع الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الإهتمام بنتائج المفاوضات

2. أهمية الفريق التفاوضي

- 1- قدرات الفريق التفاوضي أكبر من المفاوض الواحد
- 2- غالبا ما تتضمن المفاوضات على الأقل 3 أدوار:

- **المتحدث:** هو الذي يتولى المناقشة
 - **المقرر أو المسجل:** هو الذي يدون مراحل المناقشات والتنازلات المقدمة و الإتفاقيات التي تمّ التوصل إليها
 - **الموجه:** هو الذي يقوم بتحليل التفاعلات
- 3- توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية

3. مهام الفريق التفاوضي

- ★ **تحديد الهدف:** تتيح وضع الإطار العام للمفاوضات وتوضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات
- ★ **تحديد مستوى الطموح:** ليُجعل المفاوض مستوى طموحه عالياً لأنه سيصل إليه على الأرجح
- ★ **إيجاد الحركة:** الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد، بحيث ينظر إلى كل جهد يبذل في المدى القصير بوصفه رافداً لمصلحة الأطراف المتفاوضة على المدى الطويل
- ★ **تعريف القضية التفاوضية:** إمكانية وجود أكثر من سبب للصراع، وأن يدرس مصادر الصراع المحتملة، وأن يتأكد من وضوح كل القضايا
- ★ **وضع الحلول البديلة:** النظر إلى الحلول البديلة للصراع من وجهة نظره وكذلك من وجهة نظر خصمه

طرق إيجاد حلول بديلة:

1. **التصنيف الفكري:** تمكن من رصد الحلول البديلة، ثم دراسة كل حل منها من وجهة نظر المفاوض ومن وجهة نظر الخصم
2. **إستراتيجية 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.

4. حدود الفريق التفاوضي

1. قيد إقتصادي :
 - فاستخدام شخصين إلى أربعة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد
2. قيد الزمن :
 - الوقت والواجبات العادية للأعضاء
3. قيد التنسيق :
 - من الصعب جعل أعضاء الفريق يعملون معاً ضمن أدوار محددة
4. قيد التعاون :
 - إعتباراً من وجود فروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق
5. قيد العدد :
 - يفضل أن يتساوى عدد أعضاء الفريقين المتفاوضين

1- حجم الفريق التفاوضي

لا أكثر من أربعة أشخاص

1 . الرقابة على الفريق	2 . مدى الخبرة	3 . تغيير العضوية	4 . مجالات التفاوض
------------------------	----------------	-------------------	--------------------

<p>- يجب أن يضم الفريق التفاوضي مفاوضا مؤهلا في كل مجال من مجالات التفاوض</p> <p>- يمكن الدعم بعدد من الخبراء إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.</p> <p>- في المفاوضات الأقل تعقيدا قد يغطي المفاوض الواحد مجالين على أن يخضع لتدريب مناسب في المجال الذي تكون فيه مهارته محدودة.</p>	<p>- ليس من الضروري الإحتفاظ بالفريق التفاوضي نفسه طوال إجراء المفاوضات.</p> <p>- كلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى أشكال معينة من الخبرات.</p>	<p>- إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات إذ يجب عليهم الجلوس خلف أعضاء الفريق التفاوضي .</p> <p>- قد تحتاج بعض المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضوا من الفريق وعدد من المختصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية.</p>	<p>- إن أربعة أشخاص يعتبرون عددا مناسباً ومقبولاً إذ تقتضي مبادئ الإدارة التقليدية بشيء من التحفظ بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يتراوح بين 3 و 5 أشخاص.</p> <p>- أن وجود أكثر من 4 أشخاص يجعل من الصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة، كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد.</p>
---	--	--	--

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

- 1/ القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.
- 2 / إمكانية استخدام أساليب متعددة في النقاش.
- 3/ عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض أو الإرهاق.
- 4 / مواجهة الشكوك والشبهات.

2 - اختيار رئيس الفريق التفاوضي

- 1- منزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم
- 2- منصبه في المنظمة المعنية.

3- القدرة على قيادة الفريق.

4- درجة تحمل المسؤولية المترتبة على إتخاذ أي قرار أثناء المفاوضات.

الموضوع التفاوضي	المرشح لرئاسة الفريق التفاوضي
شراء مواد خام	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المسؤول عن شراء المواد الخام ✓ مدير الإنتاج ✓ مدير التصنيع
عمليات البيع	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدير التسويق ✓ مدير تنفيذي ✓ مدير إدارة العقود ✓ مدير البيع

3 - مهام رئيس الفريق التفاوضي

2. عقد إجتماع مع أعضاء غير المباشر خلال المفاوضات.	1. فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.
--	--

3 . الإتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.	4 . تنمية مهارات السلوك المرن في أعضاء الفريق.
5 . الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق	6 . تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات
7 . ترتيب الجلوس بحيث تتوفر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق	

4 - محددات فاعلية الفريق التفاوضي

1 . حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض	2 . حسن اختيار رئيس الفريق
3 . توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل مع أعضاء الفريق	4 . الفهم الكامل للاهداف والافتناع بها
5 . حسن توزيع الادوار بين الاعضاء	6 . الحفاظ على عدد معقول لاعضاء الفريق

1/ واجبات رئيس الفريق التفاوضي

1 مستوى التنازلات وتوقيتاتها	2 الدعوة إلى التفاوض للفريق التفاوضي
3 فض الاجتماعات	4 إعداد تقرير المفاوضات
5 الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل أعضاء الفريق	6 التأكد من عدم وجود خلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق وأعضاء الفريق غير المباشر

2 / اختيار المفاوض

1 . 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 الى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.	• قدرة على التزام بالقضايا الرئيسية وعدم الإنصراف إلى القضايا الجانبية.
• قدرة على إدراك الإرتباط بين مختلف القضايا التفاوضية.	• قدرة على التكيف والتعايش مع أناس من جنسيات أو ديانات أو فئات إجتماعية مختلفة، والإبتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الإجتماعي

2 . صفات شخصية :

الطموح، الثقة بالنفس، العقلية الإبداعية، حسن الإستماع، الإرادة القوية، القدرة العالية على تحمل ضغوط العمل، العقلانية والبعده عن العاطفة.

3 . في المرحلة المتوسطة من العمر:

الخبرة تكون قد نضجت، وأطرت توجهات الشخص وأهدافه المهنية، كما وصلت قدرته على العطاء إلى أوجها.

4 . الدافعية: تكون لديه دافعية إنجاز، ودافعية إنتماء، ودافعية قوة .

5 . التدريب : تدريب المفاوض و تزويده بالمهارات

6. توزيع السلطة والمسؤولية بين (مدير المنظمة) و(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 قليلة الأهمية	المفاوضات كبيرة الأهمية
فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من إكسابه بعض الخبرات.	يتوقع أن تكون لدى المفاوض خبرة متميزة في التفاوض، وأن يكون متوافقا مع الأعضاء الآخرين في الفريق.

3/ تدريب التفاوض

- يشير الواقع العملي في بعض الدول النامية إلى أن المفاوضات يتم إختياره بإفتراض 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 واختبار هذه الخبرات التي يكتسبها وبالتالي لا بد من تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض، بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم والقوانين التي تحكم العملية التفاوضية.



مهارات حل الصراع

1/ طبيعة الصراع

مفهوم الصراع:

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

أشكال الصراع:

الصراع غير التكاملي	الصراع التكاملي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتميز " حاصل الصفر "	يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي يوصلها إلى حل يخدم مصالحها
أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر	ليس هناك كسب مقابل خسارة . (ربح / ربح) لكلا الطرفين
يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض	<input type="checkbox"/>

كيفية معرفة نوع الصراع : نموذج إختيار

مثال: الموضوع :إدخال آلة جديدة إلى المصنع

القبول (ق) / الرفض (ر)	القرار المرغوب فيه	القضية
ق ر ر ق	التدليل من خلال أرقام التكلفة % بنسبة 20 % بنسبة 10 قبل التركيب	قضايا الإدارة : توقيت تركيب الآلة الجديدة تخفيض القوة العاملة زيادة الإنتاجية إعادة تدريب مشغلي الآلات
ق ق ر ق	التدليل من خلال أرقام التكلفة % بنسبة 15 من خلال المشغلين أنفسهم لا شيء	قضايا مدير الورشة: - الحاجة إلى آلة جديدة - زيادة أجور مشغلي الآلات - ضبط سرعة الآلة الجديدة - المكافئة التشجيعية أثناء فترة التركيب.

صراع غير تكاملي

2 / أنواع الصراع

4 . صراعات القيم	3. صراعات المصالح	2. صراعات المعلومات	1. صراعات العلاقات
<ul style="list-style-type: none"> • وهي الصراعات التي ترتبط بالقيم، وتسببها المعتقدات القيمية أو النظم العقيدية المتصورة أو الفعلية ، وذلك لعدم توافقها 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 	<ul style="list-style-type: none"> • عندما يتبنى طرف أو أكثر من أطرافه موقفاً يسمح بحل واحد لمواجهة حاجاتهم • ويزداد الأمر تعقداً عندما تكون مصالح أو مكاسب شخص ما نسبية بشكل لخسائر شخص آخر 	<ul style="list-style-type: none"> • فقد الأطراف المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات الحكيمة • عندما يتم تزويدهم بمعلومات غير صحيحة • عندما يختلفون حول أهمية المعلومات أو الاختلاف في تفسيرها. • عندما يصل الأفراد إلى تقييمات مختلفة بصورة جذرية لنفس المعلومات • تقع نتيجة سوء الاتصالات أو انعدامها بين أطراف الصراع • قد تكون صراعات حقيقية وقوية بسبب أن المعلومات أو الإجراءات التي استخدمها الأفراد في جمعها 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

3 / مستويات الصراع

✓ **المستوى الفردي أو الشخصي:** - عادة ما يوجد الصراع بين الأقران والأزواج، 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.

✓ **المستوى المجتمعي:**

أماكن العمل	المنظمات الاجتماعية
-------------	---------------------

<p>تثار المنازعات بين العاملين، والمديرين، والمشرفين، والموظفين وأصحاب الأعمال، كما أن هذه المنازعات قد تتطور وتتسع فتصل إلى مستويات أعلى بين كبار المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة. وفي هذا السياق، فإن هناك العديد من الشركات التي تضطر لتحمل أعباء وتكاليف مالية باهظة في محاولاتها لتسوية الدعاوى القضائية المرفوعة ضدها من شركات أخرى أو من أطراف داخلها</p>	<p>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</p>
---	---

المستوى العام :

- بين رجال الصناعة، وبين أعضاء جماعات حماية المصالح العامة، والهيئات الحكومية
- بين المستويات المتعددة من السلطة أو الحكومة الوطنية الوحدة
- العديد من هذه المنازعات قد يكون لها آثارها الخطيرة والمدمرة، والتي قد يتراوح مداها بين مجرد المشكلات النفسية والصحية للأطراف المتورطة فيها، وبين الخسائر المالية والمادية للموارد المالية والبشرية والوقت المستهلك والجهد المستنزف للأفراد

الإصغاء والتواصل

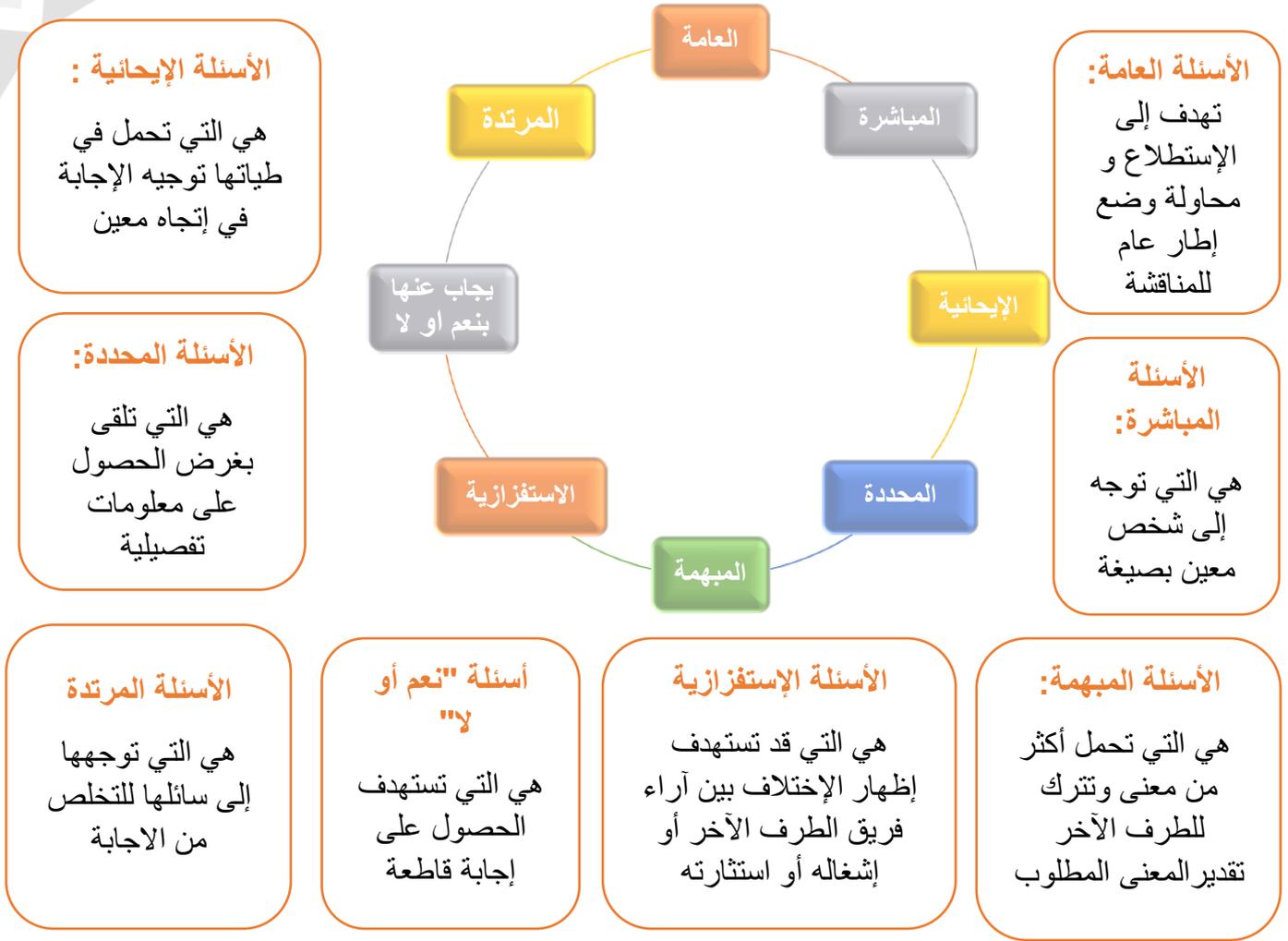
العوامل المسببة للتشويش في الإصغاء:

- 1- الرسائل المزدوجة : تلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.
- 2- التصفية : وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين
 - الافتراضات: قد يفترض المفاوض افتراضاً خاطئاً
 - التوقعات: توقع المفاوض وجود صعوبات في أثناء التفاوض
 - التصورات أو المفاهيم المسبقة: تؤدي إلى إستنتاجات خاطئة
 - الحالة العاطفية: الشعور يؤثر في القدرة على الإصغاء
 - التحيز: هو مبني على الخيال لا على الحقائق
- 3- عوامل أخرى : اللغة، الروح السلبية لأحد الاطراف، سلوكيات رئيس الفريق، عدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستعملة

الاتصال الفعال :

1. عدم التعالي على الطرف الآخر
2. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره
3. كن مستمعا جيدا
4. إنتبه الى أن الكلمات ليس لها معاني
5. أنظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامة فهمك
6. قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم (تحديد الهدف، صياغة السؤال بوضوح، الانصات للاجابة، إتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة)

؟؟ أنماط الأسئلة



1/ أنماط المفاوض

<p>- يمارس هذا الأسلوب عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر.</p> <p>- تقديم ملاحظات انتقادية حول انجازاته او بتبيان عدم معقولية الأرقام التي عرضها أو أي شيء آخر للايحاء بصعوبة التحدث الى الطرف الآخر أو مخاطبته.</p> <p>- ابعاد خطي الخصم عن سلوك معين، وذلك بتوفير سبل الإزعاج الشديد له.</p>	<p>المفاوض العدواني</p>
<p>- يلجا الى الإصغاء للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم 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>	<p>المفاوض المتوقف قليلاً</p>
<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 بتكثيرة ساخرة، نغمة صوتية معينة توحي بأن الخصم لا يعرف حقاً ما يتحدث عنه أو انه يهدف بما لا يعرف</p>	<p>المفاوض الساخر أو الإستهزائي</p>
<p>- يهدف التفاوض بالاستجاب الى اكتشاف موقف الخصم.</p> <p>- تقابل جميع مقترحات الخصم و عروضه بأسئلة فاحصة بطريقة تجعل الخصم يشعر وكأنه لم يحل واجبه المنزلي كاملاً .</p> <p>- يعول في هذا الأسلوب على نجاحه على طريقة الأسئلة التي تهدف الى التشويش بدلا من الأيضاح .</p>	<p>المفاوض المستجوب</p>

- فالغموض يدفع الخصم الى تقديم مزيد من الايضاح عما يقصده .	
- هذا الرداء هو إقناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون . - يتقدم بطلبات مستحيلة وعلى المفاوض الذي يستخدم هذا الاسلوب ان يشير الى أنه ليس مصررا 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.	المفاوض المندثر بثياب المعقولة
- إحداث خلاف ونزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل بتسوية خلافاته الداخلية . - التحالف مع أحد أعضاء الفريق، ومحاولة العمل معه ضد الأعضاء الآخرين من الفريق، وذلك باستعمال كل أنواع النفاق والتزلف.	المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب " فرق تسد "
- يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم . - يمكنه تنفيذ هذا الاسلوب من خلال التظاهر بعدم فهم ما يقوله الطرف الاخر. - يطرح أسئلة تكون الإجابة عنها جلية واضحة ، أو تكون الإجابة عنها قد تمت سابقا - لكي يكون الاسلوب فعالا فانه يحتاج الى مثابرة لبعض الوقت الى ان تنمو مستويات الإثارة والغضب.	المفاوض الـ "بلي بنتر"

2 / معالجة التوتر

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

أسبابه : 1/ البيئة الداخلية 2 / المفاوض 3/ العملية التفاوضية 4 / الطرف الآخر

3/ الأخطاء المتكررة في التفاوض

خطأ المنظور: يعني الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الإهتمام بآثارها المستقبلية
خطأ الفهم : ينتج عند عدم معرفة المفاوض الاختلافات الأساسية بينه وبين خصمه.
خطأ المنفعة : المفاوض يخطئ في تقدير أهمية الشيء الذي يحوزه بالنسبة للخصم



○ الإعداد للمفاوضات

1- أهداف الإعداد للمفاوضات

تعريف وتفسير مختلف القضايا التي ينبغي أن تسوى خلال المفاوضات	تحليل القضايا
تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية	تجزئة القضايا
ترتيب القضايا وفق معيار "ربح مقابل ربح او ربح مقابل خسارة"	تصنيف القضايا
تمثل الحاجات النفسية والشعور الداخلي الذي تخلقه عمليات التفاوض	التعرف على حاجات الخصم
يهتم بالحد الأدنى و الحد الأعلى لطموح الخصم	تحديد مستويات الطموح
عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض، تفاعل مستمر، علاقة متبادلة	تحديد العلاقة المرغوب فيها

وضع الأهداف	على المفاوض تحديد ما الذي يريده قبل الجلوس على مائدة المفاوضات
إعداد جدول الأعمال	يمكن من تحديد القضايا التي ستكون موضوع النقاش ، وكذلك حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها
الإعداد المادي	التفاوض على أرض المفاوض، أو على أرض الخصم، أو مكان محايد يتم الإتفاق عليه
إستخدام الوكلاء	- لا يعاني الوكيل كثيرا من فقدان ماء الوجه عندما يقدم بعض التنازلات - يستطيع الوكيل تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصصه مسؤول مشغول ومنهك في عمله - عادة ما يتمتع الوكيل بميزة المعرفة و الدراية بالتكتيكات التفاوضية والسلوك التفاوضي
المستمعون	في حضور جمهور من المستمعين، فإن كل مفاوض سيحاول تبني الموقف الذي يعتقد أنه موقف هؤلاء المستمعين
التخطيط التكتيكي	تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها
طلب الافتتاح	يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الخصم، كما يتيح للخصم تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه
قائمة التنازلات	- المفاوض لن يعاني كثيرا من فقدان ماء الوجه عند تقديم تنازل مدون في القائمة التي أعدها وخطط له مقارنة بما لو قام بتقديم تنازل دون أن يخطط له - القائمة قد تساعد المفاوض على الرجوع إليها لتقديم شئ ما من هذه التنازلات إذا ما تصاعدت حدة المفاوضات
التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق	تقديم تنازلات ليست جوهرية، الدعوة إلى التوقف عن مناقشة موضوع ما من أكثر الطرق إستخداما لإزالة العقبات وكسر الحواجز
خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح	- تحول بينه وبين الإلتزام الشديد بموقف معين - تبدي له تفهما لموقفه - تثني على الخصم علانية بما هو أهله

2- خطوات الإعداد للمفاوض



1 الخطوة الأولى: جمع البيانات وتنظيمها

1 / تجميع الحقائق والإفتراضات:

عزل الحقائق عن الإفتراضات.

الحقائق/ هي البيانات التي يمكن توثيقها. وهي لا تحتل المناقشة إذا كانت مدعمة.

الإفتراضات/ هي المعلومات التي يمكن إستخلاصها بالإعتماد على معرفة غير مكتملة .

2 / التوزيع إلى فئات :

توزيع الحقائق والإفتراضات 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.

3 / تحديد مدى التسوية:

إن التسويات التي يتوصل إليها طرفا التفاوض إنما تكون بسبب الفجوة بين تقديرات المفاوض وتقديرات الخصم.

4 / تحديد طرق التفاوض:

- طريقة المقايضة تصلح للنقاط قليلة الأهمية، إذ يقاوض المفاوض إحدى النقاط التي لديه بنقطة أخيرة لدى الخصم.
- طريقة حل المشكلة تصلح للنقاط كبيرة الأهمية، إذ يتفحص المفاوض مزايا كل نقطة مع خصمه من وجهة نظرهما معا .

5 / تحديد نقطة البدء:

تكون نقطة البدء النقطة المشتركة في جداول أعمال الطرفين.

6 / تكوين المصفوفة:

تهدف إلى تصور العلاقات بين النقاط التفاوضية المختلفة النقاط التفاوضية المختلفة، إذ تمكن المفاوض من تحاشي أي مشكلة ذات خطورة محتملة، أو ربما يصل إلى تسوية نقطة ما .

2 الخطوة الثانية : تحديد الأسئلة

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	1 الحل البديلة
تصور الخيارات المتوفرة لتقوية النقاط الضعيفة، كخيار الخديعة	2 تقوية النقاط الضعيفة
السلطة الممنوحة، مدى إمكانية التصرف، المبالغ المالية المتاحة، مدى خطورة إجهاض المفاوضات المفاوضات، عدد البنود التي يمكن مناقشتها، مقدار الوقت المتوافر.	3 القيود أو الحدود
معرفة من يدعم هذه القضية أو تلك في المؤسسة تعطي للمفاوض دليلا أو برهانا على أهمية القضايا المطروحة. وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها الخصم يمكن إجراء تحليل لعملية الدعم في المؤسسة.	4 الدعم

3 الخطوة الثالثة : مراجعة البيانات وتنظيم الموقف

- 1 المراجعة : يتركز الإهتمام على مدى كفاية المعلومات ومدى عمقها ومدى حُجَبَتِها.
- 2 تصنيف الأفكار: تهدف إلى إكتشاف أية جوانب خلاقة أو إبداعية في البيانات، لأنها يمكن أن تضيف أبعادا أخرى إلى موقف المفاوض، وبالتالي تقوي من موقف المفاوض.
- 3 الفحص: فرصة لتصحيح الأخطاء بدلا أن يقوم بها الخصم.
- 4 إعداد قائمة الأعمال الواجبة: لكي لا تغفل الإتفاقية بعض البنود المهمة أو الروتينية.

الفصل ٧

○ إستراتيجيات التفاوض

هو الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية

تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقا :

- 1- للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا ؟)
- 2- لطابع السلوك التفاوضي (كيف ؟)

تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقا للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا ؟)

◆ إستراتيجيات التفاوض (المصالح المشتركة)

تقوم على مجموعة من المبادئ العامة:

- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض
- وجود تفهم مشترك بين أطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة وأسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها
- حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر.

- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى أطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها أهداف 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- استراتيجيات التكامل:

هي تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

ب - إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

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

ج - إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

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

د - إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدى إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما

✦ إستراتيجيات الصراع :

تقوم على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.
- يتظاهر كل طرف بابداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية الإنهاك:

1 إستنزاف وقت الطرف الآخر	تطوير فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها
2 إستنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة	تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها
3 إستنزاف أموال الطرف الآخر	زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت)

تقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق 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 وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجما.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

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

• القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

• القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتقويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها الى آخرها.

• الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية 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 وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما إزداد 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 وإعتبره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها :

1 / التسوية أو الصمت المؤقت :

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. فالمفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

2 / المفاجأة :

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول على تنازلات من الخصم.

3 / الانسحاب الهادي :

وهي استعداد المفاوضات علي الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

4 / الأمر الواقع :

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا 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.

5 / الانسحاب الظاهري :

وهنا يعلن أحد الأطراف إنسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه .

6 / الكر والفر أو التحول :

تعني إستعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.

7 / التقييد : وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض.

8/ تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت):

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

9/ إدعاء العجز :

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

10 / مفترق الطرق :

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

11 / التدرج او الخطوة خطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تقييد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف):

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجيات هجومية – إستراتيجيات دفاعية

يسعى المفاوض إلى إتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومتشددا 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 إنتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض أن موقفه أضعف وبالتالي يستهدف إلى تقليل الخسائر أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

الإستراتيجية الثانية : إستراتيجيات التدرج – إستراتيجيات الانجاز مرة واحدة

يلجأ المفاوض في إستراتيجيات التدرج إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وأيسر عمليا كما أنه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل إستراتيجية الانجاز مرة واحدة أو كما يطلق عليها أحيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر أنه لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق أهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الإنجاز مرة واحدة.

الإستراتيجية الثالثة : إستراتيجية التعاون – إستراتيجية المواجهة

يعتقد المفاوض في إستراتيجية التعاون بأن إتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر فرصا أقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في إستراتيجية المواجهة أن المواجهة تتيح فرصا أفضل.

الإستراتيجية الرابعة : إستراتيجيات تفادي النزاع – إستراتيجيات مواجهة النزاع

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

تكتيكات التفاوض

الفصل ٨

• أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب

تعريفات التكتيك:

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

تقسيم تكتيكات التفاوض:

- 1 / تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات. 2 / تكتيكات أخذ زمام المبادرة والإحتفاظ بها.
- 3 / تكتيكات محاصرة المفاوض، والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم).
- 4 / تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه.
- 5 / تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع) .

1. 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 غير الظاهرة، وذلك إعتقادا على مدى معرفة واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر، وعلى مدى إشباع نتائج المفاوضات لرغبات المفاوض.

في المراحل اللاحقة : 1 . تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها :

- إقناع الخصم بأنه سيخسر أكثر مما سيربح لو أصر على نتيجة معينة
- تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الأسباب التي تشجع على قبوله.
- إقناع الخصم بأن تقديره يتعارض مع العدالة التجارية.
- تغيير وجهات نظر الخصم عند النقطة التي يبدأ عندها بتفضيل عدم التفاوض على التوصل إلى إتفاق، بحيث يصبح الإتفاق من وجهة نظره أفضل من عدم الإتفاق.

2. تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح:

- الخبرة السابقة والحالات السابقة - مؤشرات سلوكيات المفاوض الخصم - مقدار الدعم الذي يتلقاه المفاوض من منظمته

3 . تعديل جاذبية الصفقة:

- إستدراج الخصم إلى إقتراح حل ما لنقطة صعبة، بدلا من أن يقترح المفاوض ذلك الحل.
- مغالات المفاوض في التركيز على أهمية كسب نقطة معينة في الوقت الذي يكون فيه الهدف الحقيقي للمفاوض هو عكس ذلك تماما.

2. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والإحتفاظ بها

1. طرح الأسئلة (سبق التعرض لهذا العنوان)

2. الضغط : أ. التملق : يستخدم المفاوض هذا السلاح ضدّ خصما صغير السن ضعيف الخبرة، و ذلك حين يطرح هذا الخصم رأيا يكون في مصلحة المفاوض.

ب. الإكراه : هو نقيض التملق و يمكن إستخدامه ضدّ عضو صغير في الفريق.

ج. الإبتزاز: يمكن استخدامه ضدّ رئيس الفريق نفسه و يهدف عادة الإستفادة من العلاقة الشخصية التي يزعم أنها قائمة بينه و بين رئيس الفريق، أو بينه وبين المدير العام التي يعمل فيها رئيس الفريق، و ذلك بهدف تهديد الأخير لأنه سيسبب للإزعاج.

3. السلوك الإعتباطي (أو اللامنطقي): يعتمد على إستمرار الطرف الآخر في السلوك الرشيد.

4. إظهار الخصم بمظهر غير عقلائي: تعتمد على إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق الإقتراح سخيفا.

5. التصيد :

أ. الرفض العنيف: يرفض المفاوض الطلب مع التهديد بإنهاء المفاوضات.

ب. الإجابات المنطقية: يقوم المفاوض فوراً بإعادة تقويم توقعاته بشأن النتيجة النهائية وقوة موقفه بالمقارنة مع موقف الخصم.

ج. القبول الواضح: تعتمد على التأكد مما إذا كان الخصم قد أساء الفهم أو أنه قد ارتكب خطأ.

6. **التضاد بين الشركاء** : ينتحل أحد أعضاء الفريق موقف الخصم، ويقترح على شريكه وجوب تقديم بعض التنازلات.
7. **شد ذيل الحيوان** : تعتمد على إقناع الخصم بالموافقة على عكس المقترح.
8. **الإلتزام المسبق** : المفاوض يشير على ضرورة الإلتزام بقرارات مجلس إدارته.

3 . تكتيكات محاصرة المفاوض، والحد من حريته في العمل

(تكتيكات التحكم)

1. **التحكم بجدول الأعمال**: يجب على المفاوض أن يدرس جدول الأعمال بعناية الذي يقترحه الخصم.
2. **الحدود**: يستخدم لتقليص المجال الخاضع للتفاوض (السلطة، السياسات، المالية، التكنولوجية، القانونية).
3. **السوابق** : الإستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع الطرف الآخر نفسه، أو الإستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع أطراف أخرى.
4. **الوقت**: إطالة وقت المفاوضات لإدخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة، بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه.
 - تقصير وقت المفاوضات لحمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات والتوصل إلى إتفاق.
5. **التحكم في لهجة المفاوضات**: تؤثر لهجة المفاوضات في التوصل إلى إتفاق، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم في هذه اللهجة تكون لديه فرصة كبيرة للسيطرة على النتائج.
6. **إيجاد الإلتزام السيكولوجي للتوصل إلى إتفاق**: دافعية تقود إلى إستخدام كل سلطة لديه للتوصل إلى إتفاق.
7. **تقديم (أو تجنب تقديم) العرض الأول**: يتيح إمكانية التحكم في المفاوضات.

4. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات

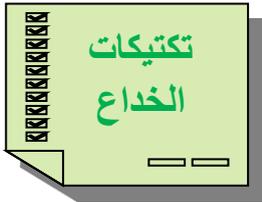
لا تخدم مصالحه

1. **المطالب الكبيرة** : لاستخدامها كتنازلات
2. **التهديد** : الضغط على الطرف الآخر لحمله على تقديم تنازلات
3. **المأزق**: التلويح بإيجاد مأزق أو طريق مسدودة يمكن أن يوفر ضغطا شديدا على الخصم.
4. **المفاجأة** : تربك و تضعف ثقة الخصم بنفسه
5. **التجاوز**: يلجأ المفاوض إلى الإتصال برؤساء الخصم أو بمن يمثلهم.
6. **إثارة الخلافات بين أعضاء الفريق**: تضعف موقف الفريق .
7. **الإنتلاف** : يقوي أعضاء الإنتلاف و يزيد الضغط على الخصم.
8. **نعم-لكن** : الإجابة بنعم تستخدم لحمل الخصم على إتخاذ الإجراء الذي قد يخدم قضية المفاوض.
9. **السؤال المضاد**: الإجابة عن السؤال بسؤال. تستخدم لتحويل إتجاه الحوار ومنع تركيز الإهتمام على نقطة واحدة.
10. **الشروط المسبقة**: تعتمد على القوة التي تتبع من معقولية هذه الشروط.
11. **تقديم مقترحات مشروطة**: يكون تنفيذها مرتبطا بموافقة الطرف الآخر على بعض المسائل ذات العلاقة.
12. **القوة** : "حفنة من القوة خير من كيس من الحق"
13. **الفرص البديلة**: يتبنى المفاوض فرصة بديلة حقيقية.
14. **كسب ثقة الخصم**: يشترط أن يكون المفاوض صادقا تماما.
15. **قد يضرك أكثر ما يضرني**: تكتيك دفاعي يقوم على محاولة إيضاح أن الموافقة على طلبات الخصم قد تضره أكثر مما تضر المفاوض.

16. إعادة صياغة الهجوم: صياغة هجوم الخصم ضد المفاوضات بهجوم على الموضوع المطروح.
17. استخدام الأسئلة مع التوقف: استخدام الأسئلة بدلا من الجمل الخبرية، وإستعمال الصمت أمام الإقتراحات غير المعقولة أو هجوم غير مبرر.
18. إيجاد وسيط: الوسيط يستطيع أن يقترح أسسا غير منحازة لحل الخلافات .
19. تقليص الإختلافات: عندما يشعر كل طرف بأن موقف الطرف الآخر يصبح معقولا إذا ما تم تقليص الإختلافات.
20. حفظ ماء وجه الطرف الآخر: • إتخاذ إجراء ما من شأنه أن يتيح للخصم التراجع عن الموقف. • إعطاء معلومات جديدة حول القضية المطروحة • تقديم تنازلات إضافية ليست ذات قيمة حقيقية مقابل أن يحدث الخصم تغييرا في موقفه.
21. طلب الرد على العرض المقدم: يطلب المفاوض ردا واضحا من الخصم على العرض المقدم قبل أن يجري أية تعديلات عليه .
22. تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات: طلب تنازل مقابل تقديم تنازل، وتجنب تقديم تنازلات دون الحصول على مقابل.
23. 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.
24. الإفادة من إختلاف قيمة التنازل وأهميته لدى كل طرف : من أهم أسباب التوصل إلى إتفاق في المفاوضات هو أن أطراف التفاوض لا ترى الأهمية نفسها في التنازل المقدم.
25. المساومة : يجب على المفاوض أن يتجنب إعطاء إنطباع للطرف الآخر بأن التنازل الذي قدمه له قيمة قليلة، بخاصة إذا لم تكن قيمته واضحة لدى الطرف الآخر.
26. المناقشة : تستهدف التأثير في الطرف الآخر وإقناعه بالتحرك ضمن إطار محدد.
27. تقديم عروض مقنعة : التركيز على العناصر الجوهرية وأیضا الشكلية في العرض المطروح، وتكون تستجيب لمصالح الخصم وحاجاته.
28. إنهاك قوى الخصم : إنهاك قوى الخصم يقلل من يقظته في إثارة الإعتراضات.

5. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض

من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)



1. البساطة : الحلول البسيطة تغني عن بذل الجهد
2. التناقض : لا تدع الفرق بين الموقف الأول والموقف الآخر يدفعك إلى القبول .
3. البيانات غير الصحيحة : تهدف للتضليل.
4. الشروط المخبأة : يقع كشفها بطرح أسئلة كثيرة.
5. التجزئ : تعدد التنازلات الصغيرة يعني تنازلات كبيرة.
6. المحادثات غير الرسمية : يهدف إلى تخفيف الضغوطات
7. الطيب/الردئ : يتبنى أحد أعضاء الفريق موقف الشخص الطيب و يتبنى أحدهم الآخر موقف الشخص الردئ.
8. العرض النهائي : يجب تحديد ما إذا كان العرض إنذارا أخيرا أم لا و ذلك بطلب المزيد من المعلومات
9. الطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة : غالبا ما يؤدي إلى إستجابة الخصم للطلب دون مناقشة.
10. غير قابل للتفاوض : طرح بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض وهي في الحقيقة ليست كذلك
11. التركيز والإهمال : لجوء المفاوض إلى إظهار ما ليس مهما بالنسبة له و إخفاء ما هو مهم .
12. الإستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم : أسهل طريقة لإقناع الخصم بإعادة حجته هي أن تتظاهر بعدم فهمك لها.
13. القضايا الهشة : يطررها المفاوض بقصد خسارتها، وبذلك تنهياً الفرصة لكسب تنازل مهم من الخصم.

14. التراجع التكتيكي : إعاقة سير المفاوضات في محاولة لخلخلة إتران الخصم، وإتاحة الفرصة له ليستعيد قوته.

15. تقديم معلومات زائفة : دون أن تجعل المفاوضات مبنية على عدم الثقة.

16. الصلاحيات الغامضة : تجعل الطرف الآخر يعتقد بأنه لديك صلاحيات مطلقة من أجل التوصل إلى حل وسط في حين أنه لا يمتلكها.

17. الحرب النفسية : تشعر الطرف الآخر بعدم الإرتياح وتجعل لديه رغبة في إنهاء المفاوضات بأسرع وقت ممكن.

الفصل 9

صفات المفاوض الجيد

1. الاتزان العاطفي والتوافق النفسي:

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

2. المنطق والموضوعية:

- التعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار
- الاهتمام بتحديد وعرض الحقائق.
- التركيز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الاشخاص.
- ابراز الادلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- التعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- الزام النفس بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.
- التأكد من الواقعية في تحديد الأهداف.
- من الملائم أن التعرف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.
- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للأطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.
- البحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الاخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

3. الثقة بالنفس:

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

تم بحمد الله

نتمنى للجميع التوفيق والنجاح – اذكروني بدعوه.