

ادارة التفاوض

مستوى سابع

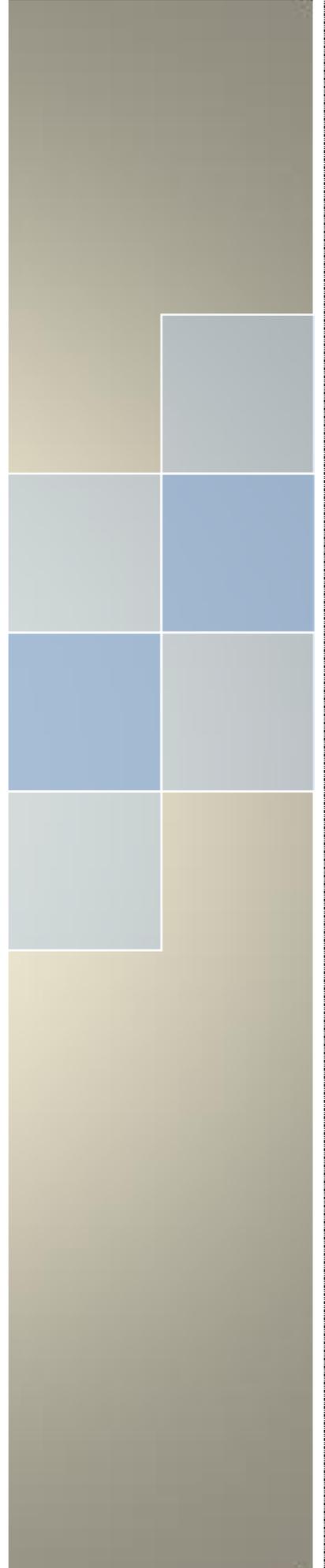
د/ يوسف النملة

النصيحة الأبدية هي عندما تشعر انك على وشك الاستسلام فكر في أولئك الذين
يتمنون رؤيتك وانت فاشل

اعداد/ wafa

جهد شخصي يحتمل الخطأ

شرايح الدكتور



المحاضرة الثانية

المدخل الى ادارة التفاوض

١/ المواقف التفاوضية : ميدان التفاوض من اهم الميادين العلمية في عصرنا الحالي (عصر العولمة) . ازدياد اشكال حجم مستويات وتشابك العلاقات بين الأفراد والمؤسسات

_ المرؤوس يعرض مقترحا على رئيسة لتخفيض تكاليف الانتاج فاذا الرئيس يرفض هذا المقترح لعدم جدواه .

_ زوج يتجادل مع زوجته حول افضل الطرق للتعامل مع الأبناء .

_ مشتري يحاول شراء سلعة بالتقسيط المريح فيقابل ببنائع متشدد يقول : أن هذه سياسة الشركة

-- التفاوض هو المخرج الأفضل لمعالجة الموقف التفاوضي و الوصول لحل للمشكلة .

تاريخ التفاوض التفاوض كأداة للحوار يمثل جوهر الرسالة الإسلامية، وأفضل أسلوب للحوار هو الحكمة والمجادلة بالتي هي أحسن. قال تعالى (أدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي احسن) سورة النحل . قال تعالى (لا اكراه في الدين) سورة البقرة

١/المفاوضات في عصر الجاهلية : المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصرت على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل إقامة علاقات وارتباطات متنوعه مع بعضهم البعض وأدت لظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاورة لعقد التحالفات .

٢/المفاوضات في عصر الإسلام : مع ظهور الإسلام اخذت المفاوضات أخذت مفهوماً سياسياً واجتماعياً جديداً

أ- أداة من ادوات نشر تعاليم الإسلام ،مجادلة غير المسلمين بالتي هي احسن ودعوتهم لدخول للإسلام (أفرغت يا أبا الولد؟)

ج- أداة لعقد المعاهدات وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة وتوثيق العلاقات مع الغير من امم اهل الارض وهذه هي المجالات الرئيسية

٣/المفاوضات في العصر الحديث : نظرا لاتساع دائرة تشابك الناس فيما بينهم و تنوع مصالحهم، والتداخل في المصالح والمنافع المشتركة بِن الناس . أصبحت اليوم الحاجة إلى التفاوض أكثر الحاحا في اعتماد اليات وأساليب تساعد في الوصول إلى حل الكثير من المشكلات. لا يتوقف عند حدود وضع حلول للمنازعات، بل على أيضا حل مشكلة العامل مع إدارته كما دخل بين البائع والمشتري، بين الزوج وزوجته، بين الأقارب ،بين الجيران .

مفهوم التفاوض: نفهم التعريف

١/ تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.

٢/ تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول الموضوع معين والهدف هو تحقيق التعاون أو تقوية أو اصر العلاقة فيما بينهم.

٣/ عملية تقوم على اشراك 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 أو هدنة أو صلح.

٥/ حوار أو نقاش مع طرف من أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف التفاوض ويضمن لها الحد الأدنى المعقول

من المكاسب.

٦/عملية تجري بين مفاوضين وأكثر وتأخذ شكلاً رسمياً بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع (وهذا يعتبر هو أفضل المفاهيم و الأقرب و الاوضح)

مفاهيم لها علاقة بالتفاوض:

--الإقناع = وهو الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يتقبلون ويوافق على وجهة النظر في الموضوع

--التسوية = **عدم فوز** أي طرف من أطراف التفاوض .

--التنازل = **الإذعان لمطالب الطرف القوي** لاعتقاد الطرف المنهزم أنه لا أمل في الانتصار (انتهاء الحرب العالمية الثانية ؟)

--المساومة = **تبادل المقترحات** بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما

--الوساطة = تدخل طرف **محايد لمساعدة الأطراف** المتصارعة من خلال تحسين الاتصال بين الاطراف وتفاوض لحل النزاع .

--التحكيم = تدخل طرف ثالث محايد **لحل قضية واتخاذ قرار** لحل النزاع.

عناصر العملية التفاوضية : ٣ الاولى اساسية و ٣ الاخرى مكملة

١ / الأطراف التفاوضية: لا يمكن ان تتم عملية التفاوض من دون اطراف

٢ / الحاجة او الهدف من التفاوض: تبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض الأهداف والمصالح المشتركة للأطراف

٣ / قضية او موضوع او امر يهم اطراف التفاوض: الموضوع او القضية التي اثارت الحفيظة أطراف التفاوض والذي لا معنى للتفاوض من دونها

٤ / الإرادة : حيث لا يتم فرض التفاوض ولا الحلول على أي من أطراف التفاوض إلا بإرادة المتفاوضين وقناعتهم بالمفاوضات

٥ / الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضي الأطراف كافة .

٦ / الأيمان بأهمية الحوار والتفاوض: هذا يعني الاعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب يرضي أطراف التفاوض .

خصائص التفاوض : ١ / تتكون من عدة مراحل : (قبل) و (إثناء) و (بعد) ٢ / عملية تبادلية . ٣ / علاقة اختيارية اراديه.

٤ / عملية تحيط بها القيود و المحفزات ٥ / وجود قضية فإذا لم توجد قضية فإنها لا توجد تفاوض ٦ / وجود قدر من النزاع والصراع

مجالات التفاوض :

١ / التفاوض الدبلوماسي	٢ / التفاوض السياسي	٣ / التفاوض الاقتصادي والتجاري	٤ / التفاوض الاجتماعي	٥ / التفاوض العسكري
اقامة العلاقات بين الدول	بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية	عمليات الشراء والبيع، تبادل السلع و المنافع، وأبرام العقود التجارية	العلاقة بين الأقارب بين الجيران ، بين الزملاء في العمل ، بين اصحاب العمل و العمال	التقاط الأنفاس ، اقامة حالة استرخاء ، تفادي نتائج تدميرية

نتائج التفاوض :

أ- فرض الحل: تعني **قوة أحد الأطراف التي تسمح له فرض الحل** على الطرف الآخر دون تقدير لموقفه (يعتمد على التهديد والإكراه .

ب -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 .

ج- الحل الوسط : يعني **تنازل كل من الطرفين** عن بعض أهدافهم الصغرى و ذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الكبرى

د- التصحيح : يحدث عندما يستخدم أحد الطرفين **بيانات خاطئة** أو ليست ذات مصداقية كأساس تدعيم موقفه.

هـ -المأزق : ينشأ عندما **يأبى الطرفين بالاستمرار** في الاتجاه نحو الاتفاق.

انواع التفاوض : أ/ **تفاوض ربح/ربح** - يلجأ فيه الاطراف الى تبني الاستراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقات القائمة .

ب/ **تفاوض ربح /خسارة او خسارة/ربح** - يحدث عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض يتبنى كل طرف **استراتيجيات تقوم على انهاك واستنزاف قوى وامكانيات الطرف الآخر واحكام السيطرة عليه** ..

****Quiz**** س/ حول التحكيم و الوساطة ؟ ١ / ليس هناك فرق بينهما ٢ / الوساطة دائما تسبق التحكيم

٣ / هناك فرق من حيث كون التحكيم رسميا والوساطة غير رسمية

٤ / هناك فرق من حيث كون التحكيم حلا للقضية والوساطة مساعدة في الحل من خلال تحسين الاتصال بين الاطراف

مبادئ التفاوض .:

المحاضرة الثالثة

أول /مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسة :

- ١/ ففاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة . ٢/ ضع اهدافا كبيرة
- ٣/ لا تركز على الأهداف قصيرة المدى
- ٤/ كن هادئا وضبط اعصابك
- ٥/ كن متفانلا
- ٦/ لا تروج لنفسك روج لأفكارك
- ٧/ تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة
- ٨/ استعد بكل ما تحتاج للمفاوضات
- ٩/ لا تستعجل الامور
- ١٠/ تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه
- ١١/ راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة . ١٢/ كن مقبولا في طرح افكارك وتمتع باليقظة والحذر.
- ١٣/ قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه .
- ١٤/ اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة التي وصلت لها
- ١٥/ لا ترسل احدا نيابة عنك قدر الإمكان . ١٦/ شكل فريقا تفاوضيا مناسب وتأكد من انسجام أعضاء الفريق (المرأة والرجل)
- ١٧/ اسمع لتفهم ، لا ترد .

ثاني /مبادئ متعلق بالسلوك التنظيمي التفاوضي :

- ١/ كن كما انت
 - ٢/ كن ايجابيا عند مناقشة مشكلات الآخرين . ٣/ لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا
 - ٤/ احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع
 - ٥/ لا تكن فظا
 - ٦/ اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محبة . ٧/ لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر . ٨/ فكر قبل ان تتكلم
 - ٩/ كن منفهما للأحاسيس الشخصية . ١٠/ اعرف الفروق الثقافية .
- س/ ليس من مبادئ التفاوض المتعلقة بالمفاوض نفسة ؟

Quiz

- ١/ الهدوء وضبط الاعصاب
- ٢/ اليقظة والحذر
- ٣/ التعامل مع الطرف الاخر بوصفة طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه
- ٤/ عدم التفاعل

المحاضرة الرابعة

(دروس تفاوضية من صلح الحديبية))

- ١/ أن الشخص المفاوض يجب أن يتوقع بعض الأمور من خصمة ولا يتوقع الأفضل دائما.
- ٢/ كسب الموقف من دون تفاوض
- ٣/ التفاعل في التفاوض.
- ٤/ أن الفريق التفاوضي اذا كان منسجم ومتفهم تفهماً عالياً فإنه سوف يأتز على الطرف الآخر .
- ٥/ اذا حاول الطرف الآخر أن يفسد قضية ليس من الحكمة أن تجرف إلى ما يوريد قد تكون حالة ابتزاز مقصودة .
- ٦/ أن المفاوض الجيد يأخذ باقتراحات فريقة (والبديل لا بد أن يكون نفس المستوى) .
- ٧/ محاولة من الخصم تقديم منافع شخصية للمفاوض و قد تكون (رشوة) لذا يجب أن يكون المفاوض ولاءة للقضية وليس لنفسة وفريق العمل.
- ٨/ الثبات على مبدأ و الإصرار على هدف التفاوض . ٩/ التنازل للخصم فيما يمكن التنازل فيه حتى تريح القضية.

Quiz - س/ نتعلم من صلح الحديبية ؟

- ١/ معرفة الخصم ليست ضرورية
- ٢/ تاجيل المفاوضات
- ٣/ الثبات على هدف التفاوض
- ٤/ معاملة المفاوض بالمثل ايا كان موقفة

المحاضرة الخامسة

منهج التفاوض :

١/ طبيعة القضايا المتنازع عليها ٢/ العلاقة بين اطراف التفاوض

٣/ نماذج شخصية أطراف التفاوض ٤/ الوقت المتوافر للتفاوض ٥/ ميزان القوة

مناهج التفاوض ١/ منهج المساومة ٢/ منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

العوامل الخمس .	منهج المساومة .	منهج الجهد المشترك لحل المشكلات
١/ طبيعة القضايا المتنازع عليها	ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	ذات أبعاد متعددة
٢/ العلاقة بين اطراف التفاوض	مستقلة	اعتمادية
٣/ نماذج شخصية اطراف التفاوض	أخذون	أخذون - ومعطون
٤/ الوقت المتوافر للتفاوض	قصير	طويل
٥/ ميزان القوة	في جهة واحدة	متوازن

مناهج التفاوض

١/ منهج المساومة (يبنى على علاقه تنافسيه):

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/خساره)

٤/ هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض

٢/ منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. (يبنى على علاقه التعاون):

١/ الهدف الأساس 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

٣/ يتطلب قسطا كبير من تبادل المعلومات أكبر من يطلبه منهج المساومة. (وتكون المعلومات حديثة ودقيقة وكثيرة)

المفاوضون والأرضيات المشتركة :

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

- (إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الارضية المشتركة).

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

المفاوضون و مواجهة الاختلافات : بالترتيب مهمه

١/ الأرضية المشتركة ← ٢/ تقليص الاختلافات الصغرى ← ٣/ الاختلافات الكبرى

علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية:

١/ الكي 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 :

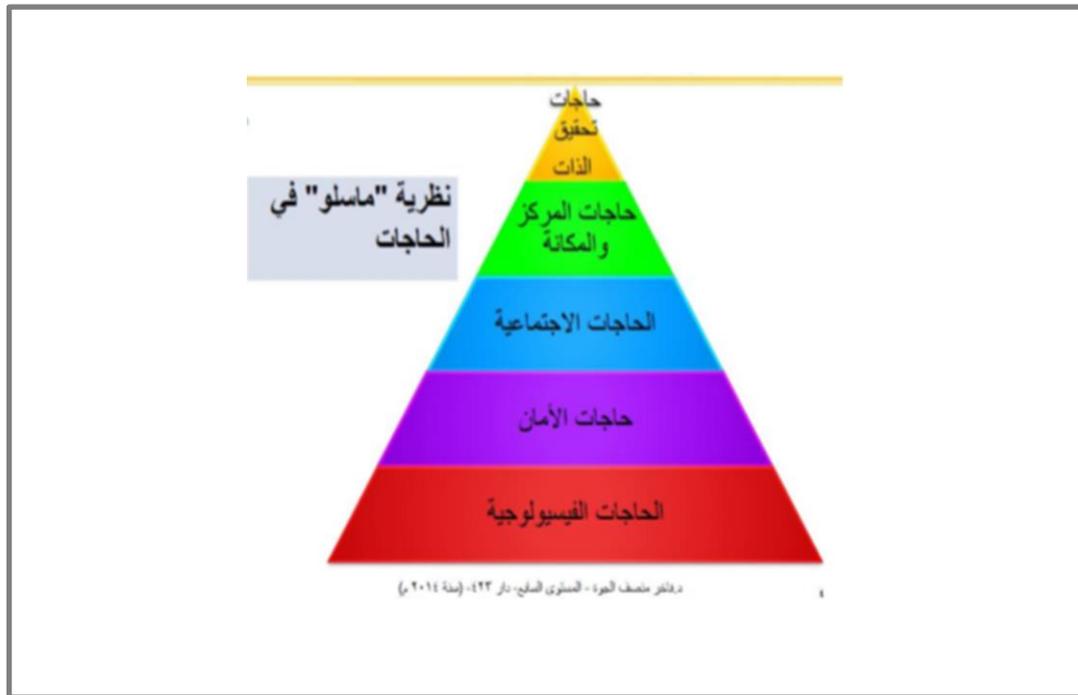
- إشباع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد.

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

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

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



Quiz: س/عادة ما يبدأ المفاوض الماهر...

١/ محاولة الضغط على الطرف الآخر ٢/ الاختلافات الكبرى ٣/ تقليص الاختلافات ٤/ الأرضيات المشتركة

المحاضرة السادسة

الفريق التفاوضي

أنواع الفريق التفاوضي:

١/ الفريق المباشر : يجمع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية .

٢/ الفريق الغير مباشر : يجمع الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات.

مهام الفريق التفاوضي :

١/ <u>تحديد الهدف</u> : وضع الإطار العام للمفاوضات و <u>توضيح القضايا المهمة</u> التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات.
٢/ <u>تحديد مستوى الطموح</u> : لجعل المفاوضات مستوى طموحه عالياً لأنه سيصل إليه على الأرجح
٣/ <u>إيجاد الحركة</u> : الأخذ بعين الاعتبار <u>المدى البعيد</u> بحيث ينظر إلى كل جهد يبذل في المدى القصيرة بوصفه رافداً لمصلحة الأطراف المتفاوضة على المدى الطويل.
٤/ <u>تعريف القضية التفاوضية</u> : إمكانية وجود أكثر من سبب للصراع، وأن يدرس مصادر الصراع <u>المحتملة</u> وأن يتأكد من وضوح كل القضايا.
٥/ <u>وضع الحلول البديلة</u> : النظر إلى الحلول البديلة للصراع من وجهة نظره وكذلك من وجهة نظر خصمه.

طرق إيجاد حلول بديلة:

١/ التعصف الذهني : تمكن من رصد الحلول البديلة ثم دراسة كل حل منها من وجهة نظر المفاوض ومن 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 .

اهمية الفريق التفاوضي :

١/ قدرات الفريق التفاوضي أكبر من المفاوض الواحد.

٢/ غالبا ما تتضمن المفاوضات على الأقل ثلاث ادوار وهي :

١/ المتحدث : هو الذي يتولى المناقشة

٢/ المقرر أو المسجل : هو الذي يدون مراحل المناقشات والتنازلات المقدمة و الاتفاقيات التي تم التوصل إليها .

٣/ الموجة : هو الذي يقوم بتحليل التفاعلات .

٣/ توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية.

حدود الفريق التفاوضي : ١/ قيد اقتصادي : فاستخدام شخصين إلى أربعة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد

٢/ قيد الزمن : حدود الوقت والواجبات للأعضاء

٣/ قيد التعاون : وجود فروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق

٤/ قيد العدد : يفضل أن يتساوى عدد أعضاء الفريقين المتفاوضين.

حجم الفريق التفاوضي : لا اكثر من اربعة اشخاص .

اختيار رئيس الفريق التفاوضي :

١/ منزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم .

٢/ منصبه في المنظمة المعنية .

٣/ القدرة على القيادة .

٤/ درجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ أي قرار أثناء المفاوضات .

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 .

اختيار المفاوض :

١ _ معرفة فنية بتقنيات المفاوضات ٢ _ معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي

٣ _ قوة احتمال ذهنية وبدنية ٤ _ قدرة على التعبير وعلى الاستماع وعلى تحليل المناقشات

٥ _ قدرة على النظر الى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر ٦ _ قدرة على العمل في ظل الضغوط .

٧ _ قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية .

٨ _ قدرة على ادراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية .

٩ _ قدرة على التكيف والتعايش مع اناس من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي

Quiz س/ في الفريق التفاوضي غالبا ما تتضمن المفاوضات على الاقل ...

١/ ثلاث ادوار المتحدث والمقرر او المسجل و الموجه

٢/ دوران المتحدث و الموجه

٣/ دور واحد فقط وهو المتحدث

المحاضرة السابعة

مهارات حل الصراع

طبيعة الصراع

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

انواع الصراع

١/الصراع تكاملي	٢/الصراع غير التكاملي
يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية أن <u>الحل التعاوني</u> للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها . _ (ليس هناك كسب مقابل خسارة) .	_ أن ما يكسبه أحد الأشخاص <u>يخسره</u> الشخص الآخر . _ يتميز بالأهداف <u>المتباعدة</u> أو <u>المختلفة</u> لأطراف التفاوض

كيفية معرفة نوع الصراع: نموذج اختبار :

مثال لصراع غير التكاملي: الموضوع / إدخال آلة جديدة إلى المصنع

القضية	القرار المرغوب فيه	القبول (ق) الرفض (ر)
قضايا الإدارة : • تخفيض القوة العاملة • زيادة الانتاجية • إعادة ترتيب مشغلي الآلات	• بنسبة ٢٠% • بنسبة ١٠% • قبل التركيب	ر ر ق
قضايا مدير الورشة : • زيادة أجور مشغلي الآلات • ضبط سرعة الآلة الجديدة • المكافئة التشجيعية أثناء فترة التركيب	• بنسبة ١٥% • من خلال المشغلين انفسهم • لا شيء	ق ر ق

صراع غير تكاملي

الصراع التنظيمي: هو احد الأشكال الرئيسية للتفاعل . ويعني (ارباك او تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي الى صعوبة المفاضلة و الاختيار بين البدائل) الصراع التنظيمي قد يكون بين فرد و آخر او بين جماعة و أخرى أو بين أقسام .

انواع الصراع التنظيمي

١/الصراع الوظيفي	٢/الصراع غير الوظيفي
ينتج عند عدم تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم (ادارة الانتاج و ادارة الموارد البشرية) او على مستوى المنظمات بهدف تحسين الأداء الوظيفي و تطويره .	نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف (أهداف المالك و مدير الشركة)

الإصغاء و التواصل

العوامل المسببة للتشويش في الإصغاء:

١/ الرسائل المزدوجة: تلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

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

- 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.

٣/ عوامل اخرى: اللغة، الروح السلبية لأحد الأطراف، سلوكيات رئيس الفريق ، عدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستعملة ، اختلاف الثقافة.

الاتصال الفعال :

- ١/ عدم التعالي على الطرف الآخر.
- ٢/ عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.
- ٣/ كن مستمعا جيدا.
- ٤/ بعض الكلمات لها عدة معان .
- 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) (٨٠% تنبئ على مهارة الاتصال والتواصل هي سبب نجاحك في مكان العمل)

انواع الاسئلة :

١/ الأسئلة العامة	تهدف الى الاستطلاع و محاولة وضع اطار عام للمناقشة
٢/ الأسئلة المباشرة	هي التي توجه الى شخص معين بصيغة محددة.
٣/ الأسئلة الإيحائية	هي التي تحمل في طياتها توجيه الاجابة في اتجاه معين
٤/ الأسئلة المحددة	هي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية عن موضوع محدد
٥/ الأسئلة المبهمة	هي التي تحمل اكثر من معنى و تترك للطرف الآخر تقدير المعنى المطلوب
٦/ الأسئلة الاستفزازية	هي التي قد تستهدف اظهار الاختلاف بين اراء فريق الطرف الآخر او اشغاله او استثارته
٧/ أسئلة (نعم او لا)	هي التي تستهدف الحصول على اجابة قاطعة
٨/ الأسئلة المرتدة	هي التي توجهها الى سائلها للتخلص من الاجابة (اسلوب القلب)

معالجة التوتر

التوتر: حالة طبيعية في التفاوض ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلاق بتوازن الخصم.

اسباب التوتر: ١/ البيئة الداخلية ٢/ المفاوض ٣/ العملية التفاوضية ٤/ الطرف الآخر

الأخطاء المتكررة للمفاوض:

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

Quiz س/ يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية ان الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها الى حل يخدم مصالحها؟

- ١/ الصراع الوظيفي ٢/ الصراع غير التكاملي ٣/ الصراع غير الوظيفي ٤/ الصراع التكاملي

الإعداد للمفاوضات

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 تخلفه عملية المفاوضات .
- ٥/ تحديد مستويات الطموح : يهتم بالحد الأدنى والحد الأعلى لطموح الخصم .
- ٦/ تحديد العلاقة المرغوب فيها : عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض ، تفاعل مستمر ، علاقة متبادلة .
- ٧/ وضع الأهداف : على المفاوضات 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 .

استخدام الوكلاء

- _ لا يعاني الوكيل الكثير من فقدان ماء الوجه عندما يقدم بعض التنازلات .
- _ يستطيع الوكيل تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصه مسؤول مشغول ومنهك في عمله .
- _ عادة ما يتمتع الوكيل بميزة المعرفة والدراية بالتكتيكات التفاوضية والسلوك التفاوضي .

قائمة التنازلات :

- المفاوض لن يعاني كثيرا من فقد 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 شيء ما من هذه التنازلات إذا ما تصاعدت حدة المفاوضات .

خطوات الإعداد للمفاوضات :

ثالثا :مراجعة البيانات وتنظيم الموقف

ثانيا :تحديد الأسئلة

اولا :جمع البيانات وتنظيمها

س/ في الإعداد للمفاوضات تحديد مستويات الطموح يعني؟

Quiz

١/ الخروج بأفضل المكاسب على كل حال .

٢/ الاهتمام بالحد الأدنى و الحد الأعلى لطموح الخصم .

٣/ إضافة شروط للعملية التفاوضية .

هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية.

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا : ١/ للناتج المطلوب تحقيقه (ماذا؟) ٢/ طابع السلوك لتفاوضي (كيف؟)

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا للناتج المطلوب تحقيقه (ماذا؟)

٢/ استراتيجية الصراع	١/ استراتيجية المصالح المشتركة
<p>تقوم على مجموعة من المبادئ العامة :</p> <p>١/ 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.</p> <p>٢/ المبدأ الثاني : يتظاهر كل طرف بأبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر</p>	<p>تقوم على مجموعة من المبادئ العامة :</p> <p>*- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.</p> <p>*- وجود تفهم مشترك بين أطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة و أسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.</p> <p>*- حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر.</p> <p>*- وجود توافق في الاتجاهات والمويل وتوفير الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض.</p> <p>*- 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</p>

١/ استراتيجيات المصالح المشتركة

١/ استراتيجية التكامل

هي تطوير العلاقات 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 .

٢/ استراتيجية التطوير والتعاون الحالى

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

٣/ استراتيجية تعميق العلاقات القائمة

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

٤/ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدة إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل (البعد التاريخي الطويل) الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحل وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما.

٢ / استراتيجية الصراع

<p>٢ / استراتيجية التفتيت (التفتيت)</p> <p>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 ماهرة 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 منسجم</p>	<p>١ / استراتيجية الانهك</p> <p>أ / استنزاف وقت الطرف الآخر: تطويل فترة التفاوض لتعطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.</p> <p>ب/ استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة : تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها .</p>
<p>٤ / استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)</p> <p>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. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن السواق التقليدية التي كان يتعامل معها الى ان يفقد اسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده</p>	<p>٣ / استراتيجية احكام السيطرة (الإخضاع)</p> <p>تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق :</p> <p>أولاً : القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على ماندة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة ،فضلا عن اجبار 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.</p> <p>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.</p> <p>ثالثاً : 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</p>

٥ / استراتيجية التدمير الذاتي والانتحار

كل طرف من أطراف التفاوض أهداف وآمال وتطلعات وهي جميعا تواجهها (مشاكل وصعاب ، محددات ، عقبات) كلما كانت هذه العقبات شديدة أزداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

أ/ صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف

ب/ الرضاء بما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .

إجراءات تنفيذ استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) ومن بينها :

٣ / الانسحاب الهادئ

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

٢ / 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 .

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 الاستفادة 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.

ثاني تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

<p>الاستراتيجية الثانية: (استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مره واحده) يلجأ المفاوض في استراتيجيات 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 <u>استراتيجية الانجاز مرة واحدة</u>.</p>	<p>الاستراتيجية الأولى (استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية) يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومنتشدا ويلجأ إلى ذلك إذا كان موقفه التفاوض يشعره بالنفوق 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</p>
<p>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 يضر بمصالحه بدرجة أكبر وأن موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار 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.</p>	<p>الاستراتيجية الثالثة (استراتيجيات التعاون - استراتيجيات المواجهة) يعتقد المفاوض في استراتيجية التعاون بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر فرصا أقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره ، بينما يعتقد المفاوض في استراتيجية المواجهة أن المواجهة تتيح فرصا أفضل.</p>

Quiz

- س/التفاوض في العصر الجاهلي كان : ١/ في كل شيء ٢/ في قضايا الحرب ٣/ في قضايا التجارة ٤/ في قضايا الحرب و التجارة و صراع بين القبائل
- س/بنشأن المآزق في المفاوضات : ١/ حين يأتي كل من الطرفين بالاستمرار نحو الاتفاق ٢/ حين ينتهي وقت التفاوض المتفق على ٣/ حين يتجاوز احد اطراف التفاوض حدود الاخلاق العامة ٤/ حين يزداد احد اطراف اتفاوض بعض الشروط

المحاضرة العاشرة

تكتيكات التفاوض هي : ١/ أساليب 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 بالغضب .

٣/ يرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات 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 تخدم مصالحه .
- ٥/ تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

اولا : التكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات .

■ خلال مرحلة الافتتاح : 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

ثانيا / تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها .

١ / طرح الاسئلة .
٢ / الضغط : يتضمن مناقشات الخصم والتركيز على نقاط الضعف .

من اساليب الضغط :

أ/ التملق : يستخدم المفوض هذا السلاح ضد خصما صغير السن ضعيف الخبرة وذلك حين يطرح هذا الخصم رأيا 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 العلاقات الشخصية التي يزعم أنها قائمة بينه وبين رئيس الفريق ، او بينه وبين المدير العام التي يعمل فيها رئيس الفريق وذلك بهدف تهديد الأخير لأنه سيسبب لنفسه الإزعاج .

ثالثا / تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم) :

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

٢/ الحدود : يستخدم لتقليص المجال الخاضع للتفاوض (السلطة، السياسات المالية، التكنولوجية، القانونية) .

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

رابعا / تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لاستخدام مصالحة .

١/المطالبة الكبيرة : استخدامها كتنازلات

٢/التهديد : الضغط على الطرف الآخر لحمله على تقديم تنازلات

٣/المأزق : التلويح بأجاد مأزق أو طريق مسدودة يمكن أن يوفر ضغطا شديدا على الخصم

٤/ المفاجأة : تريك وتضعف ثقة المفاوض بنفسه .

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

١/ البساطة : الحلول البسيطة تغني عن بذل الجهد .

٢/ التناقض : لا تدع الفرق بين الموقف الاول و الموقف الآخر يدفعك للقبول

٣/ البنانات غير صحيحة : تهدف لتضليل

٤/الشروط المخبأة : يقع كشفها بعد طرح أسئلة كثيرة

Quiz

س/ يجب ان تتوفر في رئيس الفريق التفاوضي ؟

١/ روح المرح والفكاهة ٢/ مهارات الخط الحسن ٣/ شهادات العليا كالدكتوراه ٤/ منزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم

س/ مؤلف كتاب اصول التفاوض ؟ ١/ محمد عمران ٢/ د. عبد القادر جابر ٣/نادر ابو شيحه ٤/ نايف الشحي

المحاضرة الحادي عشر

صفات المفاوض الجيد

اولا :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 أخذها بعين الاعتبار .
- ٢/ الاهتمام بتحديد وعرض الحقائق .
- ٣/ **التركيز في الحوار على القضايا والموضوعات** وليس على الأشخاص .
- ٤/ إبراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض .
- ٥/ التعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين .
- ٦/ الزام النفس بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر .
- ٧/ التأكد من الواقعية في تحديد الأهداف.(واقعيه أي تنسجم كلياً مع أهدافك) .
- 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 الأطراف الأخرى 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** وافتراس 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 الأطراف .
- ٦/ **تجنب استخدام التهديد** و اساليب الضغط .

Quiz

س/ مع ظهور الاسلام

١/ اخذت المفاوضات مفهومها السياسي و اجتماعيا جديدا

٢/ استمرت المفاوضات كما كانت في الجاهلية

٣/ كانت المفاوضات منحصرة في الدعوة الإسلام

٤/ شملت المفاوضات جميع مناحي الحياة

س/ يجب على المفاوض ان يركز على

١/ معاملة المفاوض بالمثل اي كان موقفه

٢/ الثبات على هدف التفاوض .

٣/ تأجيل التفاوض قدر الامكان

اهم النقاط في المراجعة الاخيرة

- **مصطلح المساومة هو** تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما

مصطلح الأسئلة الإيجابي هي التي تحمل في طياتها توجيه الاجابة في اتجاه معين

مصطلح تحديد مستويات الطموح هي لي جعل المفاوض مستوى طموحه عاليا لأنه سيصل إليه على الأرجح

مصطلح خطأ المنظور هو يعني الإفراط في **التعويل على النتائج ذات المدى القصير** دون الاهتمام بآثارها المستقبلية .

مصطلح التصحيح هو يحدث عندما يستخدم أحد الطرفين **بيانات خاطئة** أو ليست ذات مصداقية كأساس تدعيم موقفه

مصطلح التسوية هو عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض .

مصطلح المأزق هو ينشأ عندما يأبى الطرفين بالاستمرار في الاتجاه نحو الاتفاق.

الإصغاء الفعال مهم .

كميزات

س/ يجب ان يكون رئيس الفريق التفاوضي؟

١_ **مدرب ومزود بالمهارات الأساسية.**

٢_ **أقل الفريق تحدثا**

٣_ **آخر من يصل إلى فريق التفاوض**

٤_ **أكبر الفريق عمرا**

س/ يتعلق بالطرف الآخر بالخصم :

١/ **المفاوض يعرف خصمة جيد قبل التفاوض .**

٢/ **المفاوض يتعرف على خصمة أثناء التفاوض**

٣/ **لا داعي لمعرفة الخصم**

٤/ **يمكن أن يعرف المفاوض خصمة بعد انتهاء المفاوضات**

س/ **التسوية هي :**

١/ **فوز جميع الاطراف بأفضل المكاسب وجميع الأهداف**

٢/ **عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض**

٣/ **فوز طرف ثالث**

٤/ **فوز مؤقت ثم خساره محققة**

تم والحمد لله

بالتوفيق للجميع