

الفصل الأول

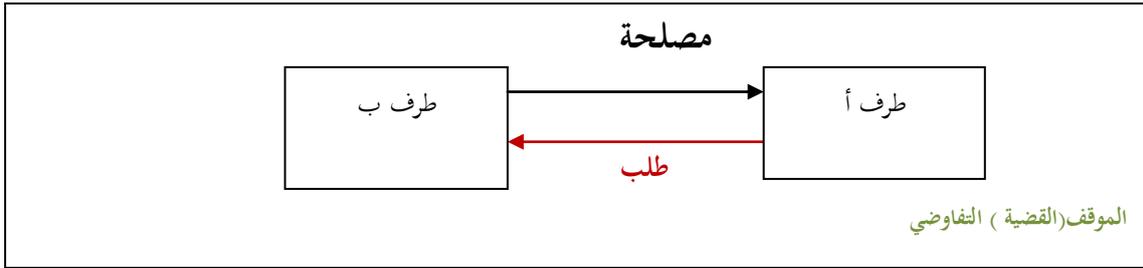
المدخل إلى إدارة التفاوض

١. المواقف التفاوضية:.

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

*إزدياد أشكال، حجم، مستويات، وتشابك العلاقات بين الافراد والمؤسسات

نحن نعيش في تفاوض مستمر



١. المرؤوس يعرض مقترحا على رئيسه لتخفيض تكاليف الإنتاج ، فإذا الرئيس يرفض هذا المقترح لعدم جدواه.

٢. زوج يتجادل مع زوجته حول أفضل الطرق للتعامل مع الأبناء.

٣. مشتري يحاول شراء سلعة بالتقسيط المريح فيقابل بائع متشدد يقول : إن هذه سياسة لشركة.

التفاوض

المخرج الوحيد لمعالجة الموقف التفاوضي والوصول الى حل للمشكلة

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 والتي هي أحسن خير دليل على ذلك. قال تعالى (أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدَلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) سورة النحل - آية ١٢٥ ويقول الله تعالى (لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ) سورة البقرة - آية ٢٥٦

١. المفاوضات في الجاهلية

المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصر على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل،

إقامة علاقات وارتباطات متنوعة مع بعضهم البعض والتي أدت إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاورة ولعقد التحالفات.

٢. المفاوضات في الاسلام

مع ظهور الإسلام أخذت المفاوضات مفهوماً سياسياً واجتماعياً جديداً:

- أداة من أدوات نشر تعاليم الإسلام ومجادلة غير المسلمين والتي 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.

٣. المفاوضات في العصر الحديث

نظراً لإتساع دائرة تشابك الناس فيما بينهم وتنوع مصالحهم، وتداخل في المصالح والمنافع المشتركة بين الناس

اصبحت اليوم الحاجة للتفاوض أكثر إلحاحاً في اعتماد آليات وأساليب تساعدهم في التوصل إلى حل لكثير من المشكلات

لا يتوقف عند حدود وضع حلول للمنازعات، بل عمل أيضاً على حل مشكلة العامل مع إدارته، كما دخل بين البائع والمشتري، بين الزوج وزوجته، بين الأقارب، بين الجيران.

٣. مفهوم التفاوض .:

١. تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى إتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
 ٢. تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون، أو تقوية أو اصر العلاقة فيما بينهم.
 ٣. عملية تقوم على إشترك 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.
 ٤. محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد إتفاق (هدنة) او صلح.
 ٥. حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى إتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
 ٦. عملية تجري بين مفاوضين او أكثر، وتأخذ شكلا رسمياً، يهدف التوصل إلى إتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع.
- الاقناع:** الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يتقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين.
- التسوية:** عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض.
- التنازل:** الإذعان لمطالب الطرف القوي لاعتقاد الطرف المنهزم أنه لا أمل في الأنتصار.
- المساومة:** تبادل المقترحات بشأن شروط الإتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الإتفاق في مسألة ما.
- التحكيم:** تدخل طرف ثالث محايد (محكم) بحلّ قضية وإتخاذ قرار لحل النزاع.
- الواسطة:** تدخل طرف ثالث محايد (وسيط) لمساعدة الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات و التفاوض لحل النزاع.

٤. أهمية التفاوض:.

١. أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لإيجاد عالم أكثر أماناً.
٢. السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج و الخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
٣. البديل الممكن عندما تصحح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
٤. يؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.
٥. وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وتعويضه بواقع جديد.

محاضره رقم ٤

٥. عناصر العملية التفاوضية:.

١. الأطراف التفاوضية: لا يمكن ان تتم عملية التفاوض بدون أطراف
٢. الحاجة أو الهدف من التفاوض: تبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض الأهداف والمصالح المشتركة للأطراف.
٣. قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض: الموضوع أو القضية التي أثارت حفيظة أطراف الفناوض والذي لا معنى للتفاوض بدونها.
٤. الادارة: حيث لا يتم فرض التفاوض ولا الحلول على أيّ من أطراف التفاوض حيث تأتي من صميم إرادة المتفاوضين وقناعتهم بالمفاوضات.
٥. الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضي كافة الأطراف.
٦. الإيمان بأهميّة 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.:

١. عملية تتكوّن من عدة مراحل (قبل، أثناء، بعد)
٢. عملية تبادلية .
٣. علاقة اختيارية إدارية.
٤. عملية تحيط بها القيود والمحفّزات
٥. وجود قضية.
٦. وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف (صراع الموارد، صراع الوسائل، صراع القيم).

محاضره رقم ٥

٧. مجالات التفاوض.:

١. التفاوض الدبلوماسي : إقامة العلاقات بين الدول.
٢. التفاوض السياسي : بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية .
٣. التفاوض الإقتصادي و التجاري: عمليات الشراء و البيع، تبادل السلع و المنافع، وإبرام العقود التجارية.
٤. التفاوض الإجتماعي : العلاقات بين الأقارب، بين الجيران، بين الزملاء في العمل، بين أصحاب العمل والعمال.
٥. التفاوض العسكري : إلتقاط الأنفاس، غقامة حالة إسترخاء، تفادي نتائج تدميرية.

٨. نتائج التفاوض.:

١. فرض الحل: تعني قوة أحد الأطراف التي تسمح له فرض الحل على الطرف الآخر دون تقدير لموقفه.
٢. الإستسلام : 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 .
٤. التصحيح : يحدث عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس تدعيم موقفه.
٥. المأزق : ينشأ عندما يأبى كل من الطرفين الإستمرار في الإتجاه نحو الإتفاق.

٩. أنواع التفاوض:..

وفق معيار الإستراتيجية	
١. تفاوض ربح / ربح	٢. تفاوض ربح / خسارة
يلجأ فيه الأطراف إلى تبني إستراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقات القائمة.	يحدث عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض. يتبنى كل طرف إستراتيجيات تقوم على إنهاك وإستنزاف إمكانيات الطرف الآخر وإحكام السيطرة عليه

وفق معيار الهدف التفاوضي
١. تفاوض من أجل مدد إتفاقيات.
٢. تفاوض من أجل تطبيع العلاقات.
٣. تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما .
٤. التفاوض الإبتكاري.

محاضره رقم ٦

الفصل الثاني

مبادئ التفاوض

١. مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:..

١. فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها.
٢. ضع أهدافاً كبيرة. ٣. لا تركز على الأهداف قصيرة المدى. ٤. كن هادئاً واضبط أعصابك.
٥. كن متفائلاً. ٦. لا تروج لنفسك وروج لأفكارك. ٧. لا تستعجل الأمور
٨. إستعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك. ٩. تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة.
١٠. تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه.
١١. راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة. وكن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر.
١٢. قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الإقناع بالرأي الذي تتبناه.
١٣. كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر ١٤. لا ترسل أحداً نيابة عنك حيث أمكن.

١٥. اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية، بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة.
١٦. شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق.
١٧. إستمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية.
١٨. لا تبهر بنجاح الآخرين، قوم هذا النجاح، اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.
١٩. إذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لإستطلاع الموقف وتقويمه.
٢٠. لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

محاضره رقم ٧

٢. مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:.

١. كن كما انت.
٢. كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين.
٣. لا تحرج 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. إحترم الهوية الشخصية.

محاضره رقم ٨

٣. مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:.

١. لا تتراجع .
٢. كن عضواً في فريق .
٣. إحرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض.
٤. إحرص على أن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية. .
٥. كن صادقاً.
٦. لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد.
٧. لا تتكبر أو تتفاخر.
٨. لا تتأخر عن الوقت المحدد.
٩. إقتنع 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 بشراك من يفتعل الغضب.
١٤. كن حذراً من الشخص المداهن، ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر.
١٥. تفحص بنود الإتفاقية التي تم التوصل إليها.

محاضره رقم ٩

٤. مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية .:

١. إ طرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية.
٢. كن مرنا فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقتي بالطرف الآخر.
٣. توصل إلى إتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له .
٤. أجل مناقشة القضايا الأساسية واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف.
٥. كن على بيّنة من أنك سوف لن تقاطع في الإجتمع وحافظ على الإجتمع في مساره الصحيح.
٦. تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة .
٧. غادر غرفة الإجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة.
٨. كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
٩. عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فأقترح وقتنا للراحة.
١٠. لا تكن معقداً للأمر ،فكلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت إستجابتهم أسرع وأكثر إيجابية.
١١. إجلس على رأس مائدة الإجتماعات مديراً ظهره للنافذه ومقابلاً الباب.
١٢. إ طرح خطة شاملة لأعمال الإجتمع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
١٣. إحرص على أن يكون عدد المشاركين في الإجتمع عند حده الأدنى.
١٤. قدم تنازلاتك بحذر، إنه من السهل عليك في أثناء الإجتماعات أن تلتزم بشيء ما.
١٥. لاتضيع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الإعتبار.
١٦. لا تطل وقت الإجتمع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.
١٧. أطلب إستراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات، فإنه يمكن أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار.

محاضره رقم ١٠

الفصل الثالث

مناهج التفاوض

١. عوامل إختيار المنهج التفاوضي .:

١. طبيعة القضايا المتنازع عليها.
٢. العلاقة بين اطراف التفاوض.
٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض.
٤. الوقت المتوافر للتفاوض.
٥. ميزان القوة.

١. عوامل إختيار المنهج التفاوضي:.

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	
- ذات أبعاد متعددة - مبلغ قليل قابل للزيادة	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	١. طبيعة القضايا المتنازع عليها
- إعتمادية	- مستقلة	٢. العلاقة بين اطراف التفاوض
- معطون / آخذون	- آخذون	٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض
- طول	- قصير	٤. الوقت المتوافر للتفاوض
- متوازن	- في جهة احدة	٥. ميزان القوة

٢. مناهج التفاوض:.

١. منهج المساومة.

٢. منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

١. منهج المساومة .

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.

٤. هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف

وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض .

٢. منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .

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.

٣. يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات أكبر مما يتطلبه منهج المساومة.

١. المفاوضات والأرضية المشتركة:.

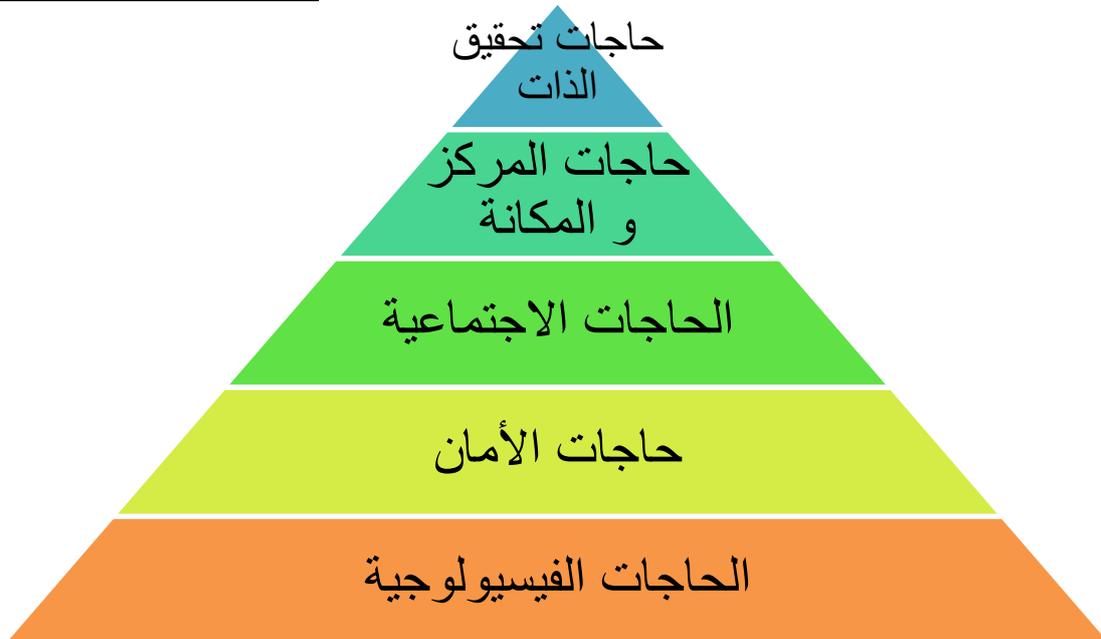
- * عادة ما يبدأ المفاوضات المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات.
- * إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الارضية المشتركة.
- * إن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساهم على تحمل الضغوط التي ستأتي .

٢. المفاوضات و مواجهة الاختلافات .



٣. الدافعية والتفاوض .

نظرية "ماسلو" في
الحاجات



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 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 الأحرار، ويعني ذلك أن يجوز على :

- إحرار زملائه.
- إحرار الطرف الآخر.
- إحرارمه لنفسه.

محاضره رقم ١٢

الفصل الرابع

١. الفريق التفاوضي .:

٢. الفريق غير المباشر	١. الفريق المباشر
يجمع الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الإهتمام بنتائج المفاوضات.	يجمع بين الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية

٢. أهمية الفريق التفاوضي .:

١. قدرات الفريق التفاوضي أكبر من المفاوض الواحد.

٢. غالباً ما تتضمن المفاوضات على الأقل ٣ أدوار:

- المتحدث : هو الذي يتولى المناقشة

- المقرر أو المسجل : هو الذي يدون مراحل المناقشات والتنازلات المقدمة و الإتفاقيات التي تمّ التوصل إليها.

- الموجّه : هو الذي يقوم بتحليل التفاعلات .

٣. توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية.

٣. مهام الفريق التفاوضي .:

١. تحديد الهدف : تتيح وضع الإطار العام للمفاوضات وتوضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات .

٢. تحديد مستوى الطموح : ليجعل المفاوض مستوى طموحه عالياً لأنه سيصل إليه على الأرجح.

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.

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. التعصيف الفكري: تمكن من رصد الحلول البديلة ثم دراسة كل حل منها من وجهة نظر الخصم.

٢. 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.

٤. حدود الفريق التفاوضي .:

١. قيد إقتصادي: فأستخدام 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: إعتباراً من وجود فروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق.
٥. قيد العدد: يفضل أن يتساوى عدد أعضاء الفريقين المتفاوضين.

محاضره رقم ١٣

١. حجم الفريق التفاوضي .:

لا أكثر من أربعة اشخاص

١. الرقابة على الفريق:

- إن أربعة أشخاص يعتبرون عدداً مناسباً ومقبولاً إذ تقتضي مبادئ الإدارة التقليدية بشئ من التحفظ بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يتراوح بين ٣ و ٥ أشخاص.
- أن وجود أكثر من ٤ أشخاص يجعل من الصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة، كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد.

٢. مدى الخبرة:

- 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 اعضاء الفريق التفاوضي
- قد تحتاج بعض المفاوضات الى خبرات متخصصة والى مناقشات تفصيليه وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعيه او تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضوا من الفريق وعدد من المختصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسييه .

٣. العضوية :

- ليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق التفاوضي نفسه طوال اجراء المفاوضات
- كلما تقدمت المفاوضات اصبحت هناك حاجة الى اشكال معينه من الخبرات.

٤. مجالات التفاوض:

- يجب ان يضم الفريق التفاوضي مفاوضا مؤهلاً في كل مجال من مجالات التفاوض.
- يمكن الدعم بعدد من الخبراء اذا مادعت الحاجة الى ذلك
- في المفاوضات الاقل تعقيدا قد يغطي المفاوض الواحد مجالين على ان يخضع لتدريب مناسب في المجال الذي تكون فيه مهارته محدودة.

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 او الارهاق.

٤. مواجهة الشكوك والشبهات.

٢. إختيار رئيس الفريق التفاوضي:.

١. منزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم.

٢. منصبه في المنظمة المعينة

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. القدرة على القيادة.

٤. درجة تحمل المسؤولية المترتبة على إتخاذ أي قرار أثناء المفاوضات.

٣. مهام رئيس الفريق التفاوضي:.

١. فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.

٢. عقد إجتماع مع أعضاء غير المباشر خلال المفاوضات.

٣. الإتفاق 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.

٤. محددات فاعلية الفريق التفاوضي:.

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

محاضره رقم ١٤

١. واجبات رئيس الفريق التفاوضي:.

١. مستوى النزالات 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 غير المباشر.

٢. إختيار المفاوض:.

١. المعارف والقدرات:.

- * معرفة فنية بتقنيات المفاوض.
- * معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي.
- * قوة إحتمال ذهنية وبدنية.

* قدرة على التعبير وعلى الإستماع وعلى تحليل المناقشات.

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

* قدرة على العمل في ظل الضغوط.

* قدرة على التزام بالقضايا الرئيسية وعدم الإنصراف إلى القضايا الجانبية .

* قدرة على التكيف والتعايش مع اناس من جنسيات أو ديانات أو فئات إجتماعية مختلفة، والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الإجتماعي.

٢. **صفات شخصية** : الطموح، الثقة بالنفس، العقلية الإبداعية، حسن الإستماع، 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 دفاعية إنجاز، ودفاعية إنتماء، ودفاعية قوة.

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

٦. **توزيع السلطة والمسؤولية بين (مدير المنظمة / رئيس الفريق التفاوضي) والمفاوض وطريقة تحديد الأهداف التفاوضية**: يجب أن يكون لدى المدير والمفاوض وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وماهو مطلوب من المفاوض القيام به.

* المفاوضات كبيرة الأهمية : يتوقع أن تكون لدى المفاوض خبرة متميزة في التفاوض، و أن 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 إختياره 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 و إختيار هذه الخبرات التي يكتسبها وبالتالي لا بد من تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض، بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم والقوانين التي تحكم العملية التفاوضية.

محاضره رقم ١٥

الفصل الخامس

مهارات حل الصراع

١. طبيعة الصراع:..

مفهوم الصراع : ينشأ الصراع بسبب عدم إتفاق طرفين أو أكثر على حلّ مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف) للتوصل إلى حل يرغبان في التوصل إليه.

أشكال الصراع	
الصراع غير التكاملي	الصراع التكاملي
<ul style="list-style-type: none"> • يتميز " حاصل صفر" أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر. • يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوجد عندماتدرك الأطراف المعينة بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها. • ليس هناك كسب مقابل خسارة .

كيفية معرفة نوع الصراع : نموذج اختبار

مثال : الموضوع / إدخال آلة جديدة إلى المصنع.

القبول(ق)/الرفض(ر)	القرار المرغوب فيه	القضية
فضايا الإدارة:		
ق	التدليل من خلال ارقام التكلفة	• توقيت تركيب الآلة الجديدة
ر	بنسبة ٢٠%	• تخفيض القوة العاملة
ر	بنسبة ١٠%	• زيادة الإنتاجية
ق	قبل التركيب	• إعادة تدريب مشغلي الآلات
فضايا 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

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 المدمره.

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 موقفا يسمح بحل واحد لمواجهة حاجاتهم.

* ويزداد الأمر تعقيداً عندما تكون مصالح او مكاسب شخص ما نسبية بشكل لخسائر شخص آخر.

٤. صراعات القيم

* وهي الصراعات التي ترتبط بالقيم، وتسببها المعتقدات القيمة 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 قيمى محدد لا يسمح بالاختلافات العقيدية.

٣. مستويات الصراع:

١. المستوى الفردي أو الشخصي

* عادة ما يوجد الصراع بين الأقران 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

* المنظمات الاجتماعية : 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.

*أماكن العمل : تثار المنازعات بين العاملين، و المديرين، والمشرفين، والموظفين و أصحاب 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 المالية والبشرية و الوقت المستهلك و الجهد المستنزف للأفراد.

محاضره رقم ١٦

٢. 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 إفتراضا خاطئا.
- التوقعات : توقع المفاوض وجود صعوبات في أثناء التفاوض.
- التصورات أو المفاهيم المسبقة : تؤدي إلى إستنتاجات خاطئة.
- الحالة العاطفية : الشعور يؤثر في القدرة على الإصغاء.
- التحذير : هو مبني على الخيال لا على الحقائق.

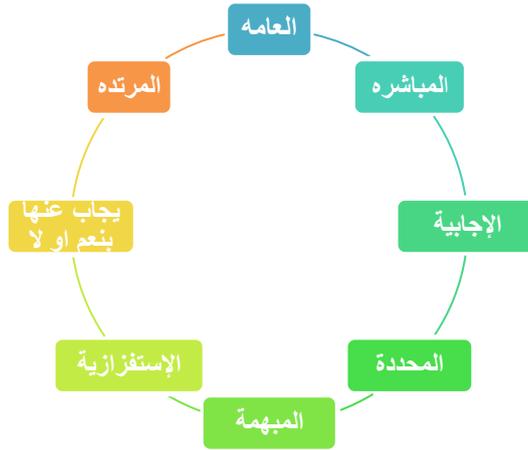
٣. عوامل أخرى : اللغة، الروح السلبية لأحد الأطراف، سلوكيات رئيس الفريق، عدم المعرفة

الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستعملة.

(الاتصال الفعال)

١. عدم التعالي على الطرف الآخر.
٢. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.
٣. كن مستمع جيداً
٤. إنتبه 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، إتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة).

أنماط الاسئلة



١. الأسئلة العامة : تهدف إلى الإستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة.
٢. الأسئلة المباشرة : هي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.
٣. الأسئلة الإيجابية : هي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في إتجاه معين.
٤. الأسئلة المحددة : هي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.
٥. الأسئلة المبهمة : هي التي تحمل أكثر من معنى، وتترك للطرف الآخر تقدير المعنى المطلوب.
٦. الأسئلة الإستفزازية : هي التي قد تستهدف إظهار الإختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو إستشارته.
٧. أسئلة " نعم " أو " لا " : هي التي تستهدف الحصول على إجابة قاطعة.
٨. الأسئلة المرتدة : هي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

١. أنماط المفاوضات .:

١. المفاوضات العدواني

- * يمارس هذا الأسلوب عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر.
- * تقديم ملاحظات انتقادية حول انجازاته أو بتبيان عدم معقولية الأرقام التي عرضها أو أي شيء آخر للإيحاء بصعوبة التحدث إلى الطرف الآخر أو مخاطبته.
- * ابعاد خطى الخصم عن سلوك معين، وذلك بتوفير سبل الإزعاج الشديد له.

٢. المفاوضات المتوقف قليلاً.

- * يلجأ إلى الإصغاء للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقد بها.
- * يبدو انه يولي تلك المقترحات تفكيراً طويلاً.
- * 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 المفاوضات نفسه .

٣. المفاوضات الساخر أو الاستهزائي

- * السخرية أو الإستهزاء بمقترحات الخصم هي طريقة أخرى للإزعاج.
- * هو جعل الطرف الآخر متوتراً بحيث يتلفظ بشيء يندم عليه فيما بعد
- * أفضل وقت لاستخدام هذا الاسلوب هو لما يتقدم الخصم بمقترحاته وعروضه، فتكون الإجابة عليها بتكشيرة ساخرة، نغمة صوتية معينة توحى بان الخصم لا يعرف حقاً ما يتحدث عنه أو أنه يهدف بما لا يعرف.

٤ . المفاوض المستجوب .

- * يهدف التفاوض بالاستجواب على إكتشاف موقف الخصم
- * تقابل جميع مقترحات الخصم و عروضه بأسئلة فاحصة بطريقة تجعل الخصم يشعر وكأنه لم يحل واجه المنزلي كاملاً .
- * يعول في هذا الاسلوب على نجاحه على طريقة الأسئلة التي تهدف إلى التشويش بدلاً من الإيضاح .
- * فالغموض يدفع الخصم إلى تقديم مزيد من الايضاح عمّا يقصده .

٥ . المفاوض المندثر بشباب المعقولية

- * هذا الرداء هو إقناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون
- * يتقدم بطلبات مستحيلة وعلى المفاوض الذي يستخدم هذا الاسلوب أن يشير إلى أنه ليس مصراً 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 .

٦ . المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب " فرق تسد "

- * إحداث خلاف ونزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل بتسوية خلافات الداخلية .
- * التحالف مع أحد أعضاء الفريق، ومحاولة العمل معه ضد الاعضاء الآخرين من الفريق، وذلك بأستعمال كل أنواع النفاق والتزلف .

٧. المفاوض ال " بلي بنتر "

- * يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي. وذلك لإزعاج الخصم .
- * يمكنه تنفيذ هذا الاسلوب من خلال التظاهر بعدم فهم ما يقوله الطرف الآخر.
- * يطرح اسئلة تكون الإجابة عنها جلية واضحة، أو تكون الإجابة عنها قد تمت سابقاً.
- * لكي يكون الأسلوب فعالاً فإنه يحتاج إلى مثابرة لبعض الوقت إلى أن تنمو مستويات الإثارة والغضب.

٢. معالجة التوتر: .

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

أسباب التوتر:

١. البيئة الداخلية

٢. المفاوض

٣. العملية التفاوضية

٤. الطرف الآخر

٣. 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 يجوزه بالنسبة للخصم.

- يستطيع الوكيل تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصصه 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 إستخدامها.

١٣. طلب الافتتاح : يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الخصم ، كما يتيح للخصم تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه.

١٤. قائمة التنازلات :

* المفاوضات يعاني كثيراً من فقد ماء الوجه عند تقديم تنازل مدون في القائمة التي أعدها وخطط لها 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 إستخداماً لإزالة العقبات وكسر الحواجز.

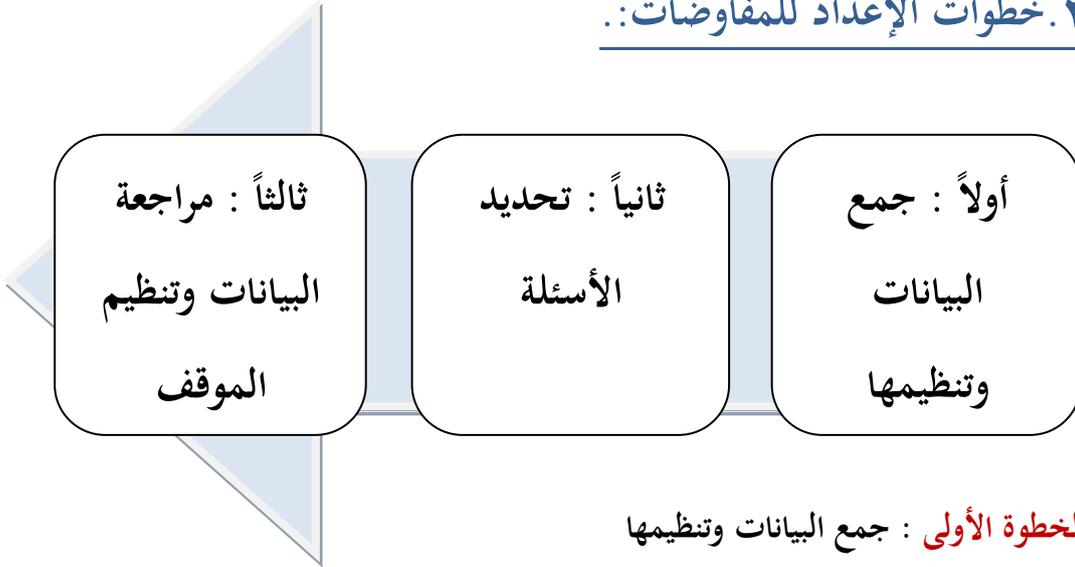
١٦. خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح :

* تحول بينه وبين الإلتزام الشديد بموقف معين.

* تبدي له تفهماً لموقفه.

* تشني على الخصم علانية بما هو أهله.

٢. خطوات الإعداد للمفاوضات:



الخطوة الأولى : جمع البيانات وتنظيمها

١. تجميع الحقائق و الافتراضيات : عزل الحقائق عن الافتراضات. الحقائق هي البيانات التي يمكن توثيقها. وهي لا تحتمل المناقشة إذا كانت مدعمة. الافتراضيات هي المعلومات التي يمكن إستخلاصها بالإعتماد 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 يقايض 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.

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

٦. تكون المصفوفة : 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 على مدى كفاية المعلومات ومدى عمقها ومدى حُجتها .

٢. تعصيف الأفكار : تهدف إلى إكتشاف أية جوانب خلافة أو إبداعية في البيانات، لأنها يمكن أن تضعف أبعاداً أخرى إلى موقف المفاوض، وبالتالي تقوي من موقف المفاوض.

٣. الفحص : فرصة لتصحيح الأخطاء بدلاً أن يقوم بها الخصم ،

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

الفصل السابع

إستراتيجيات التفاوض

١. إستراتيجيات التفاوض:.

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

تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقاً :

١. للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا؟) ٢. طابع السلوك لتفاوضي (كيف؟)

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

١. 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 و أسلوب 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 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 - إستراتيجية 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- 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 العلاقات القائمة :

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

د - إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدة إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقرارات وطاقت كل منهما.

محاضره رقم ٢١

٢. إستراتيجيات الصراع .:

تقوم على مجموعة من المبادئ العامة أهمها :

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

الاستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك)

١. إستنزاف وقت الطرف الآخر:

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

٢. إستنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة :

تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها

٣. 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.

الاستراتيجية 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 ماهرة 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 جهدهم غير منسجماً.

محاضره رقم ٢٢

الاستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

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

- القدرة على التنوع 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 قم فان عليه أن يسير وفقاً 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 لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلّاخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكناً منتظراً للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية 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 . قم 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.

الاستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض : أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعاً 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 وإعتباره الهدف النهائي له.

محاضره رقم ٢٣

إجراءات تنفيذ إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) ومن بينها :

١)التسويق أو الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال آخر وأهدافه وتقرير ما يجب

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

(٢) المفاجأة :

تتضمن التغير 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.

(٣) الانسحاب الهادي :

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

(٤) الامر الواقع :

وتتضمن 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 إنسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه

(٦) الكر والفر أو التحول :

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

(٧) التقييد :

وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع او 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.

(٩) إدعاء العجز :

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 على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعياً أنه مادام يتماشى مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق

(١١) التدرج أو الخطوة خطوة :

حيث 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.

محاضره رقم ٢٤

٢. تصنيف إستراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)**الاستراتيجية 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 إنتقاذ ما يمكن إنتقاذه.

الاستراتيجية الثانية : إستراتيجيات التدرج - إستراتيجيات الإنجاز مره واحده

يلجأ المفاوض في استراتيجيات التدرج إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وأيسر علمياً كما أنه يوفر الوقت والجهد، وعلى العكس من ذلك تمثل **إستراتيجية الإنجاز مرة واحدة** أو كما يطلق عليها أحياناً الخبطة الواحدة فأسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر أنه لا يوجد ضمانة حقيقية لإستمرار فرص تحقيق أهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لايعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغرياً بدرجة كافية وبالتالي يصر على الإنجاز مرة واحدة.

الاستراتيجية الثالثة : إستراتيجيات التعاون - إستراتيجية المواجهة

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

الاستراتيجية الرابعة: إستراتيجيات تفادي النزاع - إستراتيجيات مواجهة النزاع

يحرص المفاوض في **هذه الإستراتيجية** إلى تفادي كافة أسباب النزاع كخط إستراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعاً بدوافع موضوعية أو شخصية فربما يقدر أن النزاع يضر بمصالحه بدرجة أكبر وأن موقفه ضعيف ويرغب في عدم إنهيار 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.

الفصل الثامن

تكتيكات التفاوض

- أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب
- تعنى بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى الإتفاق على شروط تكون أقرب إلى وجهة المفاوض، وتحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.
- يرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية.

تكتيكات التفاوض:

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

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

- خلال مرحلة الأفتتاح

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

- في المرحلة اللاحقة

أ. تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها

١. إقناع الخصم بأنه سيخسر أكثر مما سيربح لو أصر على نتيجة معينة.
٢. تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الأسباب التي تشجع على قبوله.
٣. إقناع الخصم بأن تقديره يتعارض مع العدالة التجارية.
٤. 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.

ب. تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح

١. الخبرة السابقة والحالات السابقة.
٢. مؤشرات سلوكيات المفاوض الخصم.
٣. مقدار الدعم الذي يتلقاه المفاوض من منظمته.

ج. تعديل جاذبية الصفقة

١. إستدراج الخصم إلى إقتراح حل ما لنقطة صعبة، بدلاً من أن يقترح المفاوض ذلك الحل.
٢. مغالات المفاوض في التركيز على أهمية كسب نقطة معينة في الوقت الذي يكون فيه الهدف الحقيقي للمفاوض عو عكس ذلك تماماً.

محاضره رقم ٢٦

٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والإحتفاظ بها.

١. طرح الأسئلة (سبق التعرض لهذا العنوان)

٢. الضغط :

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

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

ج.الإبتزاز: يمكن استخدامه ضدّ رئيس الفريق نفسه ويهدف عادةً الاستفادة من العلاقات 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.

٣. السلوك الإعتباطي (أو اللامنطقي): يعتمد على إستمرار الطرف النحر في السلوك الرشيد

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

٥. 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.

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.

٨. الإلتزام المسبق: المفاوض يشير على ضرورة الإلتزام بقرارات مجلس إدارته.

محاضره رقم ٢٧

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 (السلطة، السياسات، المالية، التكنولوجية، القانونية)

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

٤. الوقت:

* إطالة وقت المفاوضات لأدخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة، بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه.

* تقصير وقت المفاوضات لحمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات والتوصل إلى إتفاق.

٥. 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.

٦. إيجاد الإلتزام السيكولوجي للتوصل إلى إتفاق : دافعية تقود إلى إستخدام كل سلطة لديه للتوصل إلى إتفاق.

٧. تقديم (أو تجنب تقديم): يتيح إمكانية التحكم في المفاوضات.

٤. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لاتخدم مصالحه.

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 ضغطاً شديداً على الخصم

٤. المفاجأة: تربك وتضعف ثقة الخصم بنفسه

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

٦. إثارة الخلافات بين أعضاء الفريق: تضعف موقف الفريق

٧. الإئتلاف: يقوي أعضاء الإئتلاف ويزيد الضغط على الخصم
٨. نعم - لكن : الاجابة بنعم تستخدم لحمل الخصم على إتخاذ العجراة الذي قد يخدم قضية المفاوض.
٩. السؤال المضاد: الإجابة عن السؤال بسؤال. تستخدم لتحويل إتجاه الحوار ومنع تركيز الإهتمام على نقطة واحدة.
١٠. الشروط المسبقة: تعتمد على القوة التي تتبع من معقولية هذه الشروط
١١. تقديم مقترحات مشروطة: يكون تنفيذها مرتباً بموافقة الطرف الآخر على بعض المسائل ذات العلاقة
١٢. القوة: "حفنة من القوة خير من كيس من الحق"

محاضره رقم ٢٨

١٣. الفرص البديلة: يتبنى المفاوض فرصة بديلة حقيقية
١٤. كسب ثقة الخصم : يشترط أن يكون المفاوض صادقاً تماماً
١٥. قد يضرك أكثر ما يضرني: 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 المفاوض بهجوم على الموضوع المطروح
١٧. إستخدام الأسئلة مع التوقف: إستخدام الأسئلة بدلا من الجمل الخبرية، وإستعمال الصمت أمام الإقتراحات غير المعقولة أو هجوم غير مبرر
١٨. إيجاد وسيط : الوسيط يستطيع أن يقترح أسسا غير منحازة لحل الخلافات.
١٩. تقليص الإختلافات: عندما يشعر كل طرف بأن موقف الطرف الآخر يصبح معقولا إذا ما تم تقليص الإختلافات
٢٠. 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 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 إختلاف قيمة التنازل وأهمية لدى كل طرف: من أهم أسباب التوصل إلى إتفاق في المفاوضات هو أن أطراف التفاوض لاترى الأهمية نفسها في التنازل المقدم.

٢٥. المساومه: يجب على المفاوض أن يتجنب إعطاء إنطباع للطرف الآخر بأن التنازل الذي قدمه قليلة، بخاصية إذا لم تكن قيمته واضحة لدى الطرف الآخر.

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

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

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

محاضره رقم ٢٩

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

١. البساط: 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 المخبأه: يقع كشفها بطرح أسئلة كثيرة

٥. التجزئ: تعدد التنازلات الصغيرة يعني تنازلات كبيرة

٦. المحادثات غير الرسمية: يهدف إلى تخفيف الضغوطات

٧. الطيب / الردي : يتبنى أحد أعضاء الفريق موقف الشخص الطيب ويتبنى أحدهم الآخر موقف الشخص الردي
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 إستجابة 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 وإخفاء ما هو مهم.
١٢. الإستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم: أسهل طريقة لإقناع الخصم بإعادة حجته هي أن تتظاهر بعدم فهمك لها
١٣. القضايا الهشة: يطرحها المفاوض بقصد خسارتها، وبذلك تتهياً الفرصة لكسب تنازل مهم من الخصم.
١٤. التراجع التكتيكي: إعاقة سير المفاوضات في محاولة لخلخلة إتران 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 الإرتياح وتجعل لديه رغبة في إنهاء المفاوضات بأسرع وقت ممكن.

الفصل التاسع

صفات المفاوض الجيد

١. 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 تجكمه في أعصابه وغضبه غير المحسوب يجعله في موقف نفسي يمكن الطرف الاخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات سرية.
- * تجنب مقاطعة الطرف الاخر عند انفعاله والتزام الهدوء وكذلك تجنب النظر إليه باستغراب أو أزدراء.

٢. المنطق والموضوعية:.

- * التعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وأماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- * الاهتمام بتحديد وعرض الحقائق.
- * التركيز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- * ابراز الادلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- * التعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- * ألزم النفس بالاعتراف بالحد الادنى من أهداف ومصالح الطرف الاخر

* 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 واحدة أو مشتركة.

* البحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الاخرى لاي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

٣. 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 الموائيق .

* 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 وافتراض حسن النية من جهة و الاخذ 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 و اساليب الضغط.

* إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فلا بد من تجنبه.

* تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

انتهى التلخيص

دعواتكم اختكم اساء دهدوه