



مُوجَز

مقرر ادارة التفاوض

الترم الثاني ١٤٣٩

اعداد : مودي

❖ نسبة الشمولية ٩٠%

❖ للمراجعته ولا يغني عن التفريغ الاساسي

• المواقف التفاوضية :

- يعد التفاوض من اهم الميادين في عصرنا الحالي .
- يعبر عن الانسان بانه كائن مفاوض وهو في حاله دائمه من التفاوض . (نحن نعيش في تفاوض مستمر)
- تظهر الاختلافات في عنصرين (وجود مصالح مشتركة او مصالح مترابطة).

• التفاوض

- هو المخرج الوحيد الى حل المشكلة ، وهو الحل الامثل لكل موقف تفاوضي.
- سبب وجود التفاوض هو الموقف التفاوضي.
- اصبح يشكل جزء اساسي من حياة الفرد .
- تعتمد عليه كل العلاقات الموجودة بين المنظمات والافراد .

• تاريخ التفاوض :

- ارتبطت العملية التفاوضية بوجود ادم عليه السلام وهي مستمره باستمرار العملية التناسلية
- التفاوض يمثل جوهر الرساله الاسلاميه وهو افضل اسلوب للحوار والمجادله بالتي هي احسن..

• مراحل التفاوض:

- 1- المفاوضات في الجاهليه : اقتصر على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل .
- 2- المفاوضات في الاسلام : اخذت مفهوم سياسي واجتماعيا جديدا .
- اداء من ادوات نشر تعاليم الاسلام ، الرسول دعى بالاقناع وليس بالاكراه ، اداة لعقد التعاقدات والسياسات الخارجيه.
- 3- المفاوضات في العصر الحديث:
- اصبحت الحاجه الى التفاوض اكثر الحاحا ، - عمل على حل مشاكل العمال مع ادارته واهله وجيرانه ، -

• مفهوم التفاوض :

- تفاعل بين الاطراف المتنازعه بهدف الوصول الى اتفاق .
- محادثات تجري بين فريقين من اجل عقد هدنه او اتفاق
- تبادل الافكار بين مجموعه بهدف تحقيق التعاون او تقوية او اصر العلاقه فيما بينهم .
- حوار او نقاش مع طرف اخر بهدف التوصل الى اتفاق يرضي الاطراف المتفاوضه .
- عملية تقوم على اشتراك طرفين لهم حاجات مشتركة بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف.
- عملية تجري بين مفاوضين اثنين او اكثر تاخذ شكل رسمي بهدف التوصل الى اتفاق معين حول قضيه تثير الجدل.
- الاقناع : الجهد المنظم المدروس ويعتبر جزء للتفاوض وليس بديل .
- التسويه : تنازل الطرفين دون خسارة (لاحد يفوز).
- التنازل : يستسلم الطرف المهزوم للطرف الاقوى دون قيد .
- المساومه: تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق
- الوساطة: تدخل طرف محايد (وسيط) لحل النزاع ولا يكون بيده اي قرار يتخذه.
- التحكيم: تدخل طرف محايد (محكم) لاتخاذ قرار وحل النزاع .

• أهمية التفاوض :

- ١- احد مداخل الانسانيه المستخدمه لايجاد عالم اكثر امن.
- ٢- السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- ٣- البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة .
- ٤ - يؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.
- ٥ - وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وتعويضه بواقع جديد.

• عناصر العملية التفاوضية :

- ١-الاطراف التفاوضية : هو العنصر الاساسي والاهم .
- ٢-الحاجة او الهدف من التفاوض : تبرز لتحقيق بعض الاهداف والمصالح المشتركة (يجب معرفة هدفك وهدف الخصم).
- ٣-قضية او موضوع التفاوض : لا معنى للتفاوض بدون قضية .
- ٤-الارادة : هي اساس الوصول الى الحل (التفاوض هو عملية ارادية).
- ٥-الرغبة التامة : عنصر اساسي لنجاح التفاوض .
- ٦-الايمان باهمية الحوار والتفاوض : الاعتقاد الجازم باهمية الحوار للوصول الى اتفاق .

• خصائص التفاوض :

- ١-عملية تتكون من عدة مراحل : (أ-الاستعداد للتفاوض ، ب-الجلوس على طاولة التفاوض ، ج-المتابعة لما بعد الاتفاق).
- ٢-عملية تبادلية واختيارية وتحيط بها القيود والمحفزات .
- ٣-لا بد من وجود قضية تفاوضيه .
- ٤-وجود قدر من النزاع والصراع .

• مجالات التفاوض :

من المجالات التفاوض الدبلوماسية : لاقامة العلاقات بين الدول .

• نتائج التفاوض :

- ١-فرض الحل : فرض حل على احد الاطراف دون تقدير(بالقوه والاكراه) .
- ٢-الاستسلام : اقتناع احد الاطراف ان الاستمرار يؤدي الى خساره اكبر.
- ٣-الحل الوسط : تنازل كلا الطرفين عن بعض اهدافهم الصغرى ويعتمد على مهارة التفاوض .
- ٤-التصحيح : يحدث عند استخدام بيانات خاطئة (اجراءات التصحيحه هي الاعتراف بالخطاء واختصاره على قضية النقاش).
- ٥-المذاق : عندما يابي الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو الاتفاق .

• انواع التفاوض :

■ وفقا لمعيار الاستراتيجيه :

- أ- ربح / ربح : يبني على الاستراتيجيه التي تقوم على تطوير التعاون وتعميق العلاقات ، يبني على المصلحة المشتركة (كسب للطرفين)
- ب- ربح/خسارة : يبني على الاستراتيجيه التي تقوم على انهاك الطرف الاخر ، يحدث عند عدم وجود توازن في القوى ، (كسب لطرف واحد)

■ وفقا لمعيار الهدف التفاوضي :

- ١-تفاوض من اجل مد اتفاقات (بلد وبلد) ٢-تفاوض من اجل العلاقات ٣-تفاوض تغيير وضع ما ٤-التفاوض الابتكاري.

• مبادئ التفاوض :

■ مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه :

- ١- فافوض من يملك السلطة . ٢- ضع اهداف كبيرة . ٣- لا تركز على الاهداف القصيرة . ٤- كن هادئ واضبط اعصابك
- ٥- كن متفانلا ومبتسم ٦- تفهم حاجات الطرف الاخر . ٧- استعد للمفاوضات . ٨- لا تستعجل الامور
- ٩- تعامل مع الطرف بانه قوي ولكن يمكن التغلب عليه . ١٠- راع مبدا السريه وكن غامضا . ١١- قم بتهيئة الطرف الاخر .
- ١٢- كن مقبولا في طرح الافكار وتمتع باليقظة . ١٣- اختتم الجلسة بايجابية ١٤- لا ترسل احد نيابة عنك .
- ١٥- شكل فريقا تفاوضيا مناسب ومنسجم . ١٦- استمع لتفهم لا لترد .

■ مبادئ تتعلق بالسلوك التنظيمي التفاوضي :

- ١- كن كما انت . ٢- كن ايجابيا ٣- لا تخرج الاشخاص الاخرين . ٤- احذر من الاستطراد
- ٥- لا تكن فظا كريها . ٦- اظهر الاهتمام للاخرين . ٧- لا تسرف في الضغط على الطرف الاخر .. ٨- فكر قبل ان تتكلم .
- ٩- كن متفاهما لاحساس الطرف الاخر ١٠- معرفة الفروق الثقافية .

• دروس تفاوضيه :

- ١- لا يجب توقع الافضل دائما ٢- المفاوض يعرف خصمه جيدا . ٣- اذا احسنت التصرف تستطيع كسب الموقف قبل المفاوضه .
- ٤- انسجام الفريق التفاوضي وقوته يؤثر على الطرف الاخر . ٥- المفاوض دائما متفائل
- ٦- عند فشل الطرف الاخر سيلجأ للعنف فلا تنجرله ٧- الخصم قد يقوم بتقديم منافع شخصيه للمفاوض .
- ٨- ولاء المفاوض يكون للقضيه وليس لنفسه . ٩- اثبت على المبداء واصر عليه . ١٠- توقع المفاجات دائما .
- ١١- حدد هدف التفاوض ولا تستسلم للخصم ١٢- لا تستعجل . ١٣- تنازل عما تقدر لكي تكسب في النهايه .
- ١٤- يجب على المفاوض محاولة قيادة التفاوض والتحكم بالموقف . ١٥- المفاوض الجيد يحاول النظر الى المالات دائما .

• عوامل اختيار المنهج التفاوضي :

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

• مناهج التفاوض :

- **منهج المساومة :** (اسهل من الجهد المشترك) يتمثل للحصول على حصة اكبر من الطرف الاخر ، له سياسات وتكتيكات خاصه . اساسه اخفاء العشور الحقيقي ، في الظاهر يظهر التعاون ولكنه العكس في الباطن .

- **منهج الجهد المشترك :** الهدف منه ايجاد حل تعاوني (ريح /ريح) . استخدامه يتطلب مهارة عاليه ، يتطلب قسط كبير من المعلومات .

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات (الريح للجميع)	المساومة (علاقة تنافسيه)	
- ذات أبعاد متعددة	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	١. طبيعة القضايا المتنازع عليها
- اعتمادية	- مستقلة	٢. العلاقة بين أطراف التفاوض
- معطون /أخذون	- أخذون	٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض
- طويل	- قصير	٤. الوقت المتوافر للتفاوض
- متوازن	- في جهة واحدة	٥. ميزان القوة

• المفاوض الناجح يملك :

١-معلومات حديثه ٢-معلومات دقيقة ٣-معلومات كثيرة .

• المفاوضون والارضية المشتركة :

١-يبدأ المفاوض من الارضية المشتركة ٢-استعمال اللغة والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز ٣-البناء القوي للارضية يساعد على التحمل

• المفاوضون وموجهة الاختلافات .:

الارضية المشتركة ثم < تقليص الاختلافات الصغرى ثم < تقليص الاختلافات الكبرى .

• لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال اشباع الحاجات الذاتية لابد من اشباع الحاجت في المستويات الدنيا:

١-اشباع حاجات الامان بضمنان عدم التهديد ٢-ايجاد جو اجتماعي مناسب ٣-اشباع الشعور يعتمد على تقويم الشخص لذاته .

- يجب احترام الذات والزملاء والطرف الاخر.

• انتقادات حول نظرية ماسلو:

١-افتراض ان يمشي حل حاجات الناس بالتدرج . ٢-افتراض بدء البعض بالحاجات الفيسلوجيه وانه لا يحتاج الى الامان.

٣-البعض ياخذ الهرم بالمقلوب. ٤-اهمل الجانب الروحي .

• الفريق التفاوضي :

■ الفريق المباشر: يجمع من لهم علاقة مباشرة وفعليه . مثل مدير الشركة .

■ الفريق غير المباشر: يجمع من يعملون في منظمة المفاوض من ذي والاهتمام بالنتائج ، مثل سكرتير المدير .

- جميع الفريقين مهمين ومؤثرين في العمليه التفاوضيه .

• مهام الفريق التفاوضي .

١-تحديد الهدف : وضع اطارعام وتوضيح القضايا المهمة .

٢-تحديد مستويات الطموح : يجعل المفاوض مستوى طموحه عاليا لانه سيصل اليه على الارجح .

٣-ايجاد الحركة : الاخذ بعين الاعتبار المدى البعيد وتحديد خط الزمن للمفاوضات .

٤-تعريف القضية التفاوضيه : امكانية وجود اكثر من سبب للصراع .

٥-وضع الحلول البديلة : النظر الى الحلول البديله من وجهة نظر الطرفين (توسيع الافق والنظر من عدة زوايا) .

■ طرق ايجاد الحلول البديله :

أ-العصف الذهني : يمكن من رصد الحلول البديله ثم دراستها .

ب-استراتيجية الحد الادنى والاقصى: (الحد الادنى ، الحد الذي يقبل به لحل الصراع)،(الحدى الاقصى، الحد الذي يطلبه دون مبالغه).

• اهمية الفريق التفاوضي :

١-قدرات الفريق التفاوضي اكبر من المفاوض الواحد . ٢-توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعليه.

• قيود او حدود الفريق التفاوضي :

١-قيود اقتصادي: استخدام فريق اكثر تكلفه من الفرد . ٢-قيود الزمن : في الفريق يكون الوقت اطول .

٣-قيود التعاون : يجب ان يكون هناك انسجام في الفريق . ٤-قيود العدد: يفضل تساوي عدد الفريقين .

- حجم الفريق التفاوضي يفضل ان لا يتعدى اربع اشخاص .

• اختيار رئيس الفريق التفاوضي :

- ١- منزلته ومكانه مساوية لرئيس فريق الخصم.
- ٢- الاختيار حسب المنصب في المنظمة المعنيه .
- ٣- قدرة الرئيس او المتحدث على القيادة.
- ٤- درجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ القرار .

• مهام رئيس الفريق التفاوضي :

- ١- فهم الضغوط التي يمارسها الاعضاء غير المباشرين.
- ٢- عقد اجتماع مع الاعضاء الغير مباشرين خلال المفاوضات
- ٣- الاتفاق مع الاعضاء الغير مباشرين.
- ٤- تنمية مهارات السلوك المرن لدى اعضاء الفريق .
- ٥- الحرص على تدعيم العلاقات بين الاعضاء .
- ٦- تشجيع اعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات .
- ٧- ترتيب الجلوس وتوفير فرص تواصل غير لفظي .

• اختيار المفاوض :

- ١- معرفة فنيه وتقنيه .
- ٢- معرفه بابعاد الموضوع التفاوضي.
- ٣- قوة احتمال ذهنيه وبدنيه .
- ٤- قدرة على النظر الى القضايا من وجهة نظر الطرف الاخر.
- ٥- قدرة على العمل في ظل الضغوط .
- ٦- القدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسيه.
- ٧- القدرة على الاستماع والتعبير والتحليل.
- ٨- القدرة على ادراك الارتباط بين مختلف القضايا
- ٩- القدرة على التكيف مع جميع الثقافات والديانات .

• مفهوم الصراع :

ينشاء الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين او اكثر لحل المشكلة .

• انواع الصراع :

- ١- الصراع التكاملي : يوجد عند ادراك ان الاطراف ان الحل التعاوني للمشكلة هو الذي يخدم مصالحهم (النتيجة ربح / ربح لكل الطرفين).
 - ٢- الصراع الغير تكاملي : يتميز بالاهداف المتباعدة او المختلفة (لا يوجد تعاون - ربح طرف مقابل خسارة الطرف الاخر).
- يمكن معرفة نوع الصراع عن طريق نموذج اختبار.

• انواع الصراع التنظيمي :

- ١- الصراع الوظيفي: ينتج عند عدم تطابق الاهداف لطرفين دخل التنظيم (الانتاج مع الموارد البشرية)(يدخل فيها موظف)
- ٢- الصراع غير الوظيفي: نتيجة التفاعل بين طرفين مختلفين في الاهداف (يدخل فيها غير الموظف).

• الاصغاء والتواصل :

- ١- التدريب (حل اغلب المشاكل) ٢- التواصل .

• العوامل المسببه للتشويش :

- ١- الرسائل المزدوجه .
- ٢- التصفيه من اشكاله (الافتراضيات ، التوقعات ، التصورات ، الحالة العاطفيه ، التحيز)
- ٣- عوامل اخرى مثل (اللغة ، الروح السلبيه لاحد الاطراف ، سلوكيات رئيس الفريق ، عدم المعرفه الفنيه الموضوع ، اختلاف الثقافه).

• شروط الاتصال الفعال :

- ١- عدم التعالي على الطرف الاخر.
- ٢- عدم طرح الاسئلة التي تؤدي الى القلق .
- ٣- كن مستمعا جيدا .
- ٤- بعض الكلمات لها عدة معاني .
- ٥- انظر الى من يحدثك وتأكد من سلامة فهمه.
- ٦- الق الاسئلة بشكل سليم.

• انماط الاسئلة :

- ١-الاسئلة العامة : تهدف الى الاستطلاع ومحاولة وضع اطار عام .
- ٢-الاسئلة المباشرة : توجه الى شخص معين بصيغة محده .
- ٣-الاسئلة الايحائية : تحمل في طياتها توجيه الاجابة في اتجاه معين .
- ٤-الاسئلة المحدده :تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيليه .
- ٥-الاسئلة المهمة :تحمل اكثر من معنى ، وتترك للطرف الاخر تقدير المعنى .
- ٦-الاسئلة الاستفزازيه : تهدف الى اظهار اختلاف اراء الفريق او اشغاله او استثارته.
- ٧-اسئلة نعم ولا : تهدف الى الحصول على اجابة قاطعه .
- ٨-الاسئلة المرتدة : هي التي توجهه للتخلص من الاجابة .

• التوتر:

حالة طبيعية في التفاوض ،ويمكن ان يتعمده المفاوض من اجل الاخلال بتوازن الخصم .

• اسباب التوتر:

- ١-البيئة الداخليه .
- ٢-المفاوض .
- ٣-العملية التفاوضية.
- ٤-الطرف الاخر

• الاخطاء المتكرره في التفاوض :

- ١-خطا المنظور : يعني الافراط في التعويل على النتائج .
- ٢-خطا الفهم : تنتج عند عدم معرفة المفاوض الاختلافات الاساسيه بينه وبين خصمه .
- ٣-خطا المنفعة : المفاوض يخطى في تقدير اهمية الشئ الذي يحوزته بالنسبه للخصم .

• اهداف الاعداد من المفاوضات :

- ١-تحليل القضايا : تعريف وتفسير مختلف القضايا .
- ٢-تجزئة القضايا : تجزئة كل قضية الى عناصرها الاساسيه .
- ٣-تصنيف القضايا : ترتيب القضايا .
- ٤-التعرف على حاجات الخصم : الحاجات النفسيه والشعور الداخلي
- ٥-تحديد مستويات الطموح : يهتم بالحد الادنى والحد الاعلى .
- ٦-تحديد العلاقات المرغوب فيها :عدم وجود علاقه متبادله بين الطرفين .
- ٧-وضع الاهداف : على المفاوض تحديد ما يريد من قبل .
- ٨-اعداد جدول الاعمال : تحديد القضايا التي ستكون موضوع النقاش .

• استخدام الوكلاء :

- ١-لا يعاني الوكيل من فقدان ماء الوجه .
- ٢-يستطيع الوكيل تخصيص وقت اكثر .
- ٣-يتمتع الوكيل بالمعرفه والدرايه .

• قائمة التنازلات :

- ١-المفاوض لن يعاني من فقدان ماء الوجه .
- ٢-القائمة قد تساعد المفاوض في تقديم التنازلات .

• خطوات الاعداد للمفاوضات :

- ١-جمع البيانات وتنظيمها .
- ٢-تحديد الاسئلة .
- ٣-مراجعة البيانات وتنظيم الموقف .

• استراتيجيات التفاوض :

هي الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجه ويحدد اتجاهاته الرئيسييه .

• تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا :

- أ-النتائج المطلوب تحقيقها (ماذا)
- ب-طابع السلوك التفاوضي (كيف)

● تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا للنتائج المطلوب تحقيقها (ماذا)

■ مبادئ استراتيجيات التفاوض (المصالح المشتركة)

- ١-التعاون بين اطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء .
- ٢-وجود تفاهم مشترك بين اطراف التفاوض .
- ٣-حرص كل طرف على بذل قصارى جهده لتعميق الثقة لدى الطرف الاخر .
- ٤-وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوافر الرغبة الصادقة في تقديم التنازلات التي تتطلبها عملية التفاوض .
- ٥-وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفاوض .

■ استراتيجيات (المصالح المشتركة)

- ١-استراتيجية التكامل : تهدف الى تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى ان يصبحا مكملًا لبعض .
- ٢-استراتيجية تطوير التعاون : تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق اوجه التعاون .
- ٣-استراتيجية تعميق العلاقة القائمة : تقوم على الوصول لمدى اكبر من التعاون .
- ٤-استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدة الى مجالات جديدة : تعتمد على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض .

■ مبادئ استراتيجيات الصراع :

- ١-يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب قد يظهر التعاون فيها ولكن في الحقيقة هي خداع وتمويه .
- ٢-يتظاهر كل طرف بابداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه حتى وان ترتب على ذلك ضرر للآخر .

■ استراتيجيات استراتيجية الصراع :

- ١-الانهك : أ-استنزاف وقت الطرف الاخر: تطويل فترة التفاوض لتغطي اطول وقت ممكن دون نتائج .
- ب- استنزاف جهد الطرف الاخر الى اشد درجة ممكنة :تكثيف وحفز طاقته وشغلها في تشكيلات لا قيمة لها .
- ٢-استراتيجية التشتت (التفتيت):تقوم على فحص وتشخيص اهم نقاط الضعف والقوة في الفريق، تبناء على سياسه مآكره لتفتيت الوحده
- ٣-السيطرة (الاخضاع):تقوم على حشد كافة الامكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق :
أ-القدرة على التنوع والتعديل للمبادرات التفاوضيه .
ب-القدرة على الحركة السريعه والاستعداد الدائم للتفاوض .
ج-الحرص على ابقاء الطرف الاخر في مركز التابع .
- ٤-الذحر (الغزو المنظم) : تبدأ باختراق حاجز الصمت ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسيه . ثم جعله ينحسر تدريجيا .
- ٥-الندمير الذاتي (الانتحار) : لكل طرف اهداف واحلام وجميعها تواجه محددات او عقبات ، عليه ان يختار بين بديلين :
أ-صرف النظر عن هذه الطموحات
ب-الرضاء بما يمكن تحقيقه واعتباره الهدف النهائي .

● اجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومن بينها :

- ١-التسويق او الصمت المؤقت : الامتناع عن الرد الفوري او تاجيل الاجابة عن سؤال معين ..
- ٢-المفاجاه: التغيير المفاجاء في الاسلوب على الرغم من انه لم يكن متوقعا ، لاجل الحصول على تنازلات من الخصم .
- ٣-الانسحاب الهادي : استعداد المفاوض للانسحاب والتنازل للطرف الاخر بعد ان يكون حصل على بعض التنازلات .

● استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف)

- ١-الاستراتيجية الهجوميه والدفاعيه : الهجوميه يتخذ موقف هجومي ويكون عدوانيا ومنتشدا ، بعكس الدفاعيه يشعر ان موقفه ضعيف
- ٢-استراتيجية التدرج او الانجاز لمره واحده : (التدرج تبني روح التحرك خطوه بخطوه نحو الغايه ، على عكس ذلك الانجاز لمره واحده .
- ٣-استراتيجية التعاون او المواجهه: (التعاون ، اخذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر يتضمن فرص اقل لانجاح المفاوضات بعكس المواجهه .
- ٤-استراتيجية تفادي النزاع او مواجهته: تفادي النزاع ، يكون مدفوعا بدوافع موضوعيه او شخصيه (بعكس المواجهه تصعد الموقف .

• تكتيكات التفاوض :

- اساليب تستخدم في حالة محددة لتحقيق بعض المكاسب .
- يرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات .
- تعني بايجاد الظروف التي تؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين

• التكتيكات التفاوضية

■ ١- تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعه .

تتراوح المواقف التفاوضية الاولية لكلى المفاوضين بين المودة والعداوة الغير ظاهره .

■ ٢- تكتيكات اخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها .

أ- طرح اسئلة . ب- الضغط

التملق / يستخدمه ضد خصما صغير السن ضعيف الخبرة . ، الاكراه / نقيض التملق يمكن استخدامه ضد عضو صغير .

الابتزاز / يمكن استخدامه ضد رئيس الفريق يهدف الى اعادة الاستفادة من العلاقة الشخصيه .

■ ٣- تكتيكات محاضرة المفاوض والحد من حريته

أ- التحكم بجدول الاعمال / يجب دراسة الجدول المقدم من الخصم بعناية .

ب- الحدود / يستخدم لتقليص المجال الخاضع للتفاوض . ج- السوابق / الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع الطرف الاخر

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

أ- المطالب الكبيرة ، ب- التهديد . ج- المازق . د- المفاجأة .

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

أ- البساطة . ب- التناقض . ج- البيانات غير الصحيحة (تهدف للتظليل) د- الشروط المخباة (يقع كشفها بطرح اسئلة كثيره)

• صفات المفاوض الجيد :

■ الاتزان العاطفي والتوافق النفسي:

- ١- الالتزام بالموضوعيه .
- ٢- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز .
- ٣- حالات الغضب والانفعالات غير المدروسه يترتب عليها توتر
- ٤- تجنب مقاطعة الطرف الاخر عند انفعاله وتجنب النظر اليه باستغراب .
- ٥- تاكد من ادراك المفاوض بان عدم تحكمه في اعصابه وغضبه غير المحسوب يجعله في موقف نفسي قابل للاستغلال .

■ المنطق والموضوعيه :

- ١- التعرف على احتياجات الطرف الاخر ثم اخذها بعين الاعتبار .
- ٢- الاهتمام بتحديد وعرض الحقائق .
- ٣- التاكد من الواقعيه في تحديد الاهداف .
- ٤- ابراز الادلة المنطقيه المنطقيه والحج عند المناقشه .
- ٥- التعامل مع الطرف الاخر على اعتباره شريك .
- ٦- الزام النفس بالاعتراف بالحد الادنى من اهداف ومصالح الطرف الاخر
- ٧- التركيز على الحوار والقضايا وليس على الاشخاص .
- ٨- التعرف في بعض الحالات على الصعوبات التي تواجه الطرف الاخر
- ٩- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضيه .
- ١٠- البحث عن حلول موضوعيه مقبوله من الاطراف الاخرى .

■ الثقة الموضوعيه بالنفس:

- ١- بناء علاقات من الود مع اطراف التفاوض .
- ٢- توفير بيانات تاريخيه متصله عن الاتفاقات وتحليلها بعمق .
- ٣- دراسة الامكانيات الماديه والفنيه لدى اطراف التفاوض .
- ٤- محاولة ابراز الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات .
- ٥- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقه واقتراض حسن النيه .
- ٦- تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط .

انتهاء