

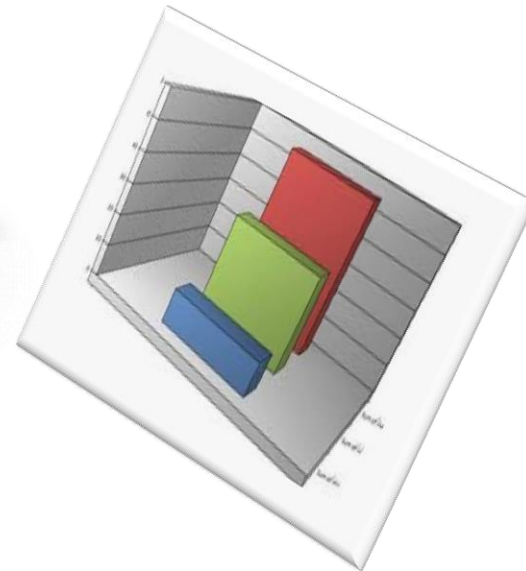


كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة
برنامج التنظيم عن بُعد

مقرر مهارات التفاوض
MGT 334

د. عبدالله الطياري

ماهية التفاوض Negotiation



أهداف الوحدة التعليمية الأولى

- مفهوم التفاوض.
- أسباب تزايد الحاجة للتفاوض
- أهمية التفاوض.
- مجالات التفاوض.
- أنواع التفاوض.
- شروط التفاوض



مقدمة:

التفاوض هو عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق محدد من خلال عملية تبادلية بين طرفين لكل منهما احتياجات مختلفة، وهو عبارة عن عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل إلى حلول أو أهداف مقبولة، ويحدد فيها كلا الطرفين الاحتياجات المطلوبة للتوصل معاً إلى نتيجة محددة.

أركان التفاوض



ينشأ التفاوض على وجود ركنين أساسيين معاً أو أحدهما بين الأطراف المتفاوضة:

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر (تحقيق وتعظيم منفعة أو مصلحة أو مكسب).
- وجود قضية مشتركة أو أكثر (موضوع ، شراكة ، فكرة ، مهام).
- بهدف الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف.

(الأسس العامة للتفاوض)

- 1) لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة.
- 2) يُعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تُستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والاقناع.
- 3) يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يُمارس الإنسان عملية التفاوض منذ مولده حتى مماته.
- 4) يوجد قناعة لدى كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق عادل.
- 5) وجود قناعة لدى كل طرف من الأطراف بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لهم.

أسباب تزايد الحاجة إلى التفاوض



الحاجة إلى التفاوض في المنظمات

• تزايد الحاجة إلى التفاوض لأسباب عديدة منها:

1. الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته والعمل على تحقيق رضا العميل عن منتجات وخدمات المنظمات.
2. ظهور أهمية مراقبة وتأكيد الجودة لتحقيق جودة المنتج أو الخدمة.
3. ظهور أهمية الكفاءات المتميزة والمواهب وضرورة استقطابها والاحتفاظ بها واستثمارها في المنظمات.
4. تزايد الاتجاه إلى توفير المشتريات عن طريق المناقصات.
5. تزايد الاتجاه إلى منح صلاحيات وسلطات واسعة للمديرين والأفراد في الوظائف والمستويات الإدارية تمكنهم من إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بوظائفهم.
6. تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة وخارجها.
7. التفاوض هو السبيل لتحقيق المكاسب والسعادة المشتركة.
8. يتعذر ممارسة المدير لوظائفه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بدون عملية تفاوض.

أهمية التفاوض



أهمية التفاوض

تنشأ الحاجة للتفاوض أينما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسم الخلاف بطريقة ودية، فالتفاوض علم وفن ومنهج وفلسفة وثقافة وسياسة ويُعد السبيل لتحقيق المكاسب.

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين وهما الضرورة والحتمية:

الأولى: تظهر ضرورة وأهمية علم التفاوض من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها.

الثانية: يستمد التفاوض حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

مستويات التفاوض

1. المستوى الشخصي:

يتفاوض الفرد مع من حوله من العائلة والأصدقاء لحسم تعارض أو البحث عن مصلحة.

2. مستوى المنظمات:

القيام بنشاط الشراء والبيع والإعلان واختيار العاملين .

3. المستوى الدولي:

بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الوفود والزيارات والمباحثات لاتمام الاتفاقيات والتعاون.

4. المستوى القومي:

بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول المشروعات المشتركة أو التوكيلات التجارية والتراخيص أو عقود التمويل وبرامج التدريب وإمداد العمالة والخبراء.

مجالات التفاوض



تتعدد مجالات وأنواع التفاوض ومنها ما يلي:

1. التفاوض الاقتصادي والتجاري، ومن أهم مجالات التفاوض الاقتصادي والتجاري:
 - المفاوضات الإنتاجية.
 - المفاوضات التسويقية.
 - المفاوضات المالية والاستثمارية.
 - المفاوضات في تجارة الخدمات.
2. التفاوض الدولي: هو التفاوض بين دولتين أو أكثر.
3. التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة.
4. التفاوض السياسي أو الدبلوماسي.
5. التفاوض الاجتماعي.
6. التفاوض التنموي.

أنواع التفاوض



1. حسب الأنشطة والمهام:

أ. تجاري مع الزبائن والمنافسين
والموردين والمؤسسات المالية
والحكومة، ب. إداري المصالح
الإدارية، ج. سياسي العلاقات
الدولية والاصلاح الاقتصادي
والمصالح السياسية، د. عسكري.

أنواع التفاوض

2. حسب الهدف: لصالح
الطرفين مكسب، لصالح طرف
واحد مكسب، الاستكشافي،
التسكيني او الاسترخاء
التفاوضي، التأثير في طرف
ثالث، الوسيط.



شروط التفاوض

• السلطة والتفويض

المعلومات المطلوبة

البراعة والمهارة والكفاءة

رغبة حقيقة لدى الأطراف

القضية والمصالح

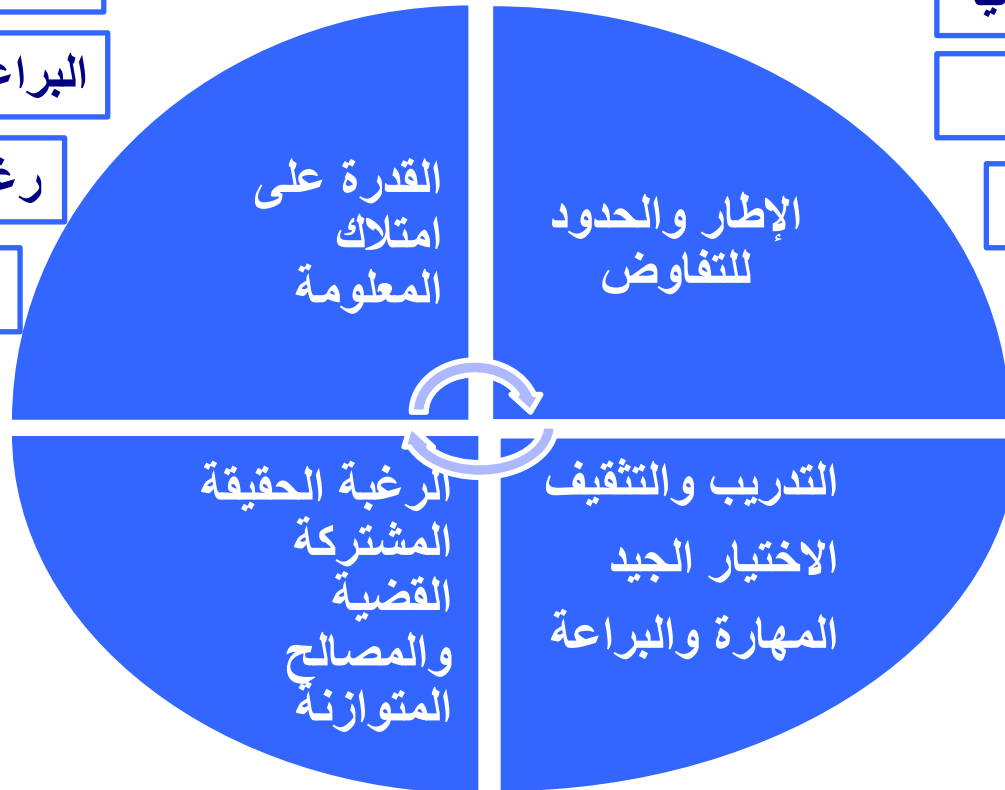
• 1. القوة التفاوضية

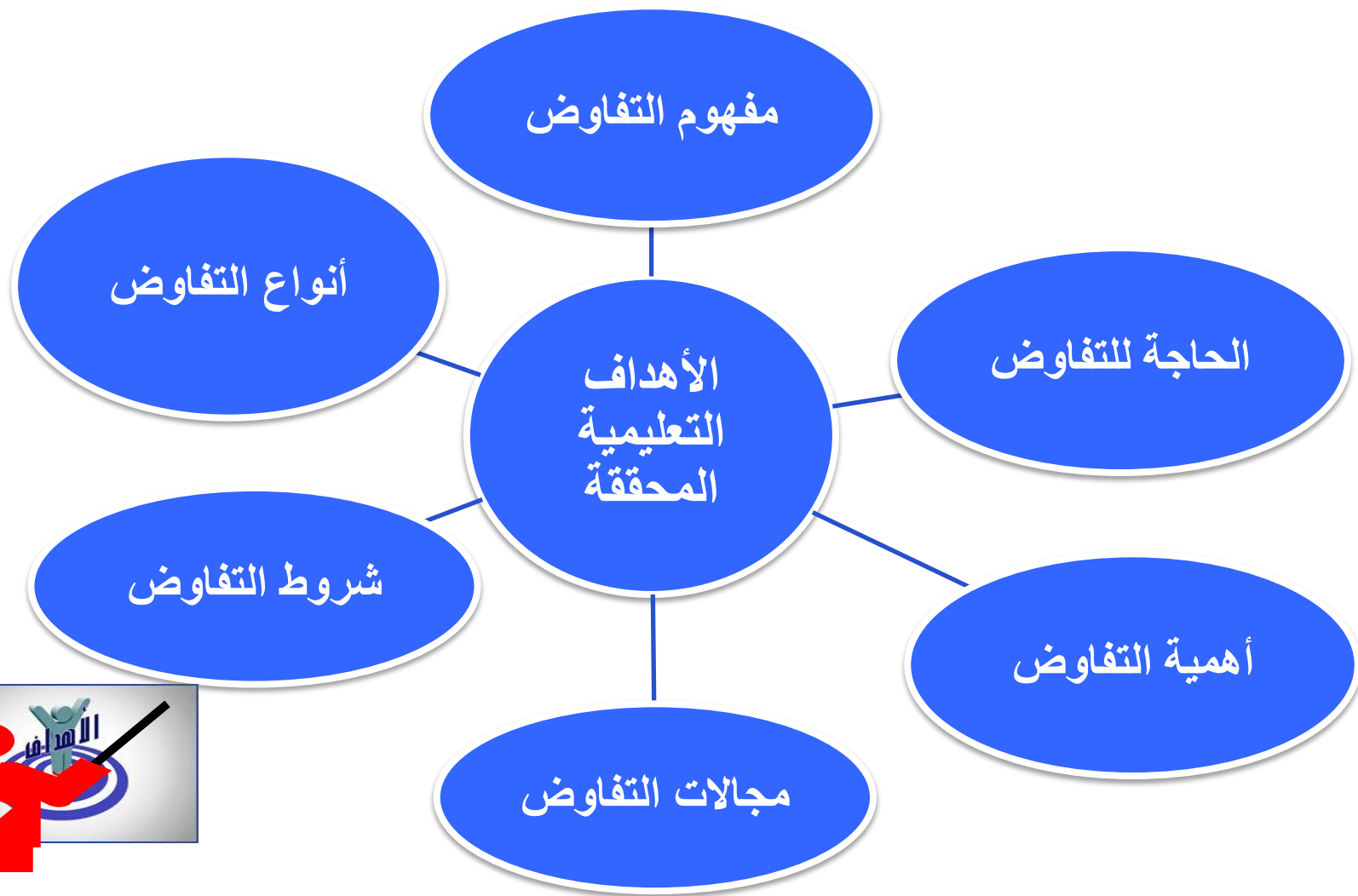
2. المعلومات التفاوضية

3. القدرة التفاوضية

4. الرغبة المشتركة

5. المناخ المحيط



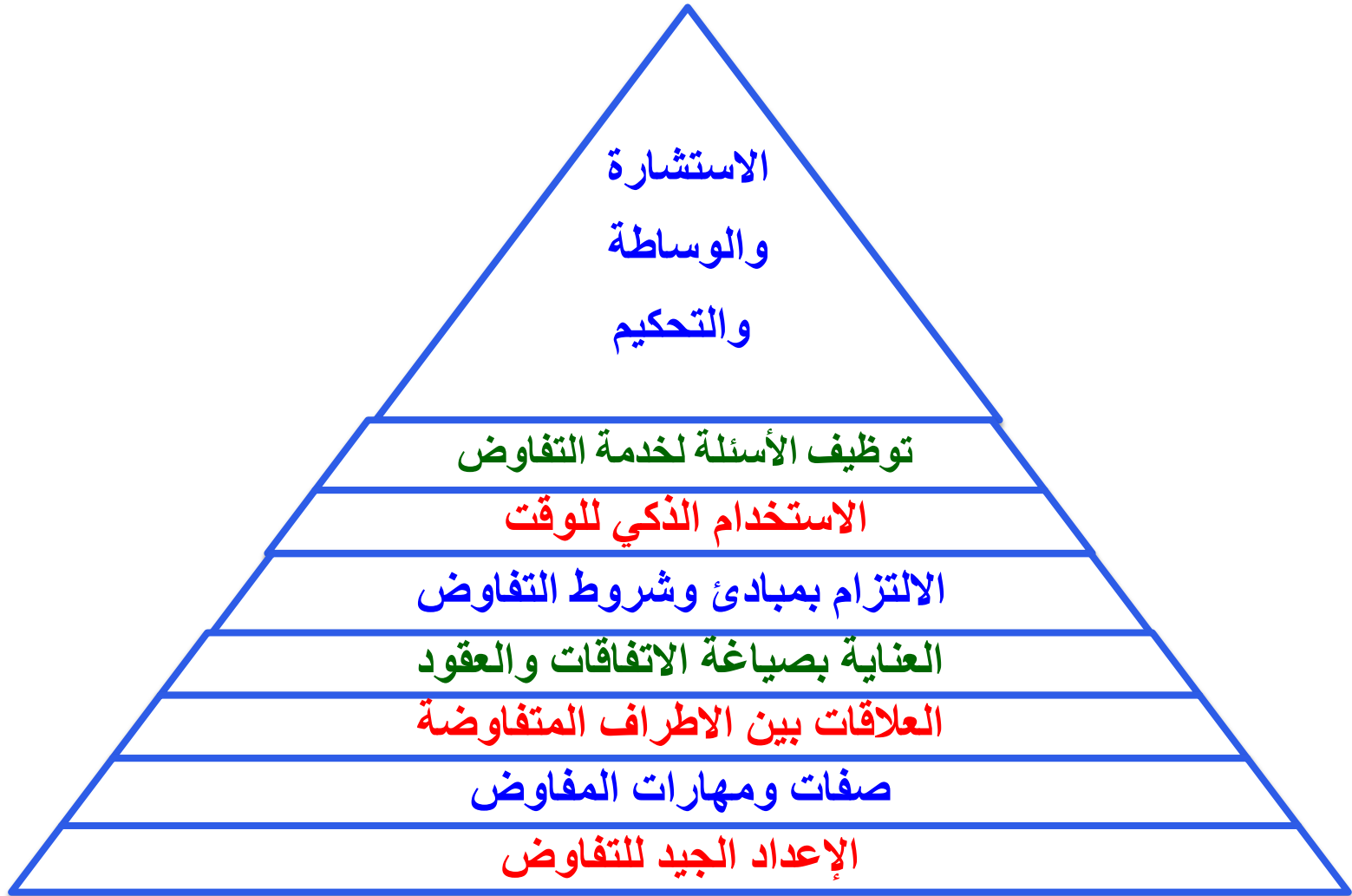


أهداف الوحدة التعليمية الثانية

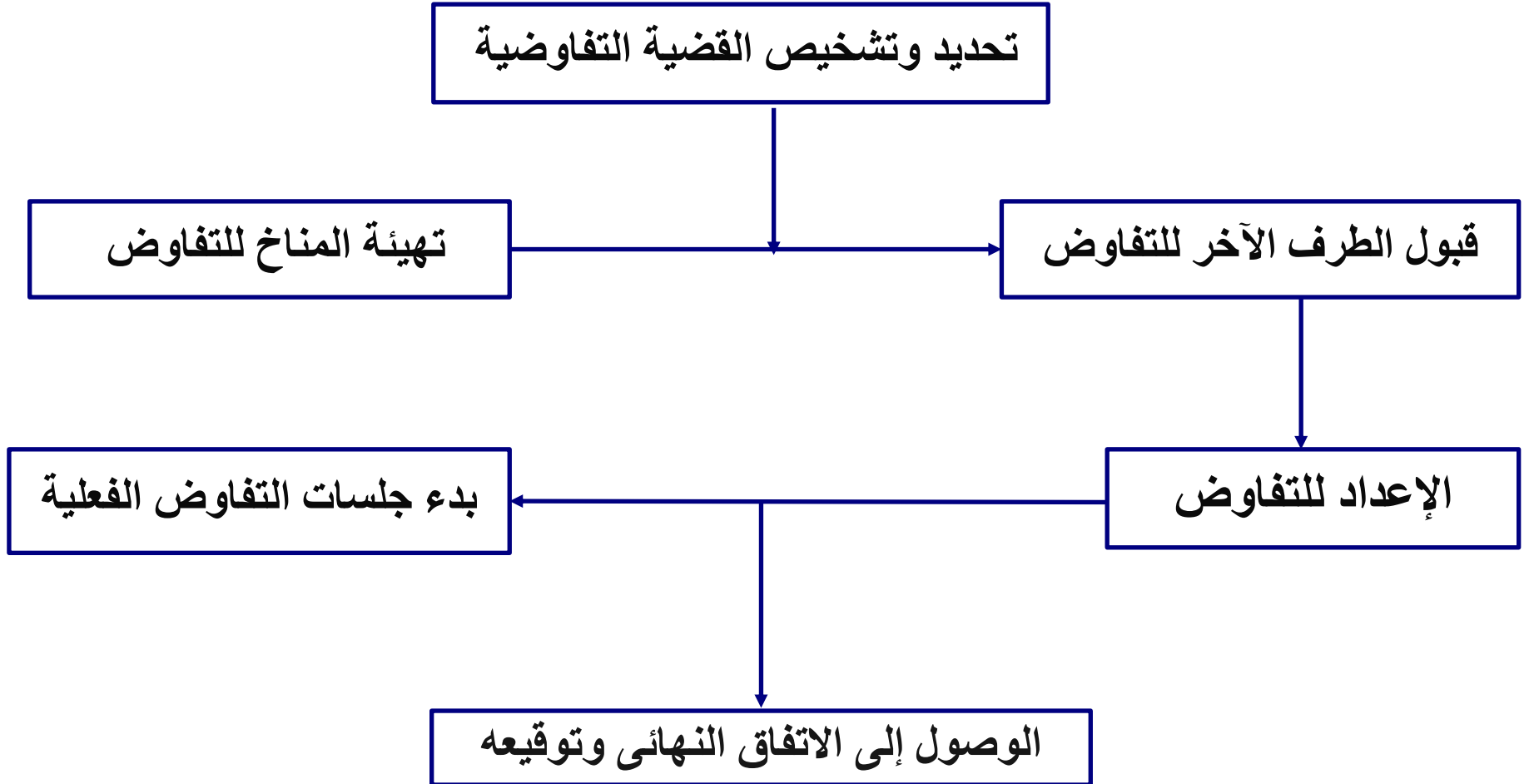
- محددات نجاح التفاوض.
- خطوات التفاوض.
- مراحل التفاوض .
- مصفوفة المهارات المطلوبة أثناء مراحل التفاوض.
- الأخطاء الشائعة في عملية التحضير للتفاوض.



محددات أو مقومات نجاح التفاوض



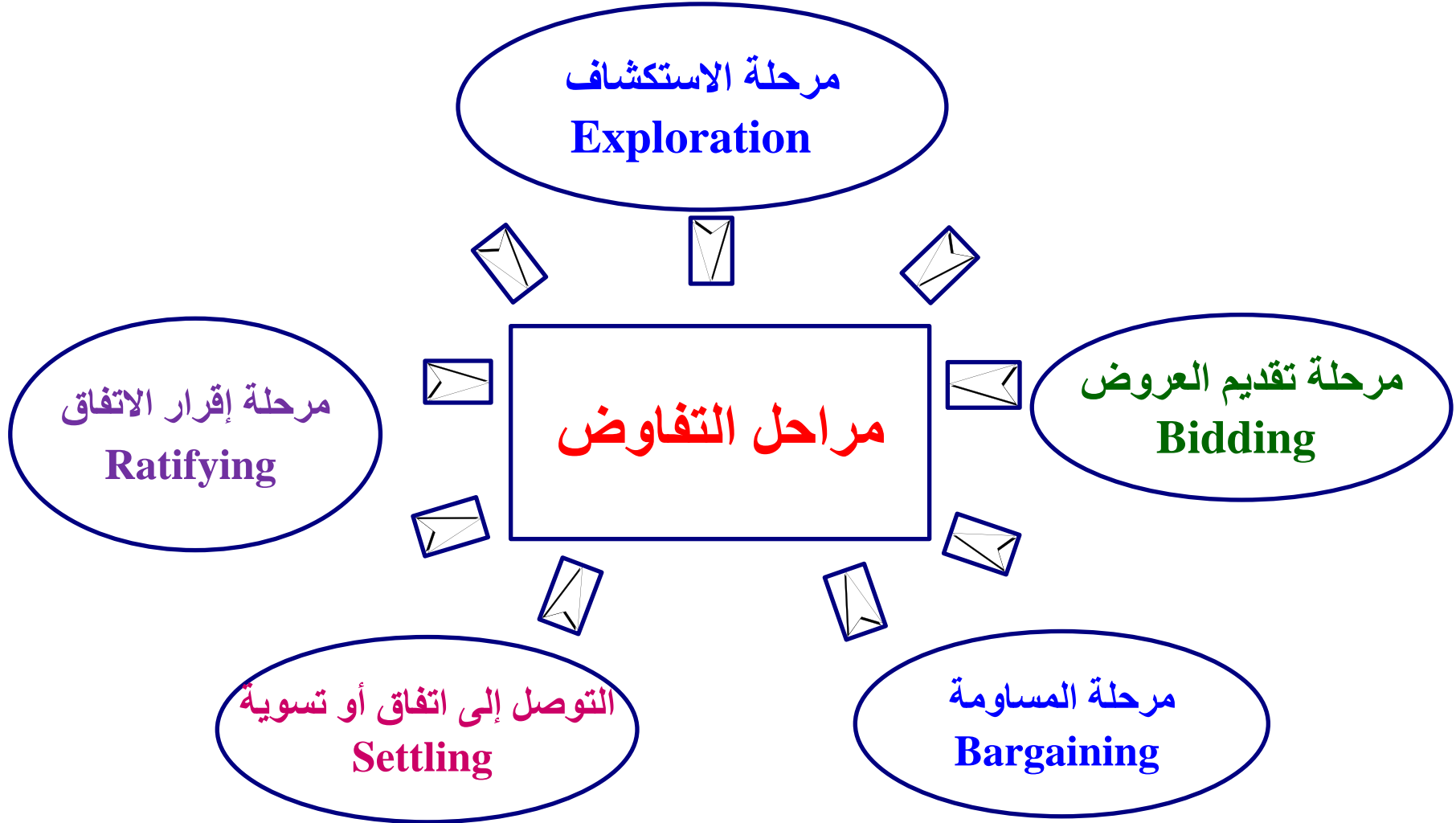
خطوات التفاوض



مراحل التفاوض



خمس مراحل أساسية لعملية التفاوض



مصفوفة المهارات المطلوبة أثناء مراحل التفاوض



المهارة المرحلة	التحليل	الاتصال	الاستراتيجية	معالجة الاعتراضات	العمل في الفريق
الإعداد	✓	✓	✓		✓
الافتتاح		✓			✓
الجلسات التمهيدية		✓	✓	✓	✓
جلسات التفاوض	✓	✓	✓	✓	✓
الاتفاق / العقد	✓	✓			
ما بعد التفاوض (التنفيذ)		✓		✓	

الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض

أهداف غير واضحة بدقة.

1

تحديد الأهداف دون ترتيبها حسب الأولوية.

2

عدم إعطاء وقت كافٍ للتحضير.

3

الاعتقاد بأن التحضير يبدأ بعد أن نسمع ما يقوله الطرف الآخر.

4

عدم الموضوعية في تقدير أهداف الطرف الآخر.

5

عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفوض من أجلها.

6

معلومات غير كافية، عدم الانتباه لاهتمامات الطرف الآخر.

7

عدم وجود استراتيجية لجلسات التفاوض.

8

إتخاذ القرارات السريعة، وعدم توافر المهارة في التفاوض.

9

إظهار الطرف الآخر كخصم.

10

أهداف
الوحدة
التعليمية
الثالثة

- مفهوم وتعريف القوة التفاوضية وأنواعها.
- مصادر القوة التي تمنح المفاوضين القدرة على التأثير.
- إدارة القوة.

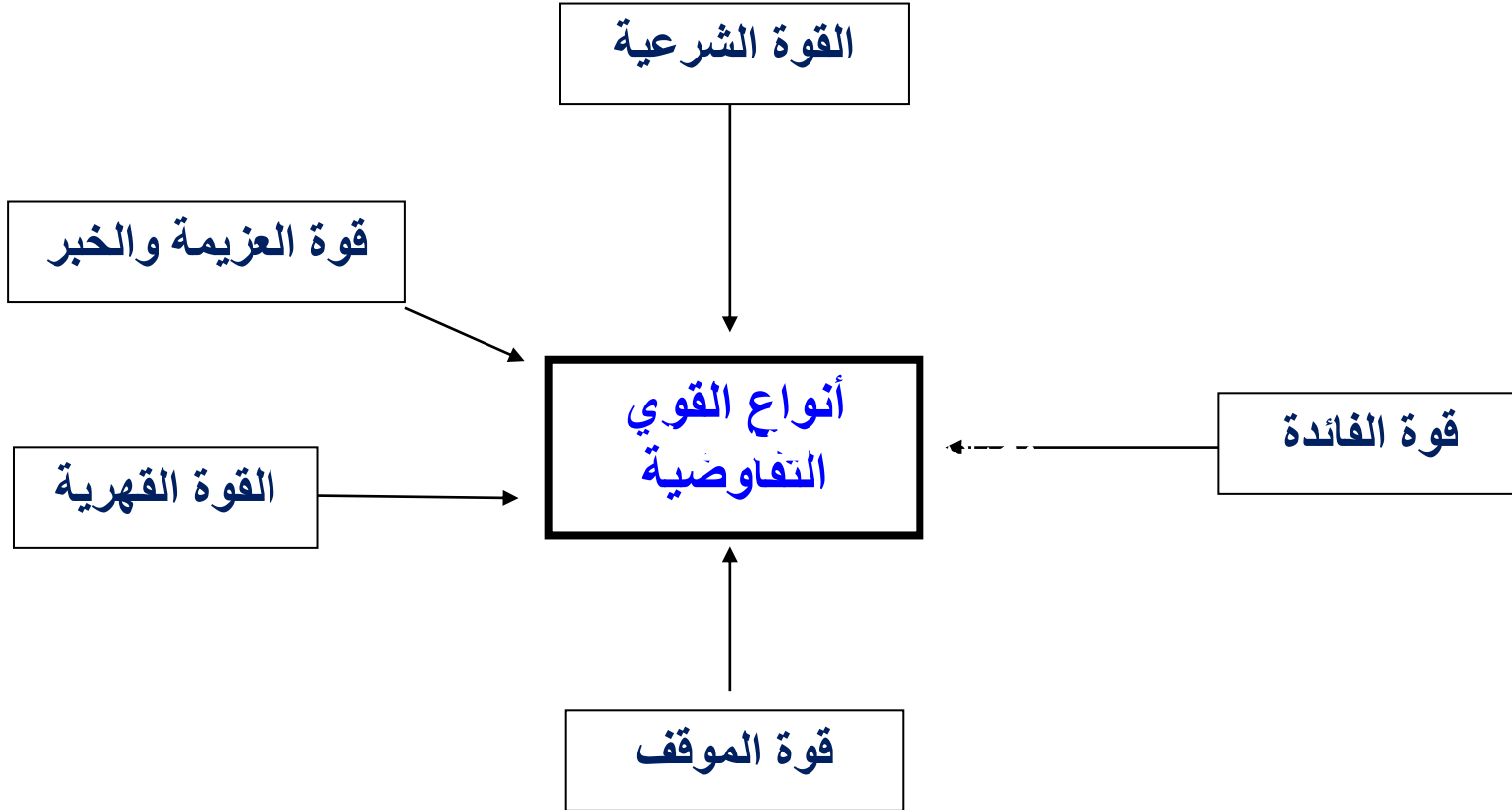


القوة التفاوضية



مفهوم وتعريف القوة التفاوضية

النتيجة	الهدف / الغرض
• المفاوضات التي تحل من خلال القوة غالباً ما ينتج عنها بشكل واضح أطراف كاسبة وأطراف خاسرة.	حل قضية المفاوضات بناءً على قوة المركز
القدرة على التأثير على الطرف المقابل	تعريف القوة التفاوضية البسيط
المهارة التفاوضية وامتلاك المعلومات	مصدر القوة



مصادر القوى التفاوضية

□ إطار المفاوضات.

□ المواعيد النهائية.

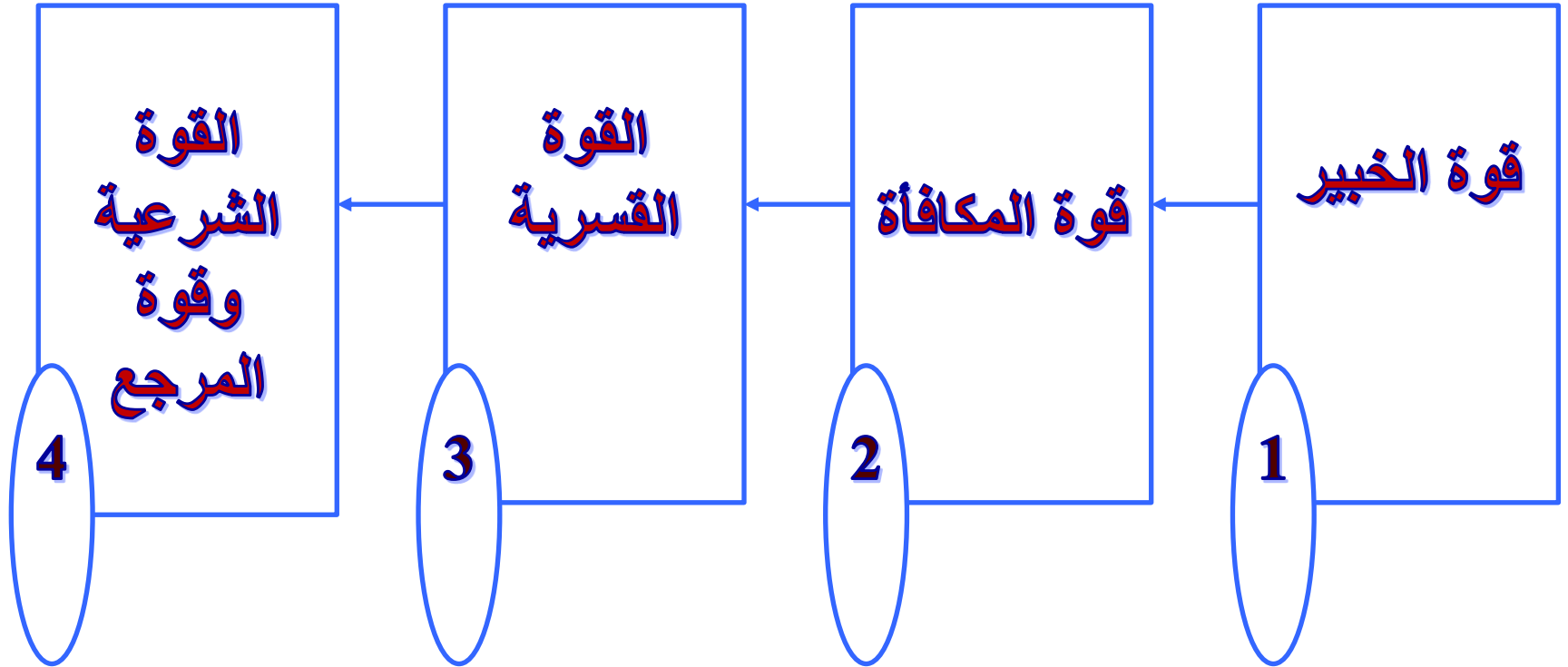
□ التوقيت.

□ الوقت للتفكير.

□ المعلومات.

□ الخبرات.

- النظر في المصادر المختلفة للقوة يساعد على فهم الطرق المختلفة التي تمارس بها القوة، ومن خلال ما قام به كل من فرنش ورافين French & Raven في عملهما بذور التطور للمستقبل، كما يوضح الشكل التالي ملخص للأنواع الأساسية:



مفهوم القوة
التفاوضية

تعريف القوة
التفاوضية

إدارة القوة

الأهداف
التعليمية
المحققة

أنواع القوة
التفاوضية

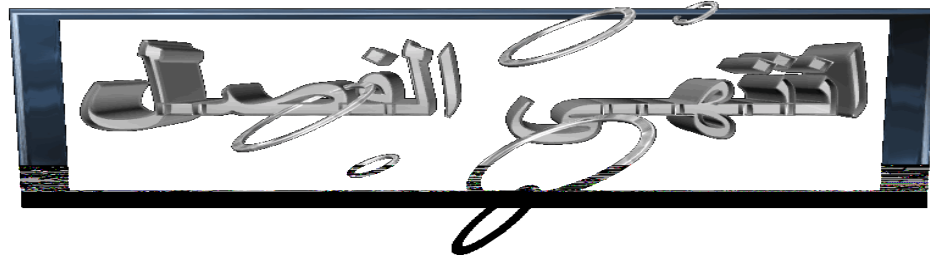
مصادر القوة
التفاوضية





المراجع References

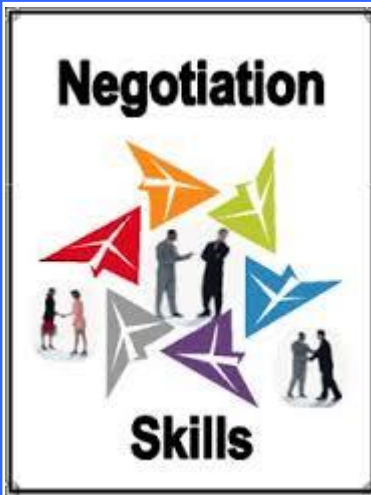
- ❖ د. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، 1992.
- ❖ د. جيلان بتلر، د. تونى هوب، إدارة العقل، مكتبة جرير 1998.
- ❖ د. روبرت س. اليوت، صحة المديرين، بين الضغط والضببط، ترجمة علا احمد صالح، سلسلة إصدارات بميك، 1998.
- ❖ د. بتيرها نسون، ضغط العمل طريقك للنجاح، مكتبة جرير، 1998 .
- ❖ د. إبراهيم الفقى، أسرار قادة التميز، سلسلة إصدارات بميك، 1996 .
- ❖ د. دافيد ريتون، تيم كامرون، الإدارة والقيادة الذات، إننى كما تفكر، إصدارات بميك إشراف د/ عبد الرحمن توفيق، 2001.
- ❖ د. أحمد فهمى جلال، مهارات التفاوض، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة – جامعة القاهرة ، ج.م.ع ، 2007.
- ❖ أ.زياد خليل قبلان، "التفاوض علم وخبرة وأخلاق"، رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية .
- ❖ أ. ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2010.



شكراً لحُسن الاستماع

د. عبدالله الطياري





كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة
برنامج التعليم عن بُعد

مقرر مهارات التفاوض
MGT 334

د عبدالله الطياري

أنماط المفاوضين

Pattern Negotiators



أهداف الوحدة التعليمية الرابعة

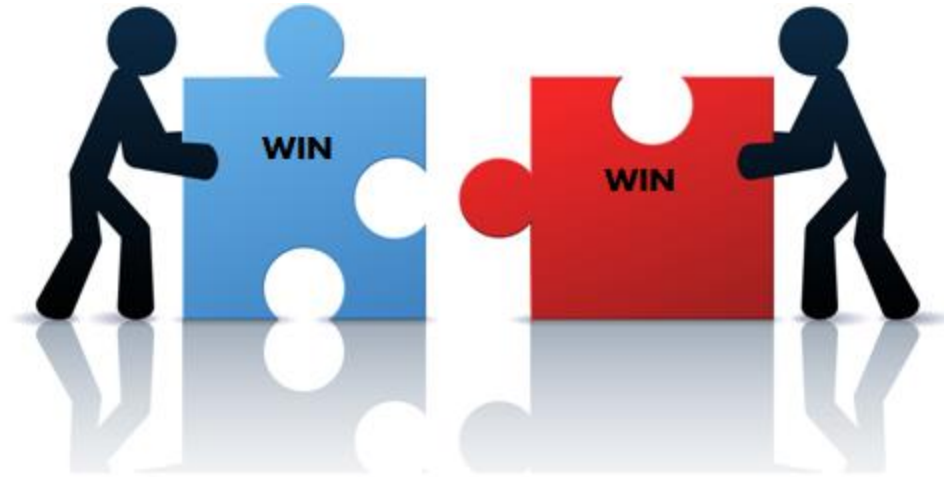
- طرق أو بدائل المفاوضة.
- أنماط المفاوضين.
- الأنماط من حيث الهدف.
- الأنماط من حيث الأسلوب.
- الشخصية.



مقدمة:

الصراع لا يمكن حله دائماً بفعل المفاوضة فهناك بدائل أو طرق أخرى (أن نوافق على ألا نتفق) ومثال ذلك، أن يقرر أحد العملاء عدم شراء سلعة ما بالسعر المطلوب أو المحدد، لذا يوجد بدائل أو طرق عدة للمفاوضة، وهذه البدائل قد تُستخدم من قبل العملاء، وأصحاب المعاملات والمصالح وعملائهم الذين اعتادوا استخدامها للحصول على ما يريدون. وتتمثل هذه الطرق أو البدائل في الآتي:

طُرقُ المفاوضة



طُرق أو بدائل المفاوضة

(3)

القهر / الاجبار
Coercion

(2)

التنازل / القبول
Giving in

(1)

الاقناع
Persuasion

(6)

التحكيم
Arbitration

(5)

توجيه التعليمات
Instruction

(4)

حل المشكلة
Problem Solving

طرق أو بدائل المفاوضة

4

حل المشكلة
Problem Solving

إوجود مشكلة

استخدام أدوات
ووسائل حل للمشكلة

3

القهر / الإكراه
Coercion

استخدام وسائل إجبار
وقهر ضد الآخرين

عدم وجود علاقة
عداوة
عدم اتسام بالرشد

2

التنازل / القبول
Giving in

لم يتم التوصل لإتفاق

تعقيدات / أقل أهمية

القبول

1

الإقناع
Persuasion

الحاجة

تعارض مصالح

عدم وجود مصلحة

طُرق أو بدائل المفاوضة

6

التحكيم
Arbitration

عدم التوصل إلى إتفاق

خيار نهائي غير مرغوب

نتائج التفاوض النهائي
مرهون بالتحكيم

5

توجيه التعليمات
Instruction

عمليات مؤثرة

قيام الرئيس بالتوجيه
لتنفيذ المهام

التنفيذ لكسب التقدير
عدم القناعة فرصة
لمخالفة التعليمات

أنماط المفاوضين Pattern Negotiator

التعرف على أنماط الناس قد يساعد في حدوث اتصال فعال

1. النمط الواقعي Logical Pattern
2. النمط المقاتل Fitter Pattern
3. النمط الانفتاحي الودود المتعاون Help Full Pattern
4. النمط التحليلي Analytical Pattern Processing
5. النمط الهجومي Attack Pattern

1- النمط الواقعي Logical Pattern

- (1) المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت، وهذا النوع يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له.
- (2) يتصفون بأنهم منظمون ويفضلون التعامل الرسمي.
- (3) إتخاذ القرارات مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات.
- (4) يجب أن تكون القرارات مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

2- النمط المقاتل: Fitter Pattern

- (1) المفاوضون المقاتلون يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته.
- (2) لا يوجد لديهم اهتمام بأن يكون الطرف الآخر مقتنع بما تم التوصل إليه أو لم يقتنع.
- (3) السعي إلى المكسب بغض النظر عن الطرف المقابل.

3- النمط الانفتاحي الودود المتعاون Help Full Pattern

- (1) النمط الانفتاحي عكس النمط الواقعي، فهذا النوع يجب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه متنفساً من خلاله يُمازح الشخص المقابل، وتجده متساهلاً أثناء تفاوضه.
- (2) يتميزون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس، وهذا النوع يحتاج للشعور بالاطمئنان، لأنه في البداية لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر بالاطمئنان للمفاوض.
- (3) البطء في إتخاذ القرارات، والابتعاد عن الضغط مهما كانت الأسباب.
- (4) أثناء التفاوض غالباً يتحولون إلى عناصر تهدئة، فهم يسعون إلى إسعاد جميع الأطراف المتفاوضة.
- (5) الانفعال نوعاً ما أثناء التفاوض، وقادر على إتخاذ القرار عندما يفيض من الأحاسيس الجياشة فهو ذو إحساس مرهف.

4- النمط التحليلي Analytical Pattern Processing

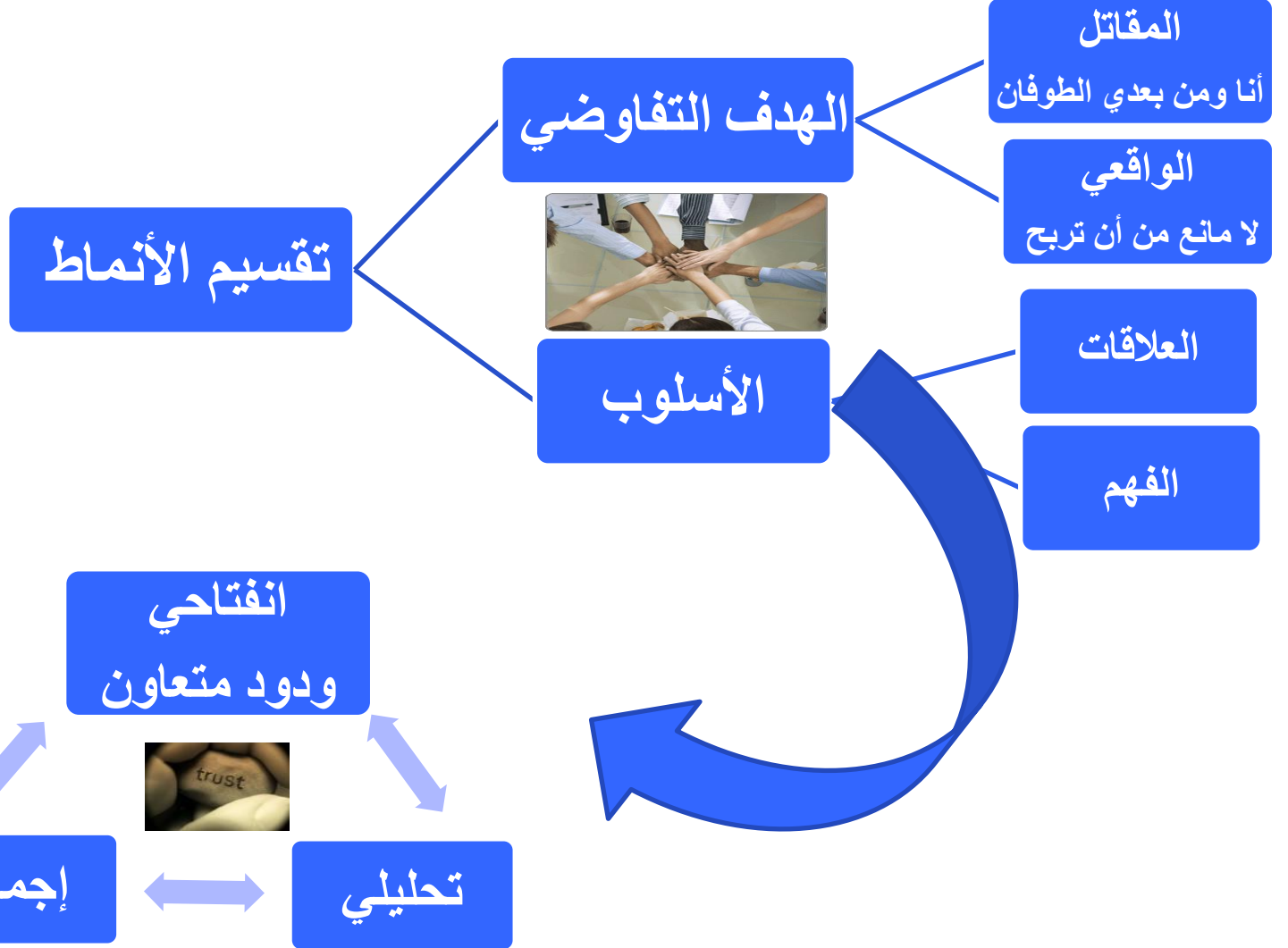
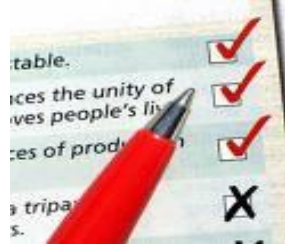
- (1) عدم القناعة بالعرض المقدم مهما كان إلا بعد أن يتم معرفة كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وهذا سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة إتخاذ القرار، لذا تتسم المفاوضات مع النمط التحليلي بالبطء.
- (2) لديهم الرغبة في أخذ الوقت الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل، ولا يفضلون أن يدفعهم المفاوض المقابل لإتخاذ القرارات، ويفضلون أن يكون كل شيء في مكانة تماماً بعد أخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيرها.
- (3) من الأفضل عدم إعطاء هذا النوع من المفاوضين كل المعلومات المطلوبة، وإنما تُعطى على مراحل بعد السؤال عنها، لتجد فرصة في الإجابة على الأسئلة التي لن تنتهي.

5- النمط الهجومي Attack Pattern

- (1) يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات.
- (2) التعامل مع النمط الهجومي يتطلب أسلوب الإفحام من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها، أو الاستفزاز من خلال كلامه حتى يتولد لديه شعور بأنه في مأزق صعب وضع فيه نفسه.

تقسيم أنماط المناوئين





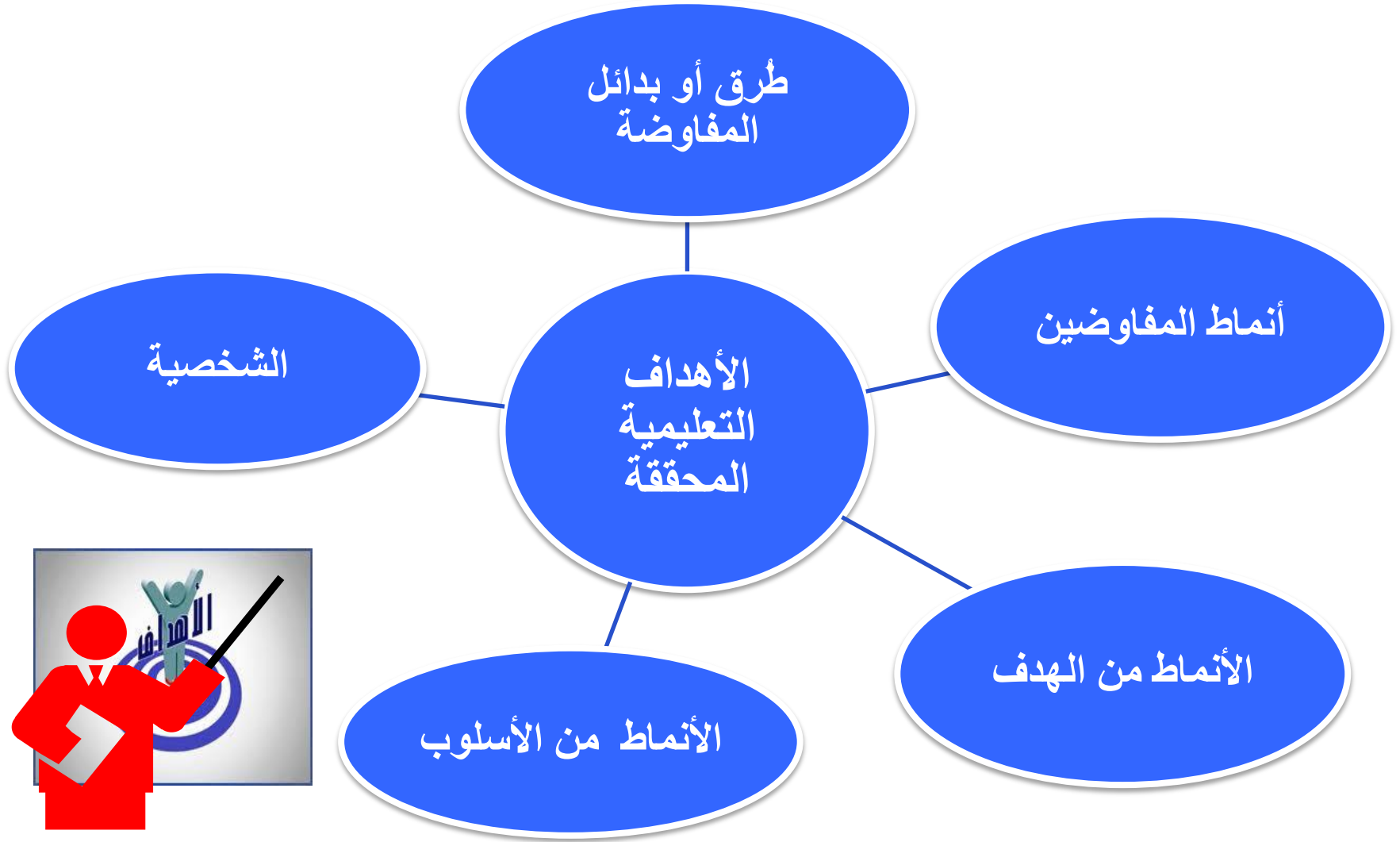
شخصيتك

كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى أصح مشابه له، وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها.



معرفة نمط الشخص المقابل لك، يساعد في التغيير من نمطك أو طريقته، لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك.

لإضفاء مزيد من القبول لدى المفاوض المقابل والتقرب إليه، لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول إلى قرار في مصلحة الطرفين.



التفاوض الفعّال



أهداف الوحدة التعليمية الخامسة

- مراحل التفاوض الناجح.
- سمات المفاوض الناجح.
- مهارات المفاوض الناجح.
- الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكن من التفاوض الفعال مع الرؤساء في العمل.
- أنواع المفاوضين وكيفية التعامل معهم.



مراحل التفاوض الناجم

يشمل التفاوض الناجم المراحل التالية:



مرحلة التحليل



مرحلة التخطيط



مرحلة المناقشات

1. مرحلة التحليل

تجميع البيانات وتحديد
الأهداف والإعداد الجيد
للتفاوض.

مرحلة التخطيط



تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.



إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم في التفاوض.



إعداد بدائل او خيارات إضافية يمكن مناقشتها.



مرحلة المناقشات



تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.



التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال.



محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة، والمرونة في التحاور وحسن الاستماع.



الابتعاد عن الصراع واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون، مع التركيز على الموضوع وليس على الأشخاص.



الاستفسار المستمر للحصول على معلومات وحقائق، بشرط إدراك المفاوض للوقت المناسب للتوقف عن التفاوض.



سمات المفاوض الناجح

- النظرة الثاقبة للأمور والقدرة على التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية.
- المنطقية والموضوعية والواقعية، والسعي لاكتساب المهارات في علوم التفاوض.
- التقدير الصحيح للأمور ومهارة التعامل مع الآخرين، مع القدرة علي التحليل و الاستنباط.
- اللباقة والقدرة علي الحوار، مع القدرة على الإقناع والإنصات، والتحلي بالهدوء وضبط النفس.
- القوة والقدرة على التجديد والابتكار.
- الاتزان العاطفي، والقدرة على التعاون وإقامة علاقات طيبة مع الآخرين.
- المقدرة على حفظ الأسرار والمعلومات وإدارتها بحكمة وصبر لبلوغ الهدف وعدم اليأس.
- المعرفة بنقاط القوة والضعف، والقدرة على الاستماع للطرف الآخر بعقل متفتح.
- الاستعداد والإلتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل.
- امتلاك البصيرة للنظر إلى الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر.
- الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب.
- الثقة بالنفس القائمة على العلم والمعرفة.
- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد).
- الإلتزام بالنزاهة والقدرة على إرضاء كافة الأطراف.
- القدرة على التفاوض بفعالية مع الطرف الآخر وكسب ثقته.

المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

التحدث والحوار الفعال والتأثير والإقناع

الاستماع والانصات الجيد

تحديد البدائل والتوظيف الجيد للمعلومات والقراءة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف

التعامل مع أنماط أو أنواع البشر المختلفة

بناء العلاقات مع الآخرين والتعامل مع الاعتراضات.

الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار والسيطرة على التحكم في التصرفات في الأزمات

التواصل

طرح الأسئلة

الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكن من التفاوض الفعال مع الرؤساء

الإصغاء والتركيز الجيد

الصدق والصراحة مع
المحافظة على مسافة
ثابتة

عدم الخوض بالمشاكل
والحرص على الحضور
المبكر

صفات ومهارات
للتفاوض الفعال

الدبلوماسية والإيجابية

المحافظة على الوعد

المعرفة الجيدة والثناء

أنواع المفاوضين وكيفية التعامل معهم

1. المفاوض العملي The Pragmatic:

استثمار الوقت، واقعي، واعي، متعايش، بعيد عن المثالية، كفاءة الأداء، نشيط.
طريقة التعامل معه: عدم تقديم وعود عملية، التركيز على الجوانب العملية، تقديم مقترحات مقبولة، التحدث بالحقائق الملموسة، الإنصات الجيد.

2. المفاوض المنبسط The Extrovert:

منفتح على الآخرين، صداقة ومودة، صريح، عاطفي، روح الفكاهة والدعابة، مُنجز للأهداف.

طريقة التعامل معه:

العمل على كسبه، تبسيط الأمور، التفاؤل، استثمار الوقت، تجنب الحرج، استثمار عدم فعالية أسلوبه.

أنواع المفاوضين وكيفية التعامل معهم

3. المفاوض المحلل The Analytical:

فضولي، بطيء، يهتم بالتفاصيل، والتفكير والتحليل، ربط الأشياء ببعضها، عقلية علمية، موضوعي، لا يركز على العواطف.

طريقة التعامل معه: الحرص، استخدام الحقائق، التفكير الجيد قبل الرد عليه، توقع الخداع العلمي منه، التزود بالمعلومات.

4. المفاوض البطيء The Slow Coach:

بطيء الحركة، متبذل التفكير، غير عاطفي، هادي، ممل، لا يتفاعل بسرعة.
طريقة التعامل معه: استخدام الأسئلة المفتوحة، الصمت أحياناً، استثارة حماسه، التحمل والصبر، أهمية الوقت للطرفين.

أنواع المفاوضين وكيفية التعامل معهم

5. المفاوض المشاغب The Trouble-maker:

يثير المشاكل، غير مستقر عاطفياً، حب الظهور، تقليدي غير ابتكاري، مجادل. **طريقة التعامل معه:** العمل على كسبه، التعامل مع المشكلات التي يثيرها، عدم استثارته، الحزم، توضيح الآثار السببية لتعدد الأمور، الإجابة على اعتراضاته، الإيجابية معه، عدم مجادلته.

6. المفاوض المقاتل الخائب The Poor Fighter:

عنيف و عدواني، سهل الغضب، مناضل، مندفع، مجادل، متوتر الأعصاب، يأس. **طريقة التعامل معه:** الهدوء، التمسك بالموضوع، الدفاع عن الرأي، عدم الانخداع به، عدم الضغط عليه.

أنواع المفاوضين وكيفية التعامل معهم

7. المفاوض العدواني The Aggressive

مهاجم، عصبي، متوتر، جارح، عنيد، غادر، عدم الاحترام.
طريقة التعامل معه: امتصاص غضبه، عدم استثارته، الهدوء، الصبر، عدم السماح له بالعدوانية، افرض احترامك عليه، عدم الاهتزاز، عدم مقابلة عدوانيته بهجوم وعدوانية منك، إيضاح نقاط الاتفاق، الاستراحة.

8. المفاوض المغرور الطاووس The Peacock

حب الظهور، التعالي، الثقة المفرطة، يرى نفسه كثيراً في المرآة، إدعاء المعرفة بكل شيء، متغطرس.
طريقة التعامل معه: عدم الانتقام منه، إظهار الإعجاب به، الدفاع عن الرأي، لا تخرجه، الابتسامة، الإطراء والمديح.

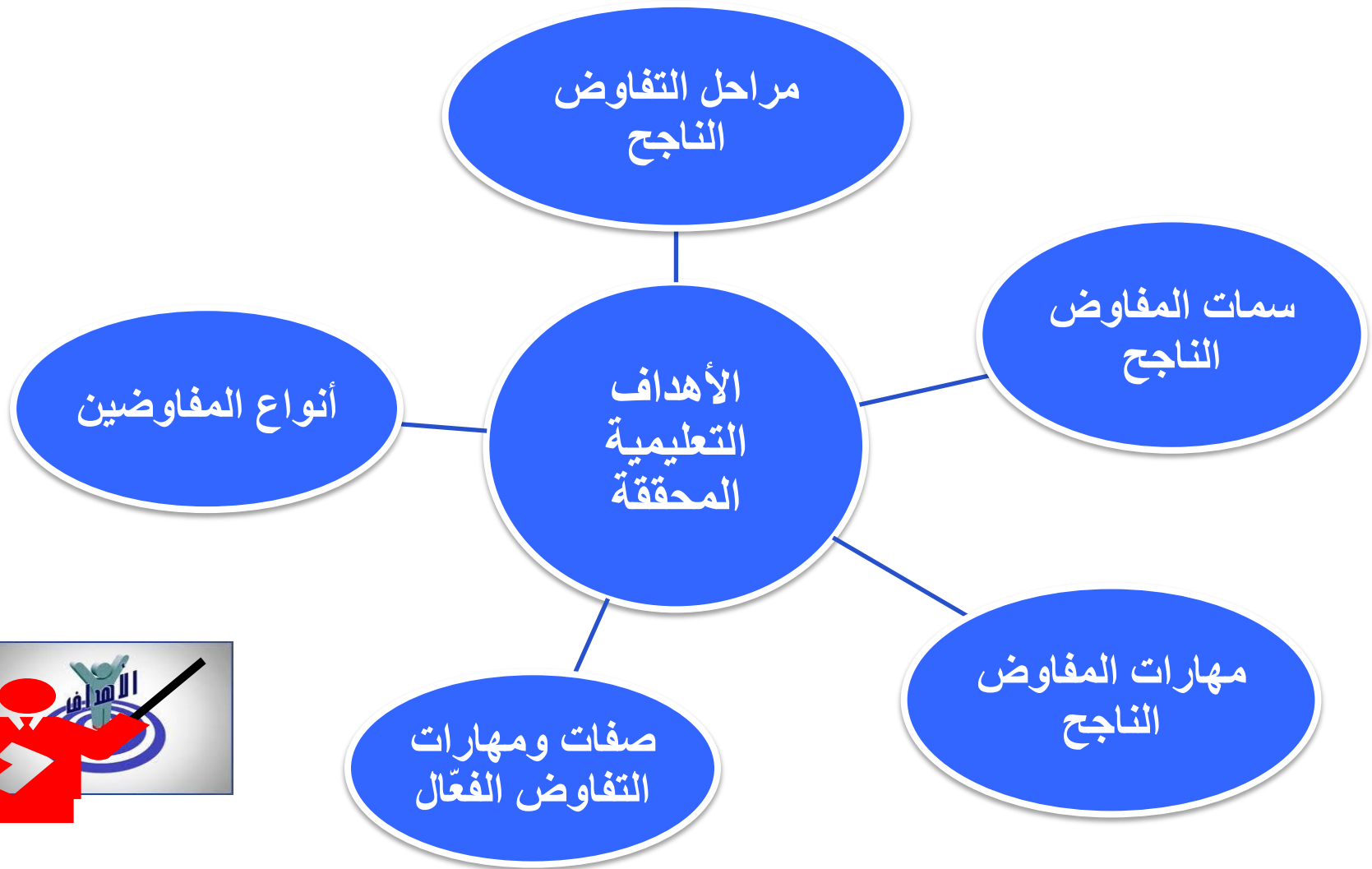
أنواع المفاوضين وكيفية التعامل معهم

9. المفاوض المتردد The Hesitated:

قلق، متشكك، قليل الثقة بالنفس، غير مستقر، غير حاسم.
طريقة التعامل معه: الصبر، المعلومات، إتخاذ القرار، التأكيدات اللازمة، الحزم، الطمأنينة، الثقة.

10. المفاوض الودود او المحبوب The Friendly:

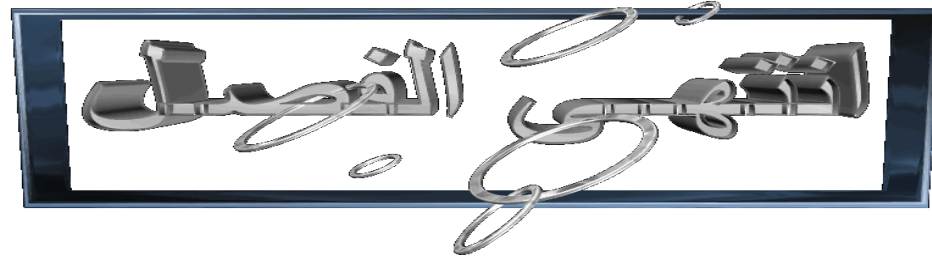
محبوب، إجتماعي، متفائل، لا يؤذي الآخر، السلام، طيب القلب.
طريقة التعامل معه: مبادلته الود، اللطف معه، استخدام الأسئلة المغلقة، عدم خداعه، عدم جرح مشاعره، اللباقة في التعامل معه، الاختصار في الإجابة.





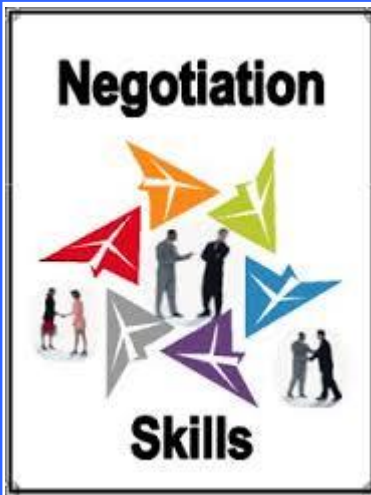
المراجع References

- ❖ د. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، 1992.
- ❖ د. جيلان بتلر، د. توني هوب، إدارة العقل، مكتبة جرير 1998.
- ❖ د. روبرت س. اليوت، صحة المديرين، بين الضغط والضبط، ترجمة علا احمد صالح، سلسلة إصدارات بميك، 1998.
- ❖ د. بتيرها نسون، ضغط العمل طريقك للنجاح، مكتبة جرير، 1998 .
- ❖ د. إبراهيم الفقى، أسرار قادة التميز، سلسلة إصدارات بميك، 1996 .
- ❖ د. دافيد ريتون، تيم كامرون، الإدارة والقيادة الذات، إننى كما تفكر، إصدارات بميك إشراف د/ عبد الرحمن توفيق، 2001.
- ❖ د. أحمد فهمى جلال، مهارات التفاوض، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة – جامعة القاهرة ، ج.م.ع ، 2007.
- ❖ أ.زياد خليل قبلان، "التفاوض علم وخبرة وأخلاق"، رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية .
- ❖ أ. ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2010.



شكراً لحُسن الاستماع





كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة
برنامج التعليم عن بُعد

مقرر مهارات التفاوض
MGT 334

د. عبدالله الطياري

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض Negotiation Strategies



أهداف
الوحدة
التعليمية
السادسة

- منهج إستراتيجيات التفاوض.
- مفهوم إستراتيجيات التفاوض.
- خطوات التخطيط الفعال في التفاوض.
- تكتيكات التفاوض.

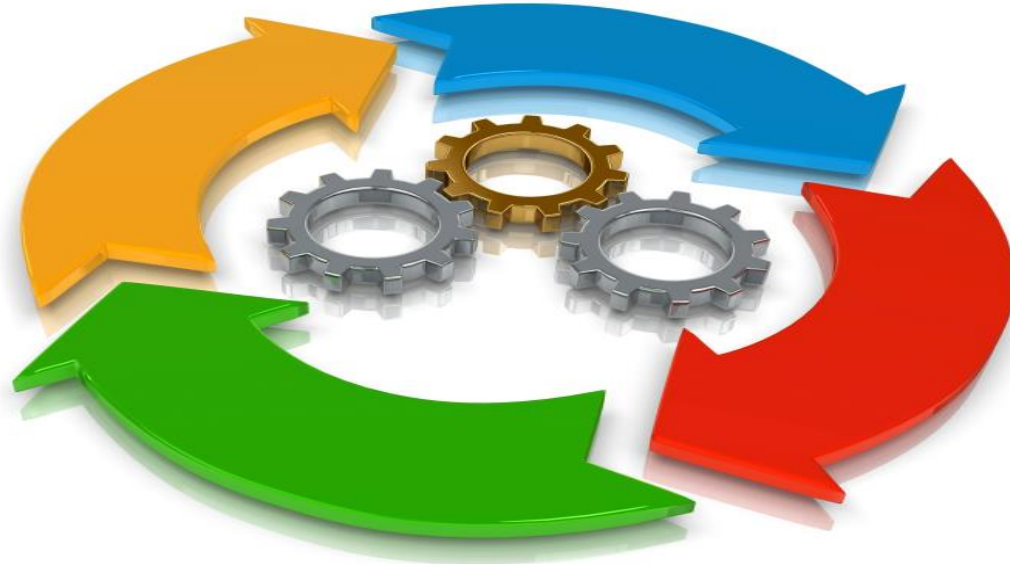


مقدمة:

البناء والاستعداد الفعّال لإستراتيجية و خطة التفاوض تمثل المتطلبات المحورية لتحقيق أهداف التفاوض، فمن خلال التخطيط الإستراتيجي الفعّال والتحديد الجيد للهدف يستطيع غالبية المتفاوضين تحقيق أهدافهم من التفاوض، وبدون تلك المقومات فان النتائج تحدث في الغالب بناءً على المصادفة بدلاً من جُهد المتفاوض.

طبيعة المناهج المستخدمة في التفاوض

The Nature of Models Used in Negotiation Process



إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض، والمنهج يؤثر على اختيار الإستراتيجية، ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

1. منهج المصلحة المشتركة.

2. منهج الصراع.

<https://www.youtube.com/watch?v=UaW>

[mBWdpozU](https://www.youtube.com/watch?v=UaW)

منهج المصلحة المشتركة

هو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين المورد والعميل، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفه التنافسي، كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه إحتياجاته تتحقق مصالحه. وفي هذا المجال هنالك إستراتيجيتين أساسيتين هما:

أولاً: إستراتيجية التكامل:

تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض، والعلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة، حيثُ يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض.

ثانياً: إستراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم:

تقوم أيضاً على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

منهج الصراع

طبقاً لهذا المنهج يرى المفاوض أن هنالك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الآخر، ويرى أنه يجب أن يُحقق مكاسب بقدر ما يحقق الطرف الآخر من خسائر، والمفاوض الماهر لا يعلن أنه يتبنى إستراتيجية الصراع، ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

<https://www.youtube.com/watch?v=tsSRWw39MvI>

من أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن منهج الصراع ما يلي:-

أولاً: استراتيجية الاستنزاف.

ثانياً: إحكام السيطرة والإخضاع.

ثالثاً: إستراتيجية التشتيت.

إستراتيجيات منهج الصراع

إستراتيجية الاستنزاف

- تعارض مصالح بين أطراف التفاوض.
- استنزاف موارد الطرف الآخر.
- إطالة وقت التفاوض والتلاعب بالألفاظ.

السيطرة والإخضاع

- طرح المبادرات على أساس المصلحة.
- الإستدراج في المفاوضات لتقديم التنازلات.

إستراتيجية التشتيت

- التشتيت من خلال التفريق للجماعة الممثلة.
- التشتيت من خلال جدول الأعمال.
- جوانب فرعية بهدف فقد التركيز.

إستراتيجية ونطاق خطة التفاوض

1. الأهداف المحددة لإستراتيجية التفاوض:

تحديد الأهداف يساعد في وضع تصور للنتيجة، ويتضمن التركيز على العناصر الموضوعية، وهي: الأهداف، وأولويات الأهداف، والمجموعات التي تتضمن عدداً من الأهداف في حزمة واحدة، والجوانب الإجرائية، والتاريخ التفاوضي.

التأثيرات ((المباشرة)) للأهداف على اختيار إستراتيجية التفاوض:

- 1- الآمال ليست أهداف: الأمل حلم/ رجاء – الهدف: غاية محددة واضحة وواقعية.
- 2- الأهداف يجب أن تكون منطقية وممكنة التحقيق.
- 3- أهدافنا غالباً مرتبطة بأهداف الطرف الآخر.
- 3- الحدود تكون أهداف ولا يمكن تجاوزها، إلا بالتغيير في الأهداف أو إنهاء التفاوض.
- 4- الأهداف المؤثرة يجب أن تكون متماسكة ومحددة، ويفضل أن تكون قابلة للقياس.

إستراتيجية ونطاق خطة التفاوض

التأثيرات (غير المباشرة) للأهداف على اختيار إستراتيجية التفاوض:

1- عندما تكون الأهداف بسيطة ومباشرة يمكن تحقيقها في جلسة واحدة دون أي آثار مستقبلية، وهذا الافتراض يؤثر على اختيارنا لإستراتيجية التفاوض. (في هذه الحالة نختار استراتيجية تنافسية).

2- بينما عندما تكون الأهداف معقدة وصعبة التحديد ربما تتطلب العمل من خلال سلسلة من الجلسات التفاوضية، وبخاصة إذا الأهداف مبنية على العلاقة بين الطرفين. (في هذه الحالة نختار الإستراتيجية الإندماجية أو التعاونية).

الإستراتيجية: الخطة العامة لتحقيق أهداف المفاوض

Strategy: General Plan For Achieving The Negotiator Objectives



تعريف الإستراتيجية

Definition of Strategy

الإستراتيجية هي: النمط أو الخطة المتضمنة الأهداف والسياسيات الرئيسية للمنظمة في بناء واحد متكامل. وبالتطبيق على المفاوضات، تُعرف الاستراتيجية بأنها (الخطة الشاملة لتحقيق أهداف المفاوضات في المفاوضات).

كيف ترتبط (الإستراتيجية) مع (الأساليب) و (التخطيط)؟



تختلف الإستراتيجية عن الأساليب إستناداً إلى (الحجم والمنظور والمدى الزمني).



الأساليب: خطوات قصيرة المدى معدة لتنفيذ إستراتيجية عامة، (مرتبة أدنى من الإستراتيجية).

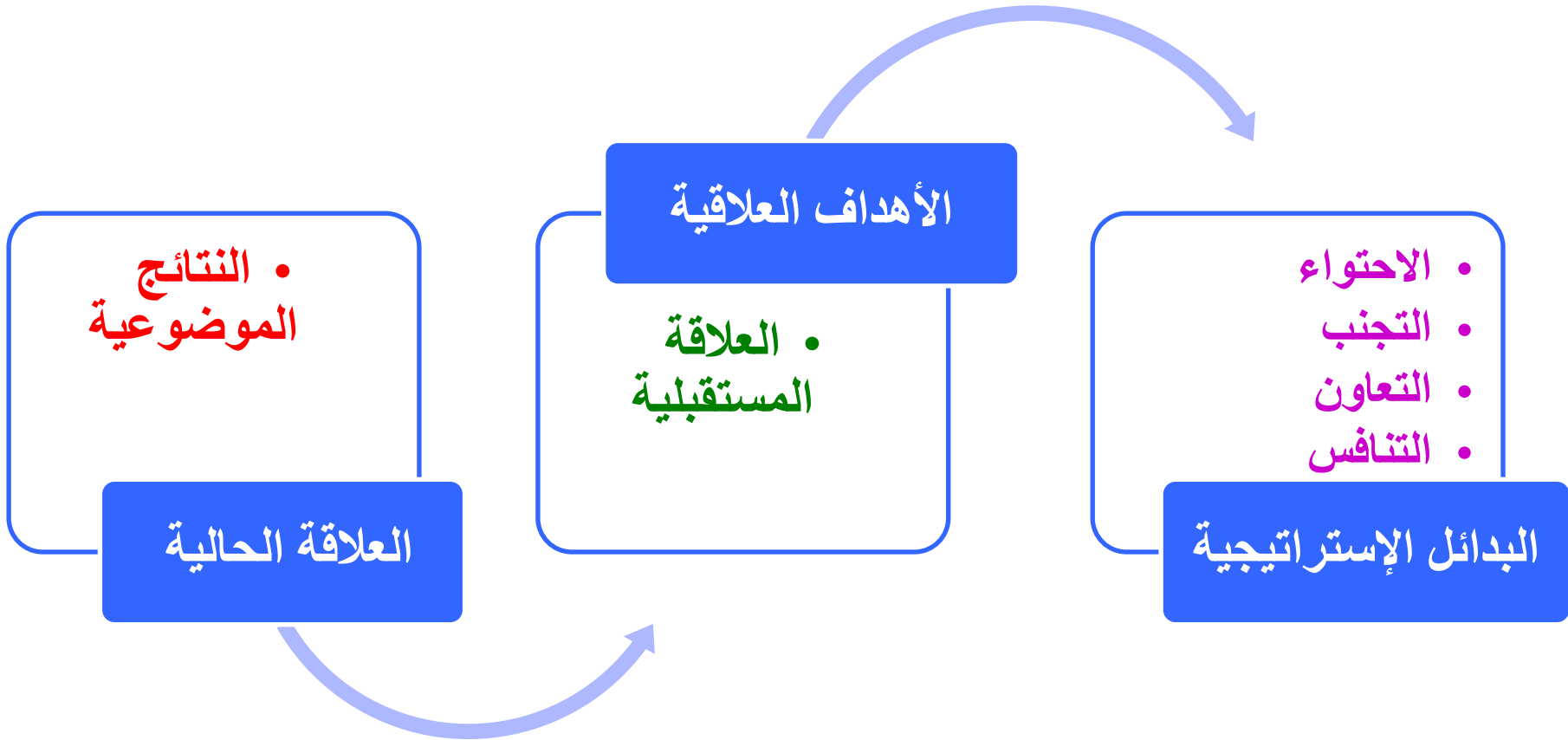


التخطيط: هو جزء رئيس من خطوات الإستراتيجية.

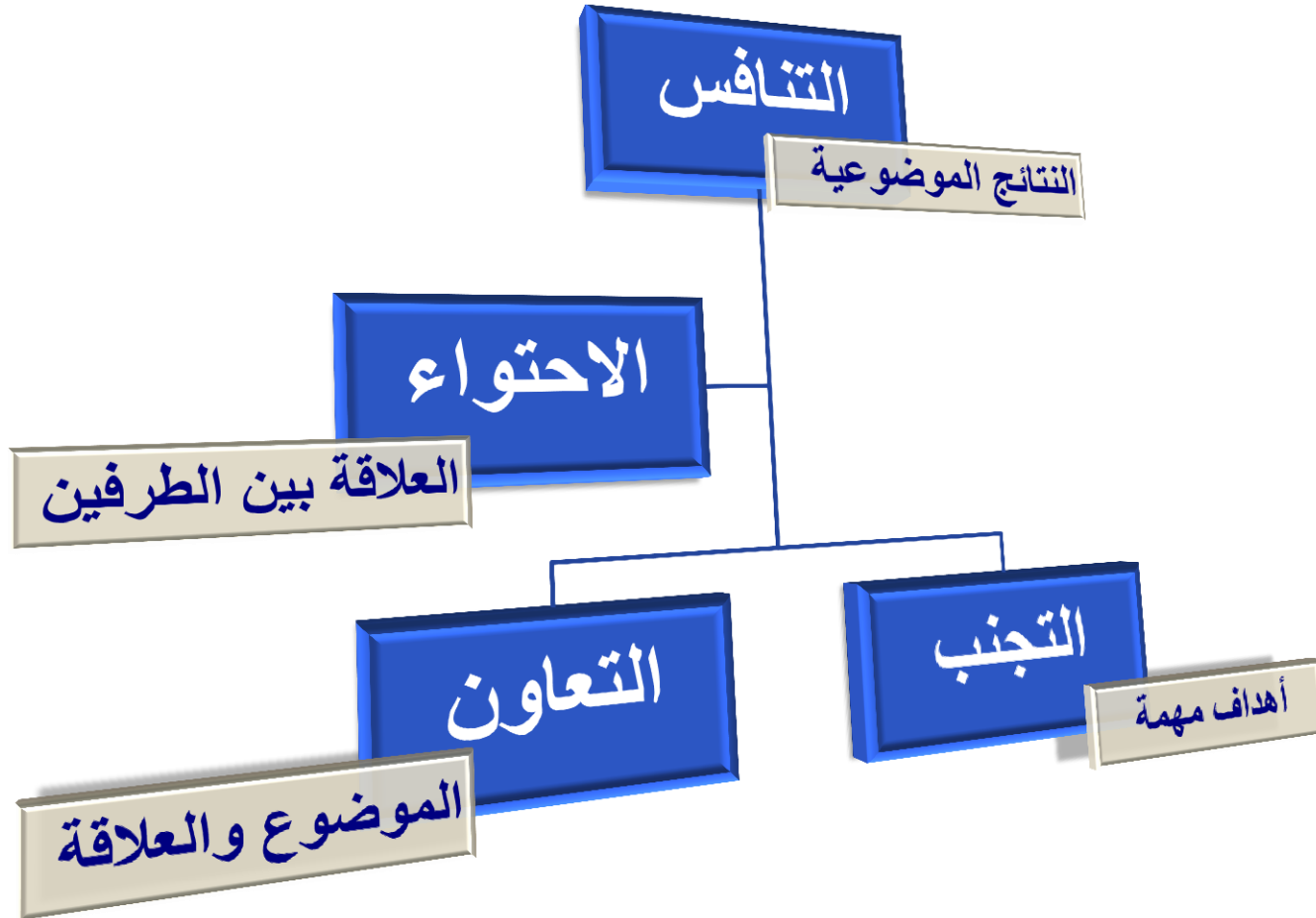


مرحلة التخطيط: تحوي جميع (الأساليب) المعدة لإستكمال (الإستراتيجية).

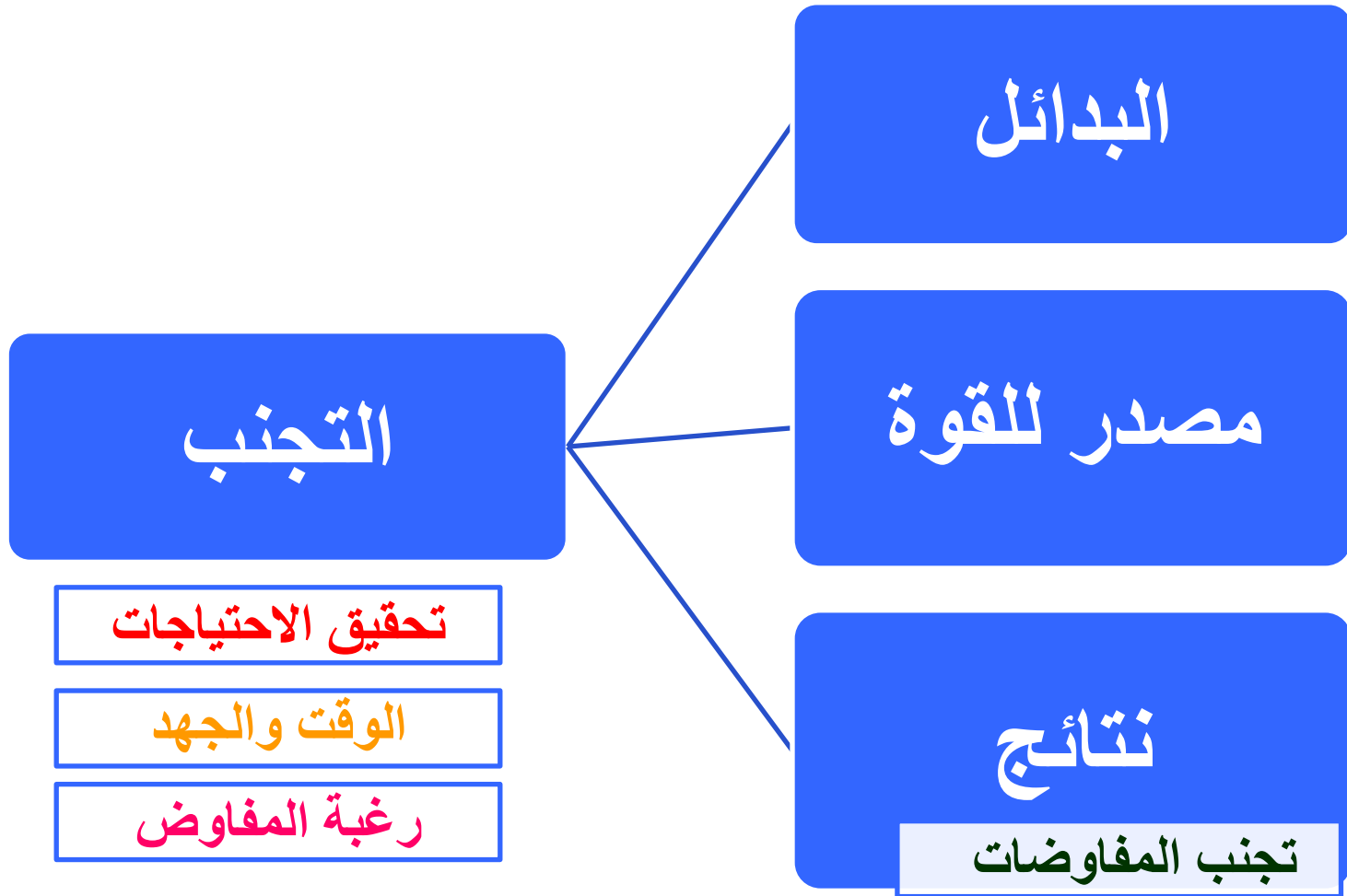
الخيارات الاستراتيجية ووسائل تحقيق الأهداف



الإستراتيجية الظرفية البديلة



التجنب: إستراتيجية عدم الاشتباك (عدم التفاعل)



إستراتيجية الارتباط النشيط

التنافس

الكسب مقابل الخسارة

التعاون

الكسب مقابل الكسب

الاحتواء

الخسارة مع السماح
للاخر بالكسب

تجديد الموضوعات (تجديد نطاق المشكلة)



أهمية تحديد نطاق المشكلة لفهم إستراتيجية التفاوض

- 1) تحديد النطاق: يعني التركيز والتوضيح والتنظيم بهدف إيجاد تصور منطقي واضح للحقيقة أو المشكلة المعقدة التي نواجهها وتوضيحها في صياغات ذات معنى بالنسبة لنا.
- 2) تختلف الأطر باختلاف وجهات النظر / أو بمرور الوقت.
- 3) الأفراد يستخدمون الأطر لتحديد المشاكل، وآثار تلك الأطر يمكن تحديدها من خلال مراقبة المفاوضات.
- 4) الأطر لا يمكن تجنبها، فالمفاوض لا يمكنه تجنب وضع إطار للمفاوضات.
- 5) المفاوضون الذين يستطيعون وضع نطاق للمشكلة، يكونون قادرين على فهم ما يقومون به، وما يقوم به الطرف الآخر، ويسيطرون بشكل أكبر على خطوات التفاوض.
- 6) التأطير ينشأ أو يتشكل نتيجة للحديث عن جوانب ذات أفضلية لأطراف التفاوض، وقد يتم الاتفاق على موضوعات وخطوات يمكن معالجتها.

خطوات التخطيط الفعال للتفاوض



خطوات التخطيط الفعّال للتفاوض

تحديد الموضوعات

1

ترتيب المسائل وتحديد مكونات التفاوض

2

تحديد المصالح

3

معرفة حدود المفاوض وبدائله

4

وضع الأهداف والعروض الافتتاحية

5

تقييم الطرف الآخر

6

اختيار الإستراتيجية المناسبة

7

تحديد كيفية تقديم موضوعات التفاوض والدفاع عنها

8

تحديد البروتوكول (أين ومتى تتم المفاوضات)

9

تكتيكات التفاوض

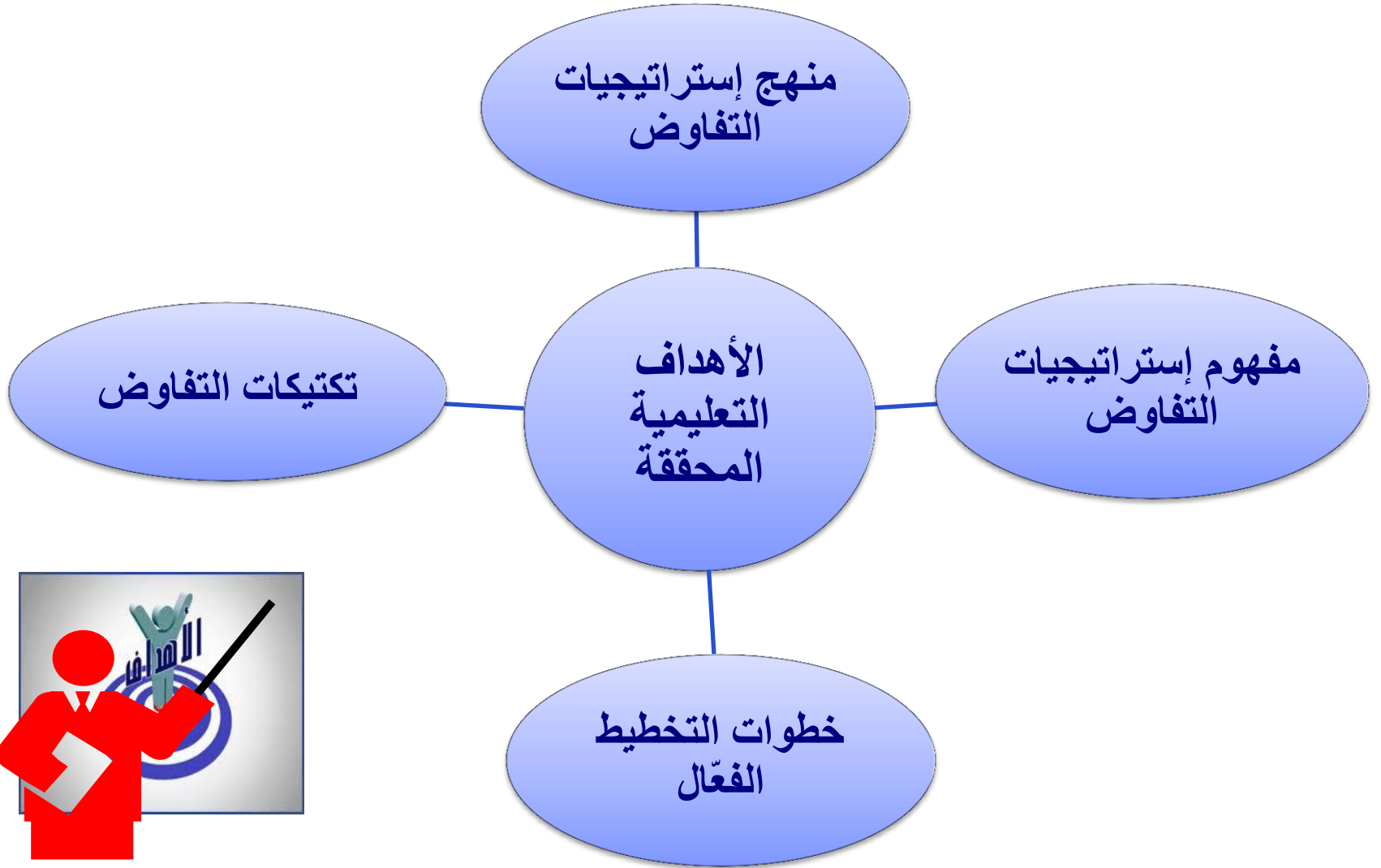


- التسوية أو الصمت المؤقت: الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال، أو تغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت.
- المفاجأة: تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو الطريقة أو الحديث، بالرغم من عدم توقع التغيير في الأساس.
- الأمر الواقع: قبول أحد أطراف التفاوض لتصرف الطرف الآخر أمام الأمر الواقع.
- الانسحاب الهادي: استعداد المفاوض للانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل الآخر على مميزات.
- الكر والفر أو التحول: استعداد المفاوض لتحول موقفه من الأمام إلى الخلف والعكس.

المهام الأسلوبية (التكتيكية)

أربع مهام تكتيكية للمفاوض في وضع التفاوض التوزيعي:

- 1) تقييم قيمة نتيجة المفاوضات وتكاليف إنهاءها.
- 2) السيطرة على انطباعات الطرف الآخر.
- 3) تعديل انطباعات الطرف الآخر بشأن نتيجة المفاوضات.
- 4) التحكم بتكاليف تأخير وإنهاء المفاوضات.



أخلاقيات التفاوض

Negotiation Ethics



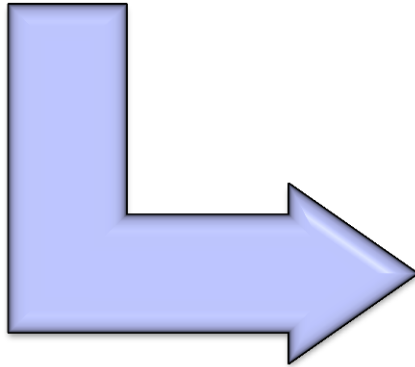
أهداف
الوحدة
التعليمية
السابعة

- مفهوم الأخلاق.
- أهمية الأخلاق لعمليات التفاوض.
- تصنيفات أساليب التفاوض.
- التوضيح والتبرير.



مفهوم الأخلاق

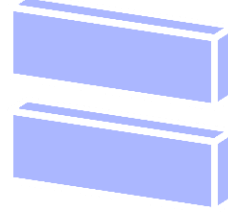
The Concept of Ethics



المعايير الإجتماعية المطبقة
بشكل عام بشأن ما يُعتبر
صحيح أو خطأ في موقف معين.



تتطلق الأخلاق
من خلال
فلسفات معينة



1. طبيعة العالم الذي
نعيش فيه.
2. القواعد التي من
خلالها يمكن للأفراد
العيش في جماعة.

المعايير المختلفة لتقييم تصرفات المفاوض

هناك على الأقل أربعة معايير

هت (Hitt)

1- إتخاذ القرارات بناءً على النتائج المتوقعة.

2- إتخاذ القرارات بناءً على ما يقرر القانون.

3- إتخاذ القرارات بناءً على إستراتيجية و قيم المنظمة التي ينتمى إليها المفاوض.

4- إتخاذ القرارات بناءً على إعتقادات المفاوض الشخصية وما يمليه عليه ضميره.

تصنيف طرق التفاوض الخادعة

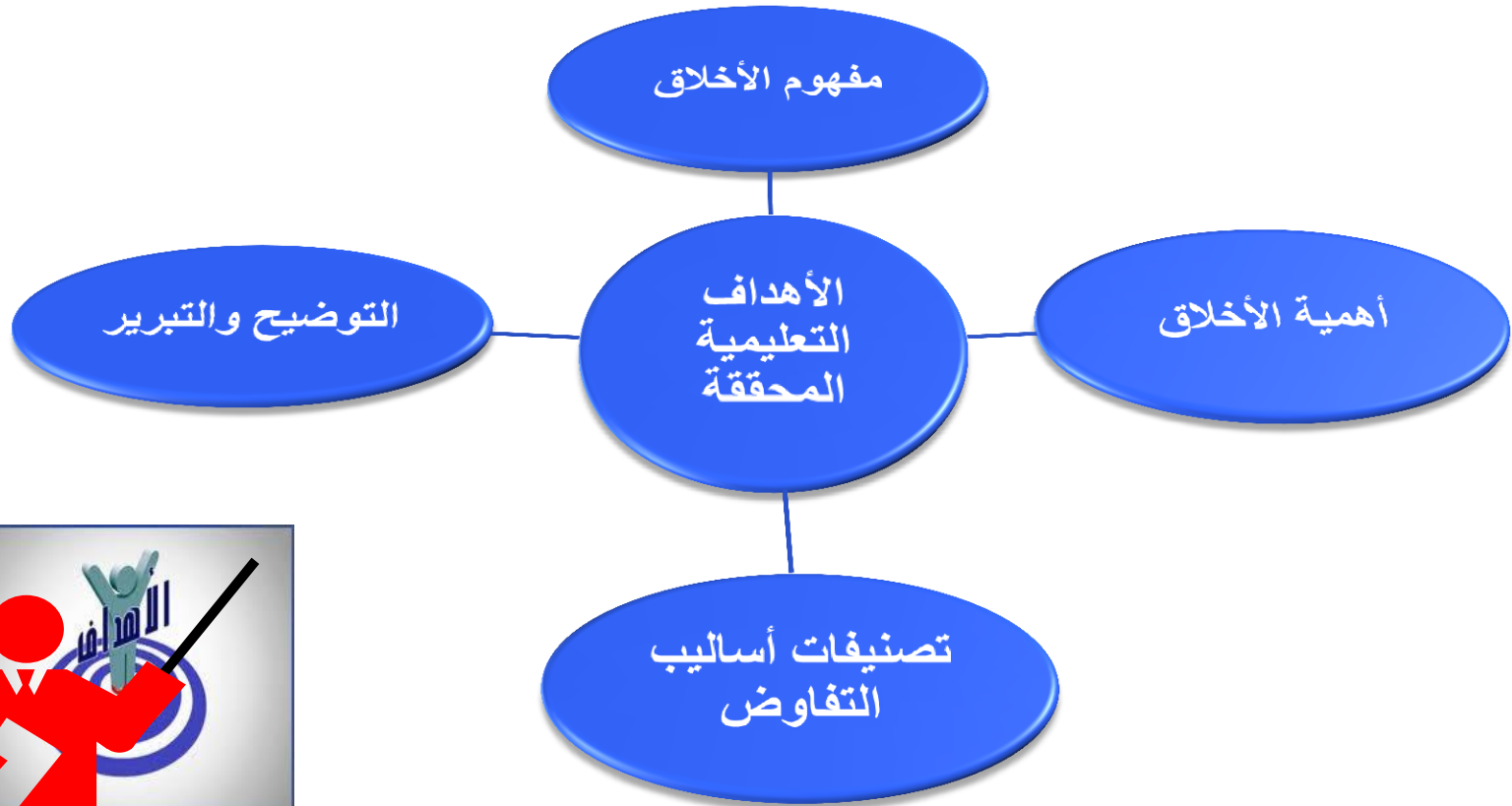
Classification of Deceptive Negotiation Methods



التوضيح و التبرير: Justification

يعتقد المفاوض أن الدافع الرئيس نحو استخدام الأساليب الإحتيالية هو الحصول على ميزة قوة مؤقتة، وعند استخدام المفاوض لأسلوب قد يترتب عليه ردة فعل من قبل المفاوض الآخر، فإنه يتوجب عليه الاستعداد لأن يبرر استخدامه لهذا الأسلوب للطرف الضحية، أو لمن يمثله.

كيف يستطيع المفاوضون التعامل مع استخدام الطرف الآخر للخداع ؟
طرح أسئلة حقيقية، التعرف على الأسلوب، تجاهل الأسلوب، إيقاف الأسلوب، الرد بلطف، مناقشة ما يشاهده المفاوض وتقديم عرض لمساعدة الطرف الآخر للتغيير بإتباع أسلوب أكثر نزاهة.



تشكيل فريق التفاوض

Composition of the Negotiation Team



أهداف
الوحدة
التعليمية
الثامنة

- مواصفات المفاوض الماهر.
- اعتبارات الاختيار بين المفاوض الفرد وفريق التفاوض.
- اعتبارات تحديد فريق التفاوض.
- محددات فاعلية فريق التفاوض.



مواصفات المفاوض الماهر



مواصفات المفاوض الماهر

- التمتع بقدر مناسب من الذكاء (Intelligence).
- قدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة.
- إتقان فن الإستماع .
- التمتع بقدرة تحليلية مناسبة.
- سرعة الملاحظة.
- اللباقة في الحديث والدبلوماسية في التعبير.
- أن يكون ناضجاً لا تسحقه الهزيمة و لا يغره النصر.
- أن يكون إجتماعياً (Social) غير انطوائى .
- التمتع بقدرة عالية على الصبر.
- القدرة على القيام بالأدوار (Roles) المختلفة الشخصية.
- إجادة اللغة التي سيتم التفاوض بها.
- المعرفة الإقتصادية، لحساب التكاليف والعوائد للموضوعات المتفاوض عليها.
- المعرفة القانونية، لمعرفة التشريعات القانونية الخاصة بموضوع التفاوض .

من يقوم بالتفاوض ؟ (فرد أم فريق ؟)



من يقوم بالتفاوض يمكن أن يكون فرد (Individual) أو فريق (Team)، ويتوقف الاختيار ما بين فرد وفريق على عدة اعتبارات منها:



إِعتبارات تحديد فريق التفاوض



تحديد التخصصات الواجب توافرها

تحديد واجبات كل عضو

تحديد مواصفات ومهارات واجب توافرها في الرئيس

وضع قواعد وضوابط التعاون بين الأعضاء

وضوح دور رئيس الفريق وواجباته

محددات فاعلية فريق التفاوض



حُسن إختيار أعضاء فريق التفاوض والرئيس

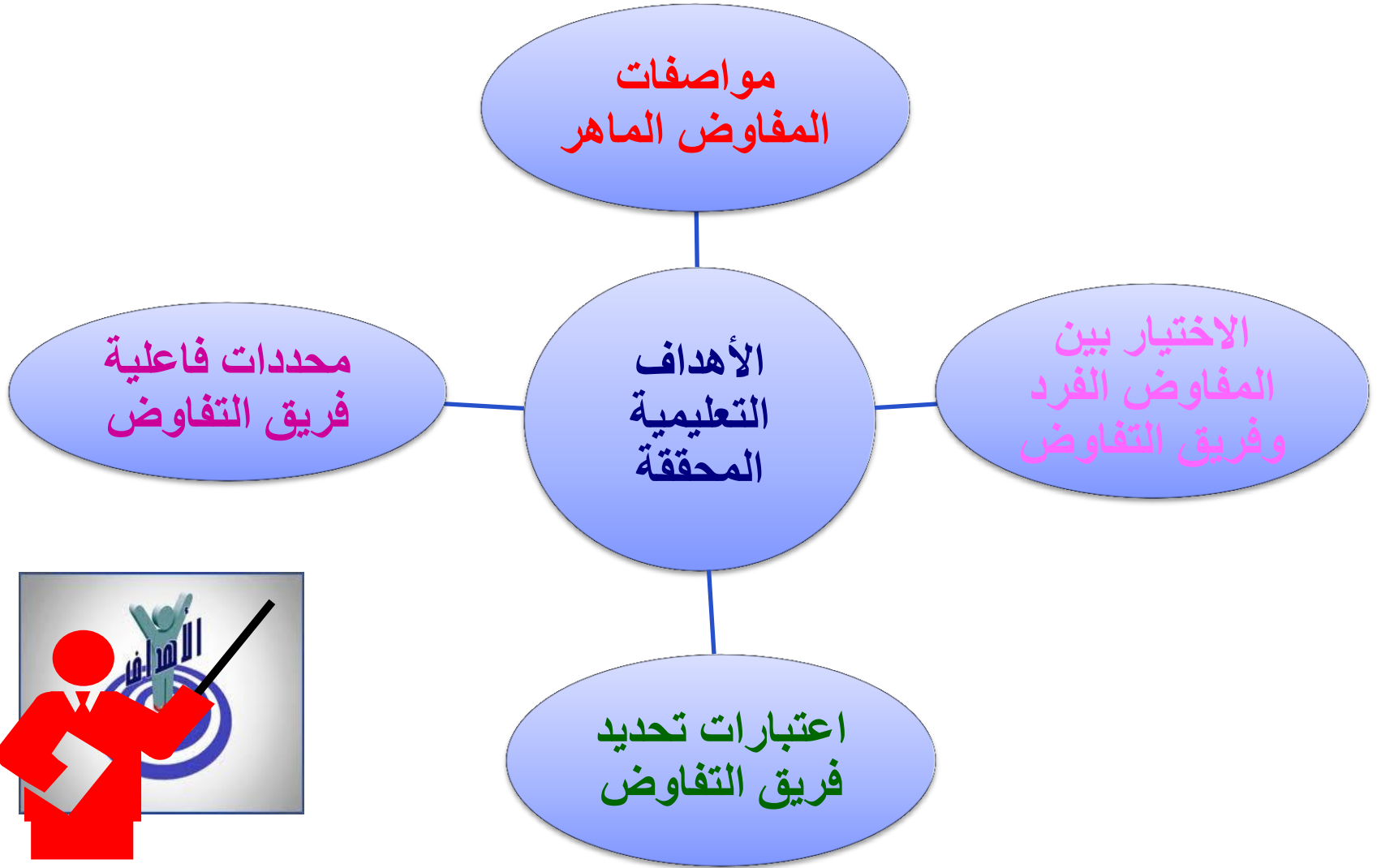
توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل

الفهم الكامل للأهداف وحُسن توزيع الأدوار

المحافظة على عدد معقول لأعضاء الفريق

توثيق الصلة وتضييق الفجوة وتقليل احتمالات الخلاف

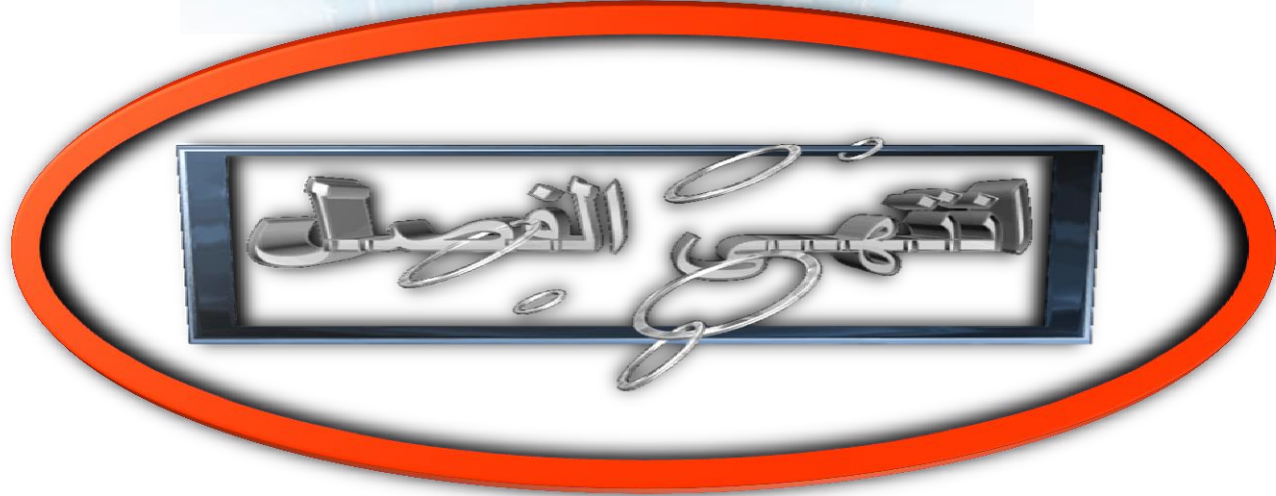
كسب الثقة وبناء جسور التفاهم



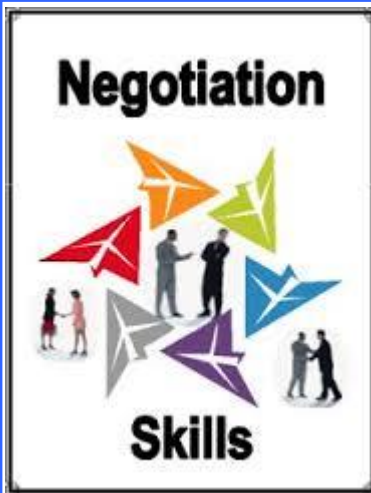


المراجع References•

- ❖ أبو الحجاج , يوسف (2010) ، مهارات وفنون التفاوض والإقناع، الطبعة الأولى، دار الوليد للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا.
- ❖ كوهين، ستيفن بي (2014) ترجمة مكتبة جرير، المفاوض العملى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ❖ الجدلى، ربحى عبد القادر (2010)، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة فى الدنمارك.



شكراً للمشاركة وحُسن الاستماع



كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة
برنامج التعليم عن بُعد

مقرر مهارات التفاوض
MGT 334

د. عبدالله الطياري

إدارة المفاوضات الصعبة

Management of Difficult Negotiations



أهداف الوحدة التعليمية التاسعة

- طبيعة المفاوضات الصعبة.
- حالات المفاوضات الصعبة.
- الإستراتيجيات الرئيسة التي يمكن إستخدامها
لحل المفاوضات الصعبة.
- المداخل المختلفة للمفاوضين.
- أساليب الإستجابات فى المفاوضات الصعبة.



طبيعة المفاوضات الصعبة



مقدمة:

المشاكل التي تؤدي الى حالات المفاوضات الصعبة يمكن إسنادها إلى خصائص الكيفية التي ينظر بها المفاوضون لأنفسهم أو للمفاوضين الآخرين، خصائص محتوى الإتصال (Communication Content) بين المتفاوضين، خصائص الإجراءات المستخدمة من أجل التفاوض أو إدارة الخلاف، وخصائص محتوى التفاوض (Negotiation Content).

تتسم عملية معالجة المفاوضات الصعبة بمجموعة من الخصائص هي:

1. الجو التفاوضي قد يكون مشحوناً بالغضب أو الإحباط أو الإستياء كما أن عدم الثقة والمصداقية تصبح موجهة ضد المفاوض الآخر.
2. قنوات الإتصال تصبح مغلقة أو مقيدة.
3. الموضوعات الأصلية محل التفاوض تصبح غير واضحة وغير محددة بشكل صحيح، كما يمكن أن تتم إضافة موضوعات جديدة.
4. عادةً ينظر الأطراف الى الإختلافات الرئيسية من خلال مواقفهم أو أوضاعهم.
5. كلما زاد الغضب والإنفعالية، كان الأطراف متمسكين بصورة أكبر بمواقفهم الأولية.
6. الأفراد يرون أفضل الجوانب لمن يكون في صفهم، ويقللون من قيمة أي إختلافات قد توجد بينهم.

إستراتيجيات حل تعثر المفاوضات

الحل
المعرفي

• يفترض الأطراف أن الموضوعات الرئيسة تم حلها، وأنهم أصبحوا أكثر قرباً لبعضهم البعض.

الحل
العاطفي

• الطريقة التي يشعر بها الأطراف بشأن الوصول الى طريق مسدود حيال الطرف الآخر.

الحل
السلوكي

• مجموعة من الإجراءات تتناول بالتحديد ما سوف يقوم به الأشخاص في المستقبل.

المداخل المختلفة للمفاوضين



الإستراتيجيات الرئيسة لتخفيض النزاع

1. تخفيض مستوى التوتر وتخفيض مستوى الصراع على نحو متزامن.

تتضمن هذه الإستراتيجية عدة مداخل تتمثل في الآتي:

الفصل بين الأطراف، تخفيف حدة التوتر، تفهم مشاعر الطرف الآخر، وخفض مستوى التوتر المتزامن.

2. تطوير مستوى دقة الإتصال، ويمكن أن يتم بإستخدام المداخل التالية:

عكس الدور، التخيل.

الإستراتيجيات الرئيسة لتخفيض النزاع

3. التحكم بعدد وحجم الموضوعات في النقاش، ويمكن أن يتم من خلال المداخل التالية:

تقليل عدد الأطراف على كل جانب، التحكم في عدد المسائل الموضوعية محل البحث، ذكر الموضوعات بعبارات محددة بدلاً من ذكرها كمبادئ عامة، تقييد السوابق الإجرائية والموضوعية ذات الصلة، البحث عن طرق لتفتيت الموضوعات الكبيرة، عدم جعل الموضوعات ذات صبغة شخصية.

4. إيجاد أرضية مشتركة بناءً عليها يمكن للأطراف إيجاد قاعدة للإتفاق، وهناك عدة مداخل ممكنة لهذه الإستراتيجية منها:

إيجاد أهداف مشتركة مهمة، التحالف ضد عدو مشترك، إيجاد تطلعات مشتركة، التعامل مع قيود الوقت والمواعيد النهائية، إعادة تأطير نظرة الأطراف تجاه بعضهم البعض، بناء إطار تكاملي.

الإستراتيجيات الرئيسة لتخفيض النزاع

5. تحسين مستوى جاذبية الخيارات التي يقدمها كل طرف للطرف الآخر، وذلك من خلال:

منح الطرف الآخر مقترحاً مقبولاً، طلب قراراً مختلفاً، جعل العرض (offer) أكثر جاذبية بدلاً من زيادة حدة التهديد، استخدام المشروعية أو معايير موضوعية لتقييم الحلول.

أساليب الإستجابات فى المفاوضات الصعبة



الأساليب المختلفة للإستجابات من قبل المفاوض

1. الإستجابة للأساليب التفاوضية التوزيعية التي يستخدمها الطرف الآخر.

تجاهل الأساليب، السماح للطرف الآخر بالعلم بما لديك من معرفة وإدراك لما يحاول القيام به، الرد بلطف، إقتراح التغيير نحو أساليب أكثر إنتاجية.

2. الإستجابة عندما يكون لدى الطرف الآخر قوة أكبر:

يكون أمام المفاوضين على الأقل أربعة خيارات عند التعامل مع أطراف أكثر قوة هي:

حماية أنفسهم، تحقيق أفضل الخيارات المتاحة لهم، تصميم نظام إنذار خاص بهم، تصحيح حالة عدم التوازن في القوة (Power).

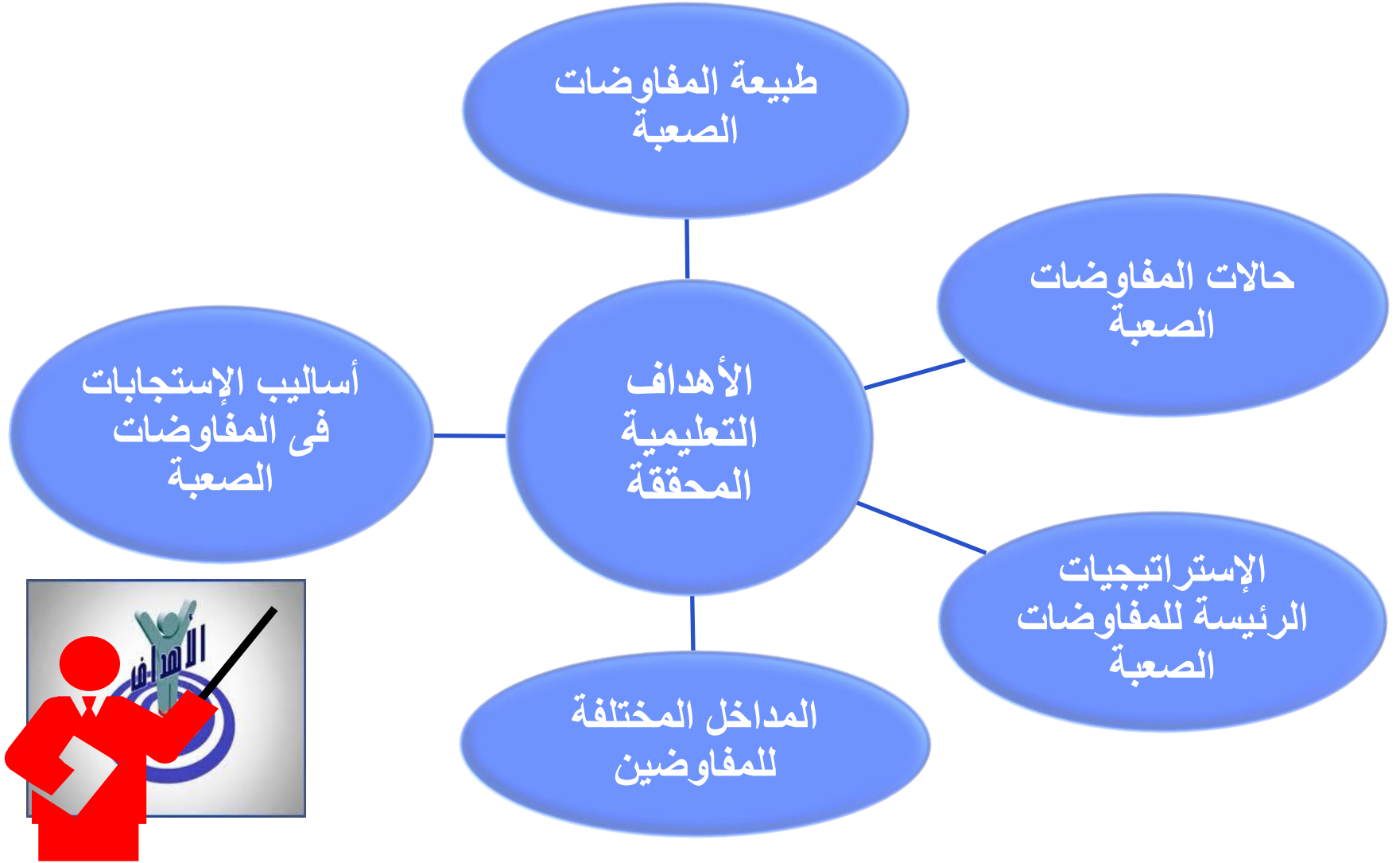
الأساليب المختلفة للإستجابات من قبل المفاوض

3. الإستجابة عندما يكون الطرف الآخر صعباً.

مواجهة سلوك المتشددين بسلوك مواز له في الشدة بدلاً من الإستسلام لهم، تفهم تصرفاتهم، والعمل على محاولة تغيير قيمهم أو معتقداتهم أو أساليبهم وسلوكياتهم.

4. المشكلة الخاصة بالتعامل مع العروض النهائية.

تتضمن العروض النهائية (Final Offers) عادة ثلاثة مكونات هي: مطالب، محاولة خلق شعور بالأهمية والعجلة، بمعنى الإيحاء بأن الإلتزام به أمر حتمي ومطلوب، التهديد بالعقاب في حالة عدم الإستجابة والإلتزام بالمطالب.



إدارة الصراعات في العملية التفاوضية

Conflict Management in Negotiation Process



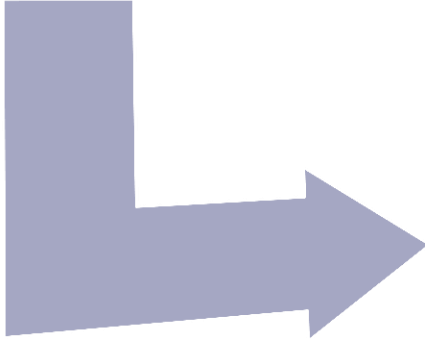
أهداف الوحدة التعليمية العاشرة

- مفهوم الصراع في عملية التفاوض.
- مستويات إدارة الصراع في العملية التفاوضية.
- الجوانب السلبية والإيجابية في الصراع.
- إدارة الصراع.



مفهوم الصراع

The Concept of Conflict



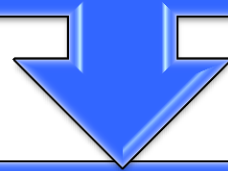
عدم اتفاق شديد أو تعارض في المصالح أو الأفكار والأهداف، أو الاعتقاد بأن تطلعات الطرفين لا يمكن تحقيقها بشكل تزامني في آن معاً.

أهداف غير
متطابقة



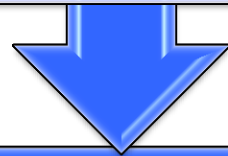
تدخل من كلا
الطرفين في
تحقيق تلك
الأهداف

أسباب نشوء الصراعات - Causes of Conflict



الاختلافات الشديدة بين احتياجات الطرفين.

عدم التفاهم بين فردين.



عوامل أخرى غير محسوسة.

مستويات الصراع

الصراع الذاتي



الصراع
وفقاً للمستوى



الصراع بين
المجموعات



الصراع الفردي



الصراع
داخل المجموعة

وظائف الصراع

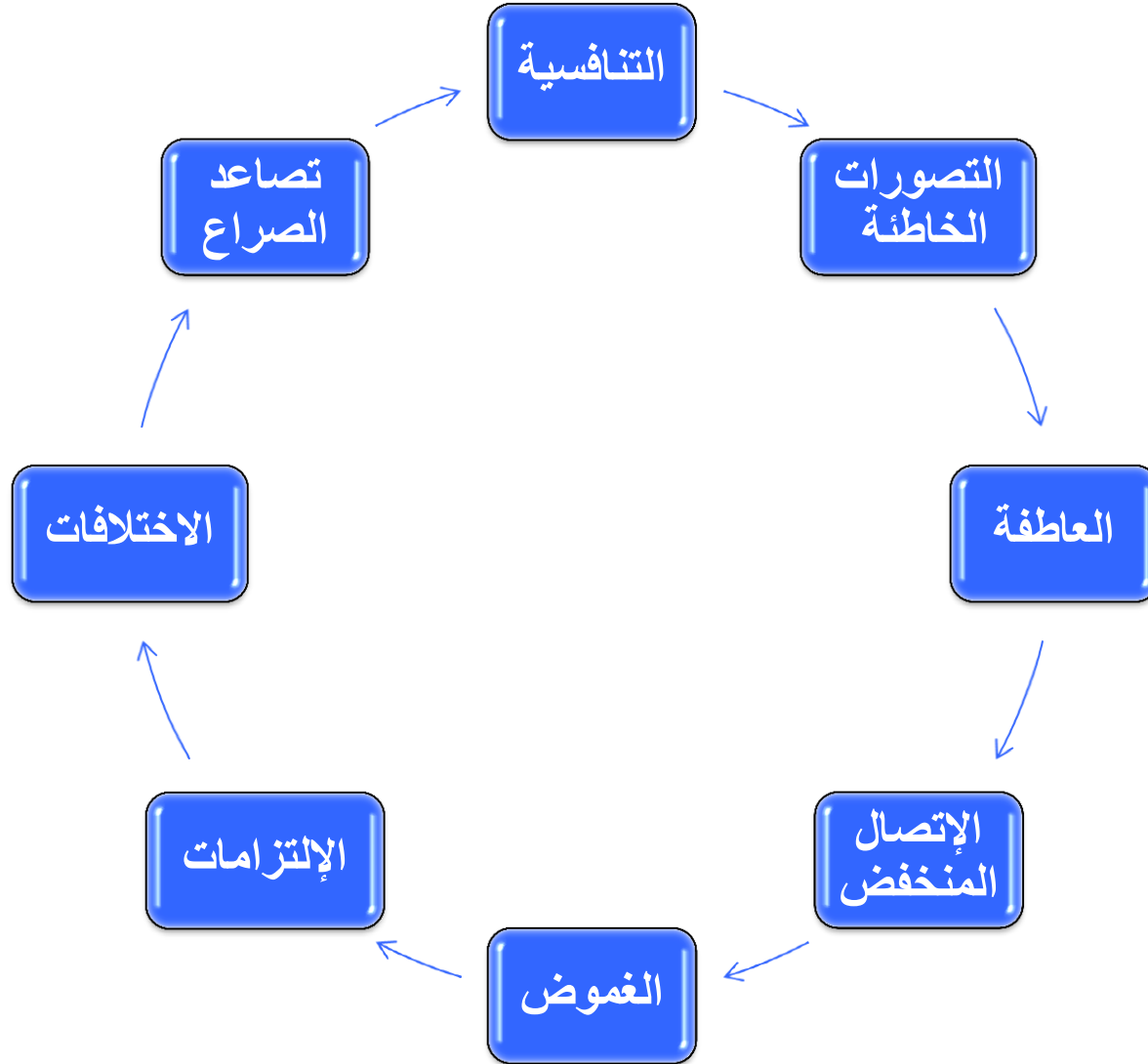
يعتقد غالبية الناس مبدئياً أن الصراع أمر سلبي، ولكن للصراع جانبين:

1. يعتبر الصراع مؤشراً بأن هناك خاطئاً ما / مشكلة تحتاج لحل.
2. أن الصراع يُنتج غالباً أثراً سلبية أو مدمرة.

الجوانب السلبية والإيجابية في الصراع



عناصر الصورة السلبية للصراع



مناقشة الصراع تساعد على الإدراك والقدرة على التعامل مع المشاكل

الصراع يساعد على تحقيق التغيير والتكيف التنظيمي

الصراع يقوي العلاقات ويرفع الجوانب المعنوية لدى الموظفين

الصراع يزيد من معرفة الذات والآخرين في ذات الوقت

الصراع يزيد من فرص التطور الذاتي

الصراع يحفز التطور النفسي

الصراع قد يكون محفزاً ومصدراً للمرح

إدارة الصراع

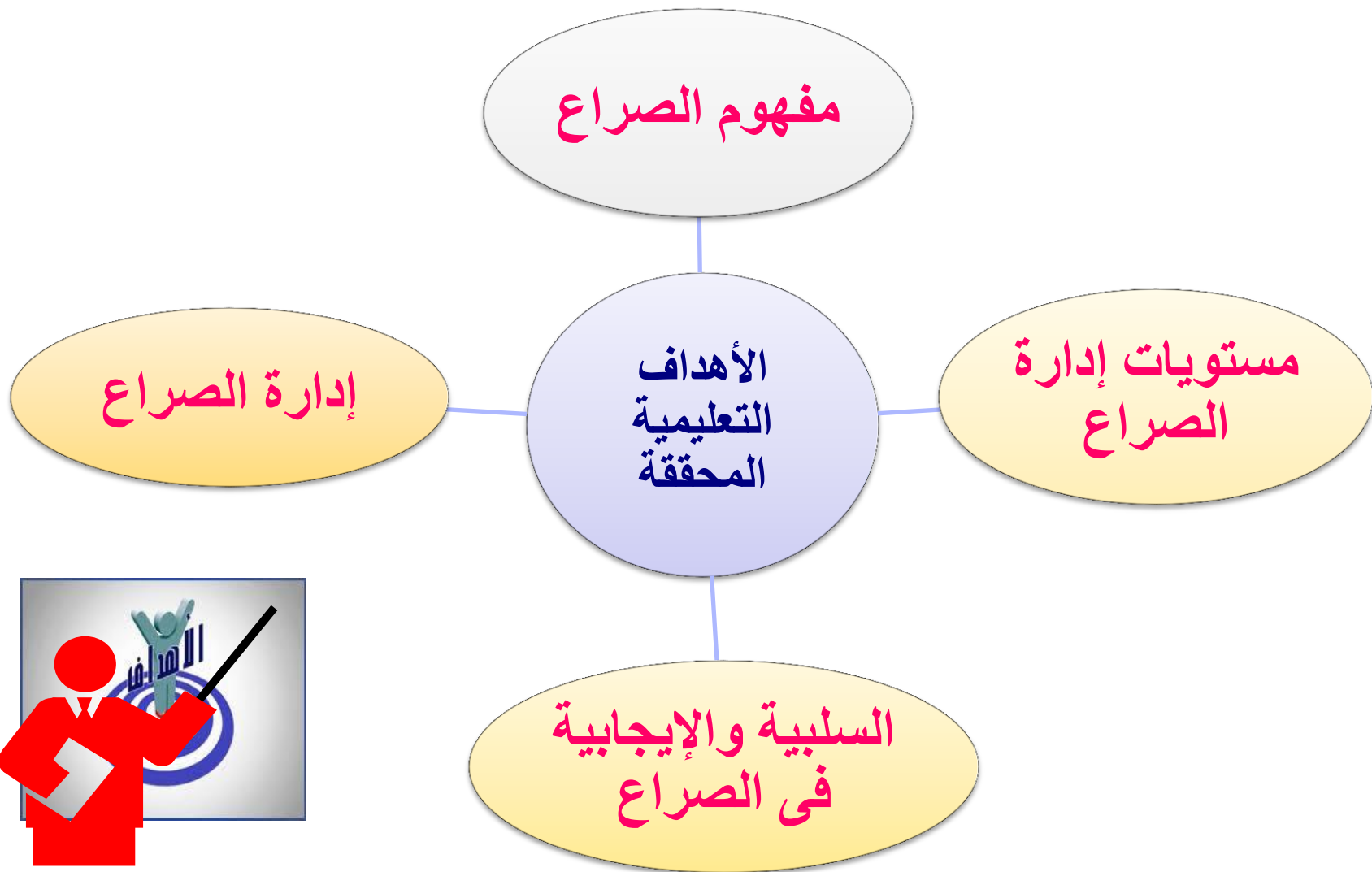


خمسة إستراتيجيات رئيسة لإدارة الصراع



العوامل التي تجعل إدارة الصراع صعبة

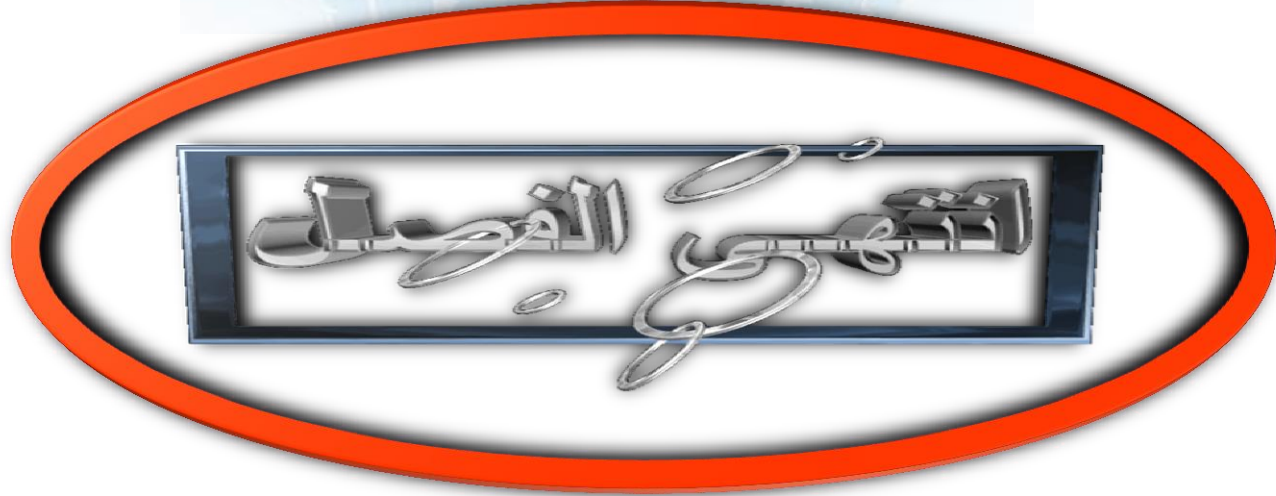
المنظور	صعب الحل	سهل الحل
حجم الحق أو المصلحة - مقدار ما يمكن تحقيقه أو خسارته.	أمر متعلق بالمبادئ - القيم - الأخلاق أو أمر يشكل جزءاً رئيساً في هذا الجانب.	موضوع قابل للتقسيم - موضوع يمكن تقسيمه إلى مكونات صغيرة أو قطع أو وحدات.
الاعتماد المتبادل بين الأطراف - الدرجة التي تعتمد عليها نتائج أحد الأطراف - النتائج التي يحققها الطرف الآخر.	الصفير مقابل الكل - ما يحققه أحد الأطراف يخسره الطرف الآخر.	الكل إيجابي - أي أن كلا الطرفين يعتقد أنه يمكنهما تحقيق نتائج أفضل من النتائج المتحققة حالياً.
استمرار التعامل - هل الفريقان سيعملان مع بعضهم البعض في المستقبل؟	تعامل واحد - لا يوجد تعامل في الماضي - ولن يكون هنالك تعامل في المستقبل.	علاقة طويلة الأمد - يتوقع استمرار العلاقة في المستقبل.
تشكيل الأطراف - مدى ترابطهم تنظيمياً كمجموعة.	غير منظمين - لا يوجد توافق، وقيادة إدارية ضعيفة.	منتظمون ، مترابطون، وقيادة إدارية قوية.
تدخل أطراف أخرى - هل يمكن لأطراف الأخرى التدخل لحل الصراع؟	لا يوجد طرف ثالث محايد.	يوجد طرف ثالث موثوق وقوي وله مكانة لدى أطراف الصراع.
نظرة الأطراف إلى توجه الخلاف - متوازن مكاسب وخسائر متعادلة، أو غير متوازن - مكاسب وخسائر غير متساوية.	غير متوازن - أحد الأطراف يشعر بضرر أكبر ويريد أن يعوض، وإعادة توزيع للحقوق والواجبات ، في حين أن الطرف القوي يريد الإبقاء على تحكمه.	متوازن - كلا الطرفين خسائر ومكاسب متساوية، وكلاهما على استعداد على اعتبار الحقوق والالتزامات متعادلة.



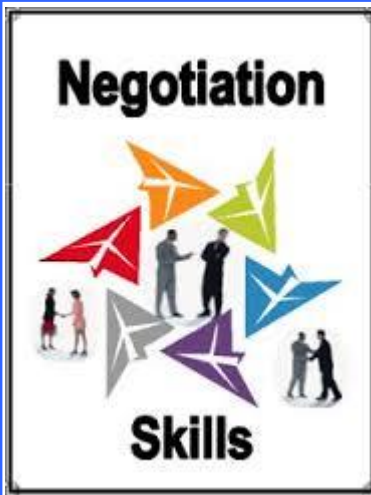


المراجع References•

- ❖ المحيسن، خالد بن عبد المحسن(2011)، أساسيات التفاوض، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ❖ كين، كيفين، المفاوض المثالي، ترجمة حسن محمد وجيه، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ❖ روي ج لوكسي. ديفيد م. ساندرز. بروس بايري. وجون دبليو منتون. ترجمة خالد عبدالمحسن المحيسن، مراجعة مدني عبدالرحمن تاج الدين، (2011)، أساسيات التفاوض، الطبعة الثالثة، الرياض، معهد الإدارة العامة 1432هـ.



شكراً للمشاركة وحُسن الاستماع



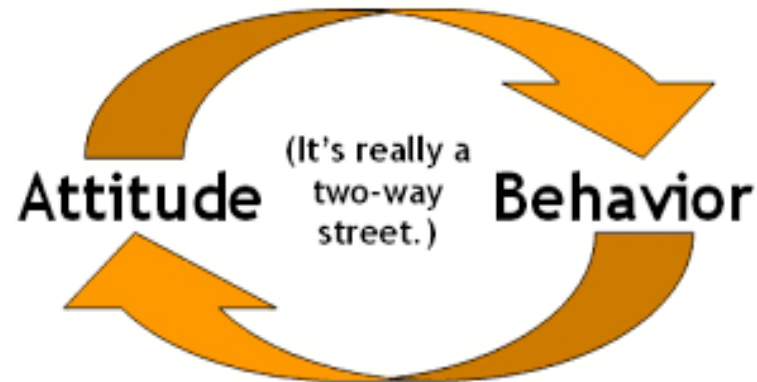
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة
برنامج التعلیم عن بُعد

مقرر مهارات التفاوض
MGT 334

د. عبدالله الطياري

السلوك التفاوضي

Negotiation Behavior



أهداف الوحدة التعليمية الحادية عشر

- السلوك الإنساني ودوره في العملية التفاوضية.
- خصائص السلوك الإنساني.
- الأنماط الفردية للشخصية التفاوضية.
- النمط الجماعي الضاغط (الرأي العام).
- الرأي العام وتأثيره على المفاوضات.



مقدمة:

يتأثر التفاوض بمجموعة من العوامل منها ما يرتبط بالعوامل النفسية والوراثية عند الإنسان وما تفرضه الطبيعة، وهناك دوافع قبول بالعملية التفاوضية أو إحجام عنها، وهذه العوامل بعضها من صنع الإنسان وبعضها من صنع الطبيعة، فالمهارات التي يمتلكها المفاوض هي نتاج الموهبة (Talent) والتعلم (Learning) والخبرة السابقة.

لذلك فإن تحديد المهارات التفاوضية لا بد أن يستند الى المعرفة بالسلوك الإنساني (Human Behavior).

خصائص السلوك الإنساني



خصائص السلوك الإنساني

(2)
الهدف

(1)
سبب داخلي أو خارجي

(4)
محفزات ودوافع

(3)
الملاحظة والقياس

الأنماط الفردية للشخصية التفاوضية

3

الشخصية المستقلة

الإعداد الجيد

التعامل بمنطق وعقلانية

2

الشخصية التابعة

توثيق العلاقة

التعامل الجيد وتأکید
الاهتمام

الابتعاد عن
الاستفزاز

1

الشخصية
المسيطرة

دراسة شخصية
المفاوض

دراسة أوراقه

عدم إعطائه
معلومات وعدم
التعامل معه بثقه

النمط الجماعي الضاغط (الرأي العام)

2

أهمية الرأي العام

استقرار وثبات

عدم استقرار وثبات

عالي الأهمية في
المجتمعات المتقدمة

1

ردة فعل الأفراد تجاه
سياسات الدولة

الجمهور

الموضوع أو المشكلة

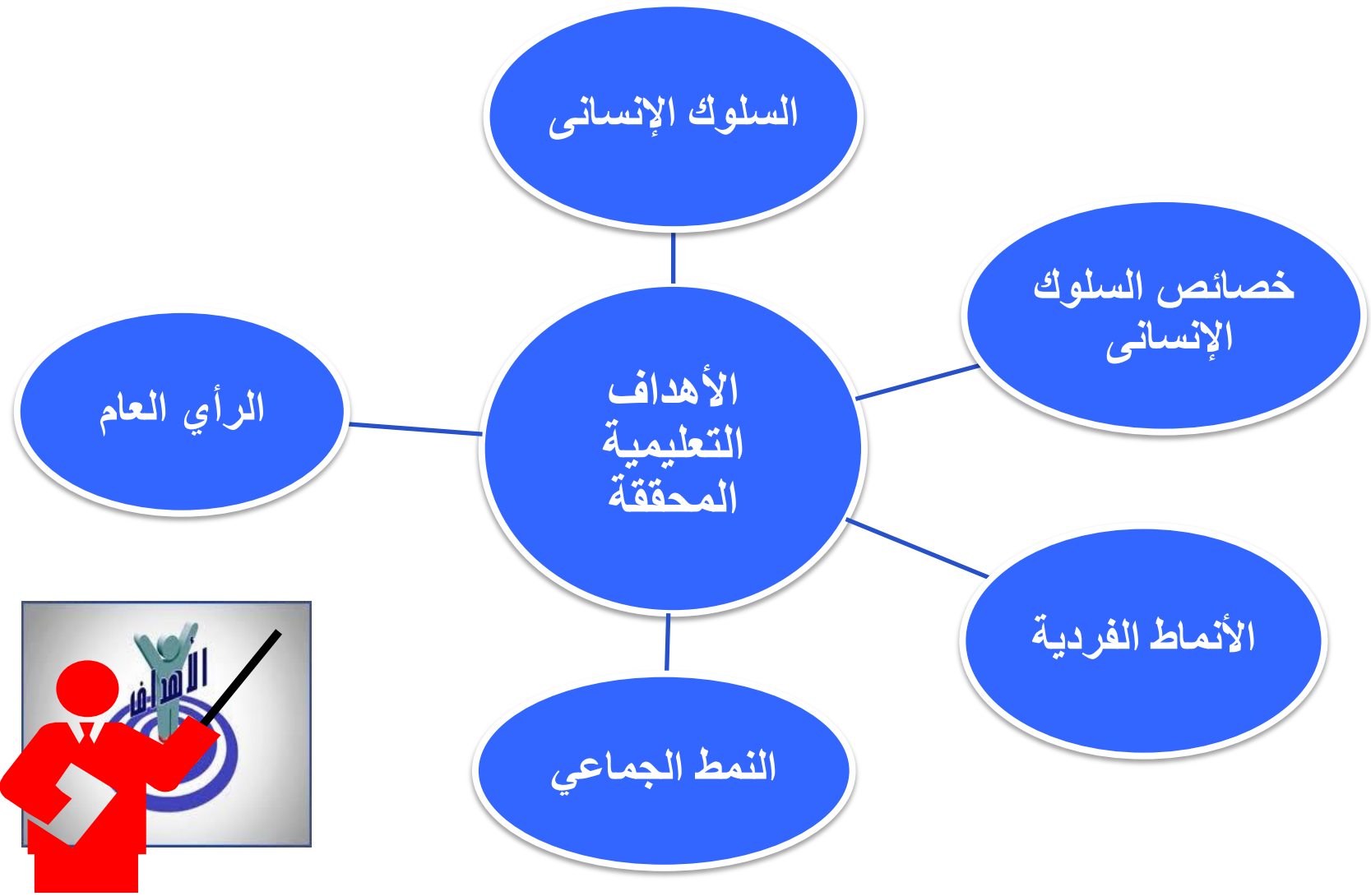
الرأي العام وتأثيره على المفاوضات



الرأي العام وتأثيره على المفاوضات

الدخول في المفاوضات والمشاركة فيها يحتاج إلى رأي عام يُساندها لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة، ويتضح مدى تأثير الرأي العام على المفاوضات وفقاً لما يلي:

1. الرأي العام ضرورة من ضرورات المفاوضات.
2. الرأي العام المعارض قد يُعرقل ويفشل العملية التفاوضية.
3. يدفع للدخول في المفاوضات ويدعم نتائجها الإيجابية.
4. يهدد كيان الدولة ويتأثر بمواضيع الحياة المعيشية.
5. إنعدام الديمقراطية مع الإيمان بالأهداف والمنطلقات التفاوضية.
6. للرأي العام تأثير في ظل وسائل إعلام مرئية ومسموعة تتناقله.



التفاوض مبادئ و ضوابط

Negotiation Principles and Controls



أهداف
الوحدة
التعليمية
الثانية عشر

- مبادئ التفاوض.
- الضوابط المنهجية.
- الضوابط البشرية.



مبادئ التفاوض

يحكم التفاوض عدة مبادئ لنجاح العملية التفاوضية ومنها:



القدرة الذاتية



المنفعة



الالتزام



العلاقات المتبادلة



أخلاقيات التفاوض

الضوابط المنهجية

تشمل المناهج
التفاوضية والقواعد
الذهبية للعملية
التفاوضية.

المناهج التفاوضية

المصلحة المشتركة.

الصراع.

التحليل الكمي، السلوكي، الأمانة، المنهج المتكامل.

القواعد الذهبية

عدم الانفعال أثناء العملية التفاوضية.

عدم المجادلة.

عدم الرفض والبعد عن السلبية.

تجنب الضغط وفتح مجالات للخروج.

عدم تصعيد المواقف

الضوابط البشرية

المهارات العملية

تحديد حالة ذهنية

تنمية الإدراك (Perception) للأوضاع الذهنية

حالة التفاوض بجدارة
ولكن بدون وعي

حالة التفاوض بخبرة
ووعي

حالة التفاوض بعدم
جدارة ولكن بوعي

حالة التفاوض بعدم
جدارة وبدون وعي

تزويد المفاوض بالمهارات (Skills) المطلوبة

الحد الأدنى
والأعلى للهدف

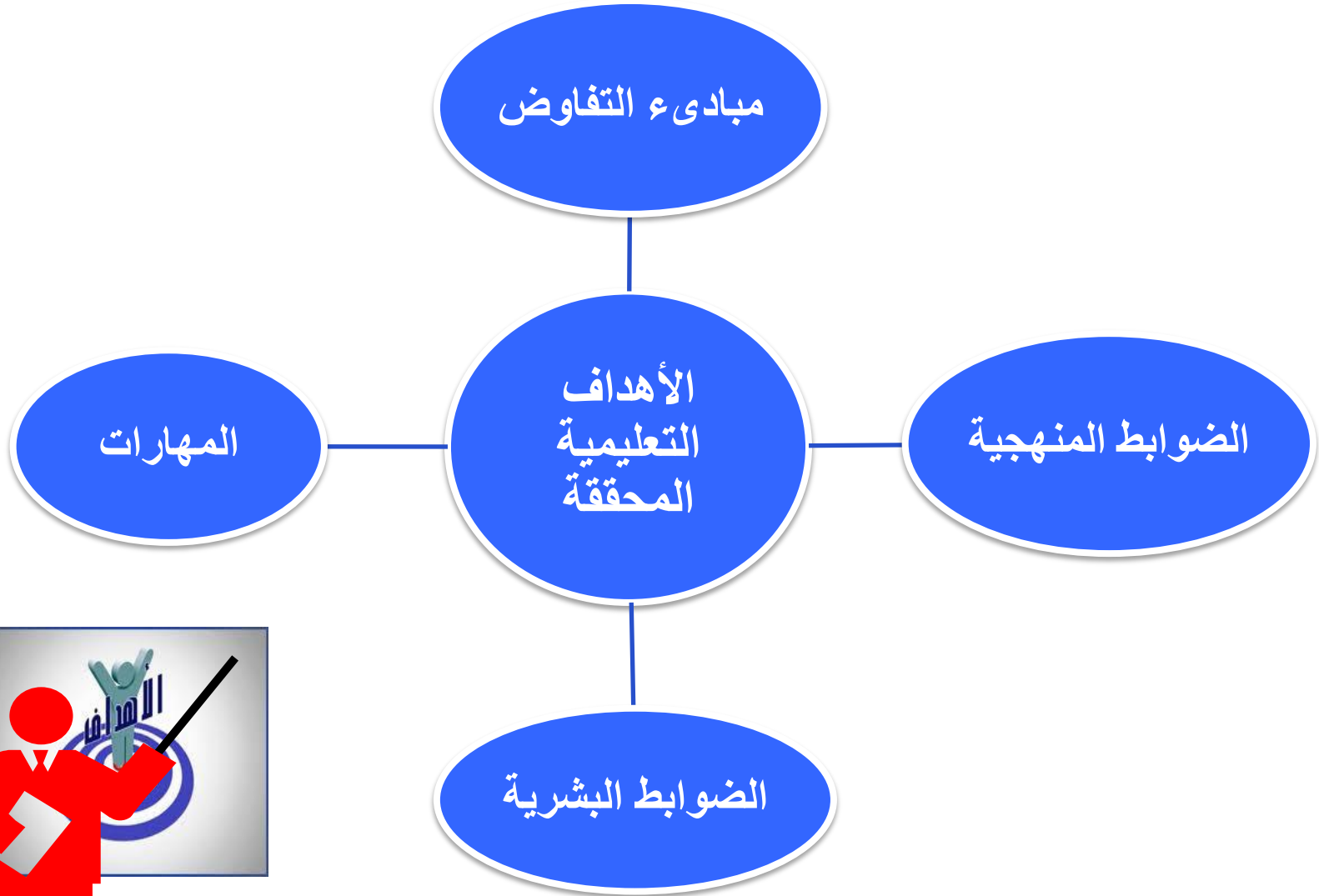
المراعاة والتخطيط
والتدريب

المعلومة وجودة
المخاطبة والتواضع

الوقت وقوة
الشخصية

التدريب
وضبط النفس

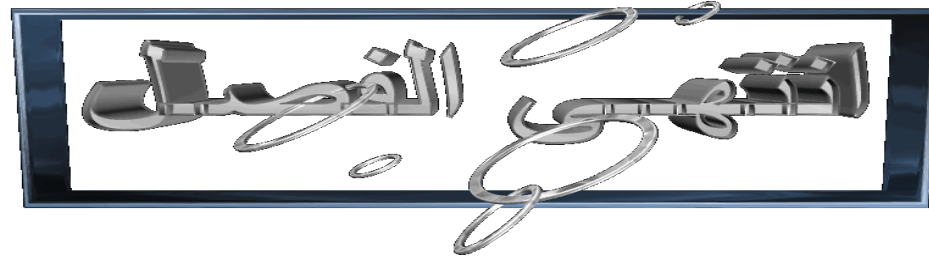
اللباقة وعدم
الأنانية





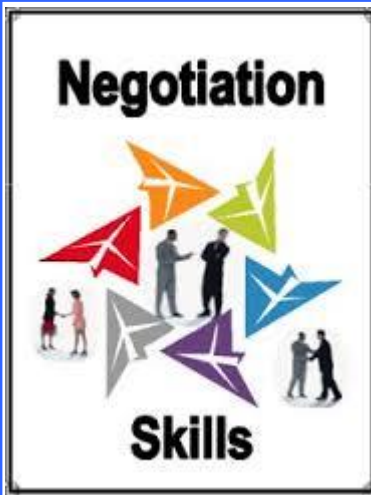
المراجع References•

- ❖ بلانتين، رود فاليري (2008)، ترجمة معين درويش - جاسم محمد، إدارة المفاوضات: الإستراتيجيات - المهارات والأساليب، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ محمد، جابر يوسف (2011)، ملخص كتاب المدخل إلى فن التفاوض، تأليف د. محمود على ود. محمد الهزايمة، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.



شكراً لحُسن الاستماع





كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة
برنامج التعلیم عن بُعد

مقرر مهارات التفاوض
MGT 334

د. عبدالله الطياري

التفاوض الدولي International Negotiation



أهداف الوحدة التعليمية الثالثة عشر

- مفهوم واستراتيجيات التفاوض الدولي.
- العوامل المؤثرة في المفاوضات الدولية.
- أثر الاختلافات الثقافية في المفاوضات الدولية.
- معوقات التفاوض الدولي.
- أساليب التفاوض الدولي.



مقدمة:

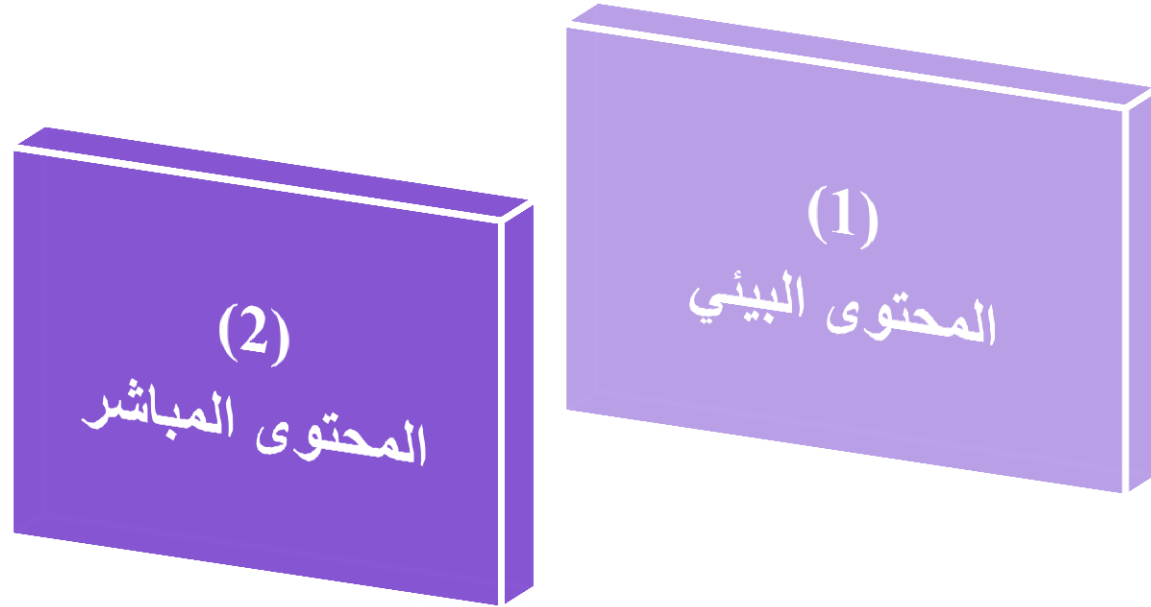
يعتبر مفهوم التفاوض الدولي كمنهج مهم في الحياة اليومية عبر الثقافات من خلال التفاهات المشتركة وعقد الصفقات المتنوعة وحل الصراعات المختلفة.

كما أن التفاوض الدولي يُعد عملية أكثر تعقيداً وصعوبة مقارنة بالتفاوض المحلي.

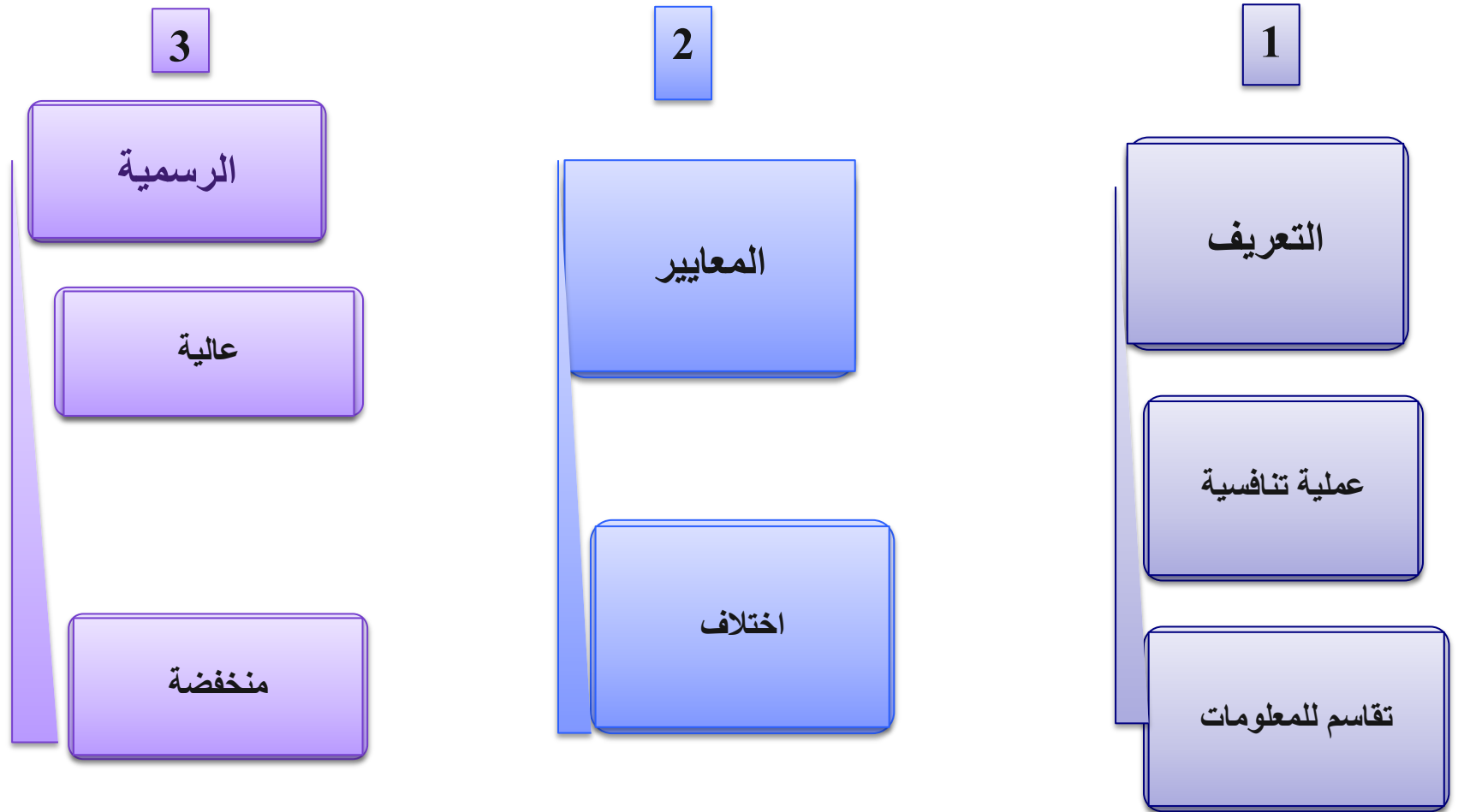
استراتيجيات التفاوض الدولي



العوامل المؤثرة في المفاوضات الدولية



أثر الاختلافات الثقافية في المفاوضات الدولية



أثر الاختلافات الثقافية في المفاوضات الدولية

5

الوقت، الميل،
الجماعية

الأهمية

المخاطرة

الفرد والجماعة

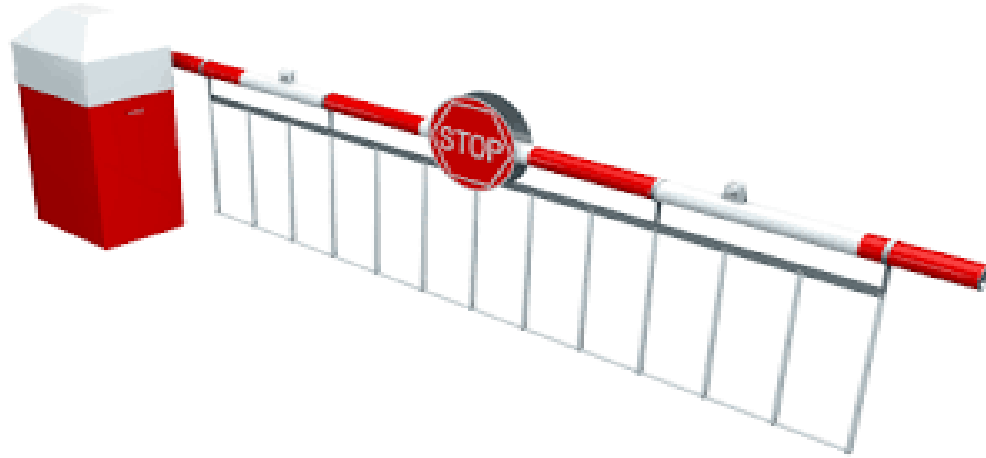
4

نمط الاتصال

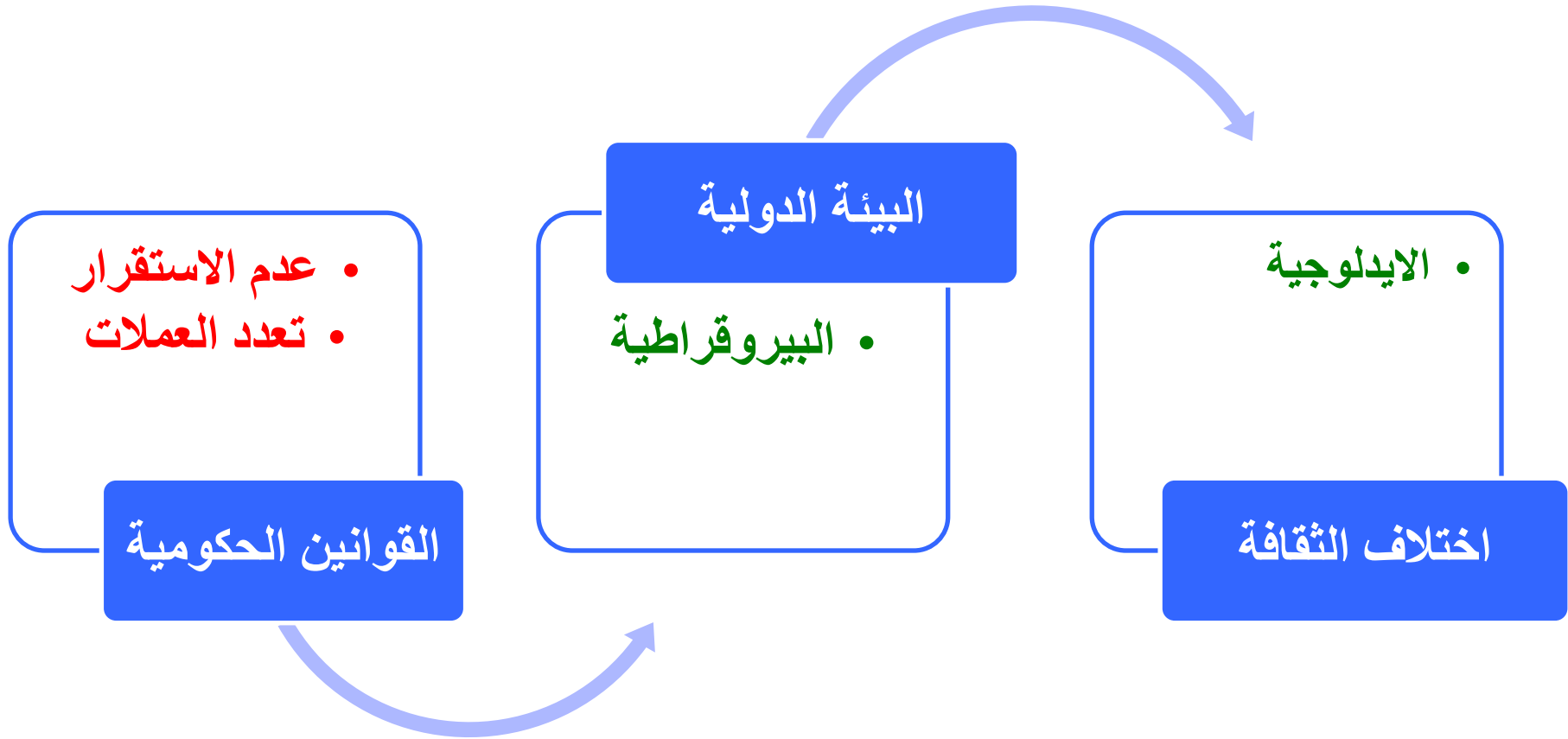
مقبول

مرفوض

معوقات التفاوض الدولي

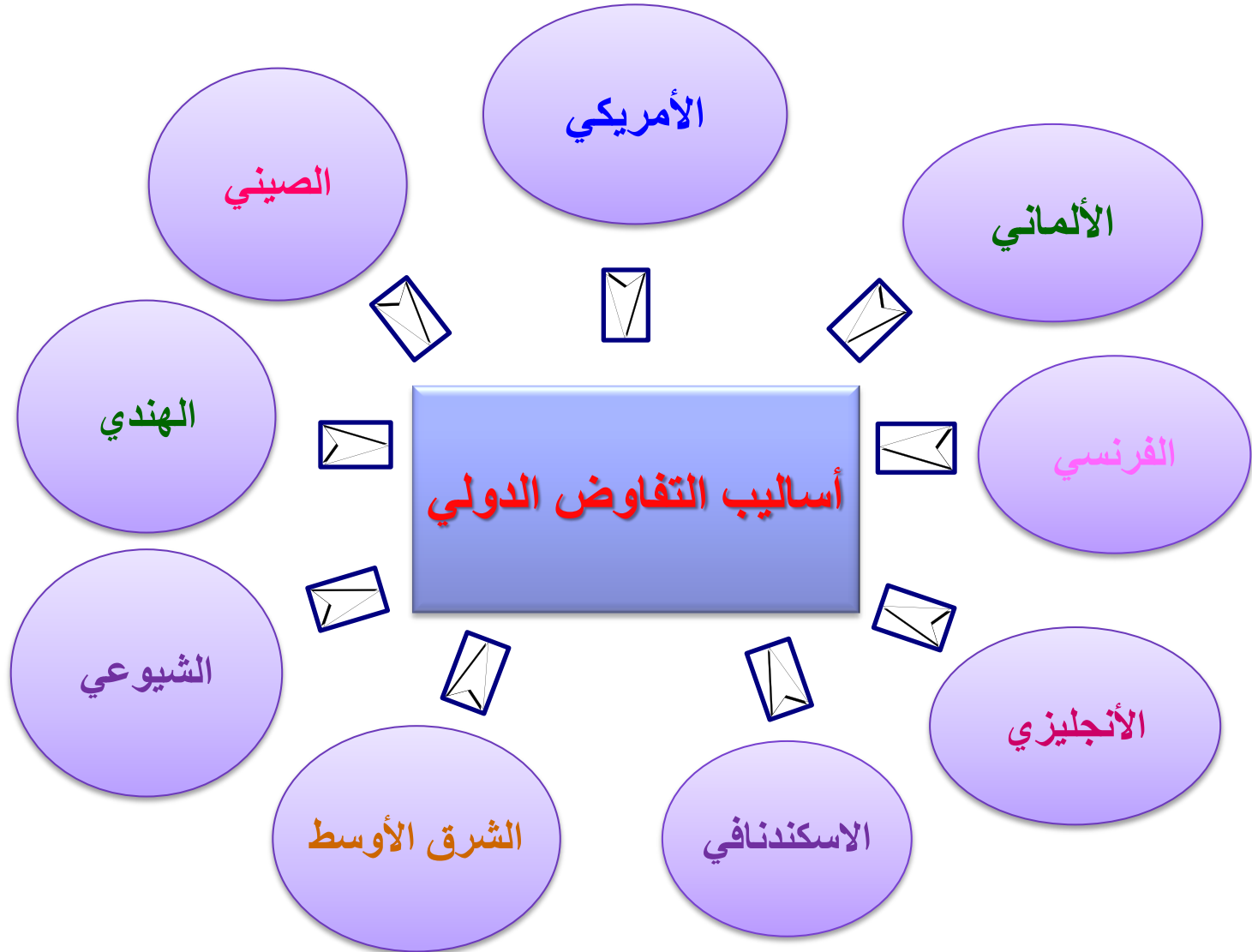


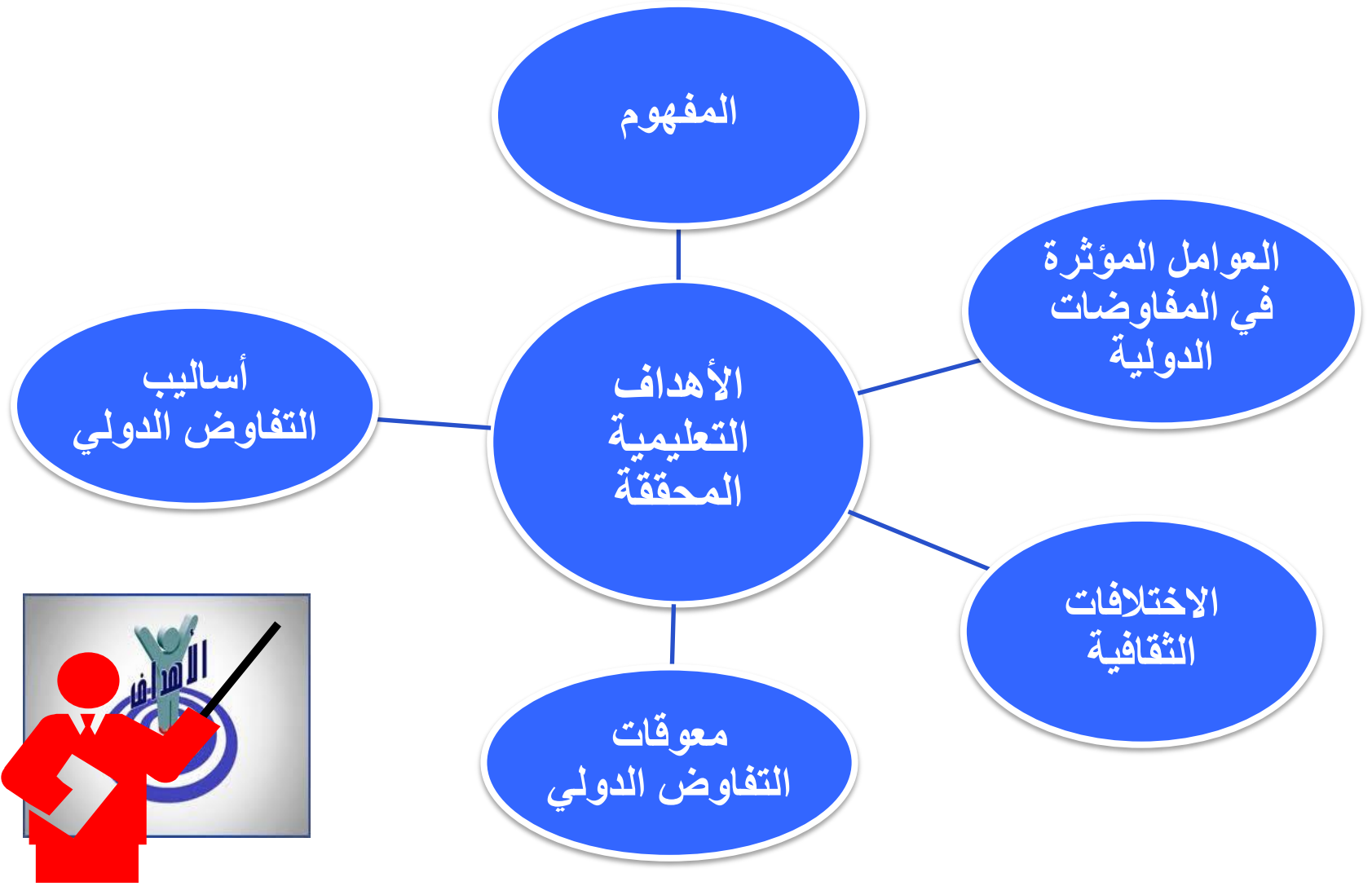
معوقات التفاوض الدولي



أساليب التفاوض الدولي







التفاوض الإلكتروني

Electronic Negotiation



أهداف
الوحدة
التعليمية
الرابعة
عشر

- مفهوم التفاوض الإلكتروني.
- أهمية التفاوض الإلكتروني.
- الالتزامات الناشئة عن التفاوض الإلكتروني.
- أركان المسؤولية في التفاوض الإلكتروني.



مقدمة:

العقد الإلكتروني عبارة عن كل عقد تصدر فيه إرادة أحد الطرفين أو كليهما أو يتم التفاوض بشأنه أو تبادل وثائقه كلياً أو جزئياً عبر وسيط إلكتروني.

أهمية التفاوض الإلكتروني



العملية التفاوضية أهمية من خلال الآتي:



تفسير العقد



جزء من العقد



تحديد القانون



تسوية المنازعات



تهيئة ظروف العقد

الالتزامات الناشئة عن التفاوض الإلكتروني



الالتزامات المتفرعة عن مبدأ حسن النية

الالتزام بالنصح
والإرشاد

الالتزام بالسرية

الالتزام بالتعاون

الإلتزام بالإعلام

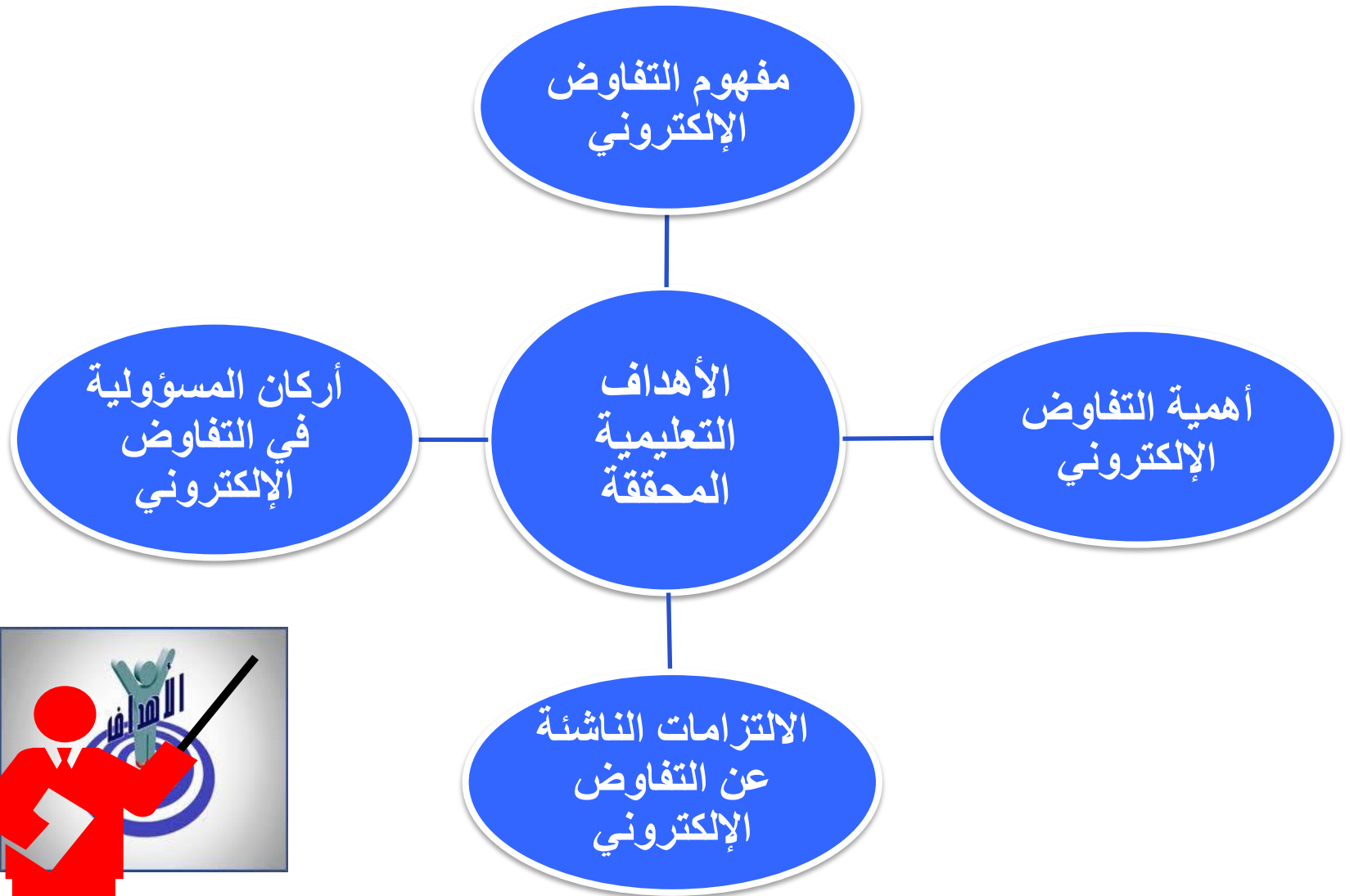
أركان المسؤولية في مرحلة التفاوض الالكتروني

لا يوجد أثر قانوني

الخطأ مسؤوليته على الطرف المسؤول عن الخطأ

الطابع السلبي

الموقف الإيجابي





المراجع References

- ❖ د.أحمد على صالح ،إدارة الأعمال الدولية – مدخل منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012م.
- ❖ أ.ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة المفاوضات ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2010.
- ❖ د. روى ج. لوسكى وآخرون ، أساسيات التفاوض ، ترجمة د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1432هـ.
- ❖ أ. دانيال أو حانيان ، بحث بعنوان إدارة العملية التفاوضية ، ماجستير ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، سوريا.
- ❖ العبودي عباس، بدون سنة للنشر، التعاقد عن طريق وسائل الاتصال الفوري وحجتها في الاثبات المدني، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ المطالقة فواز محمد ، (2011) الوجيه في عقود التجارة الالكترونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
- ❖ International and Cross-Cultural Negotiation, McGraw-Hill Companies, Inc.,2011.



شكراً لحُسن الاستماع

