



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
عمادة التعليم عن بُعد

مقرر : إدارة التفاوض
(دار ٤٢٣)

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية "قسم إدارة أعمال"
"نظام الانتساب المطور"
المستوى الخامس

الترم الصيفي - لعام ١٤٣٦ هـ

هذه المذكرة تفرغ للمحاضرات المرئية

التي قام بتسجيلها

الدكتور / فاخر منصف الجوه

مشكوراً

في منتديات تدارس

- المحاضرة الأولى : كانت تقديم المقرر

مصادر التعلم	
إدارة التفاوض	
المراجع الأساسية : - نادر أحمد أبو شيحة، أصول التفاوض، دار المسيرة ، الطبعة الرابعة ، عمان، 2011م. - روجر داوسون ، أسرار قوة التفاوض، دار الفكر ، الطبعة الثانية ، الرياض، 2005م. - سامح عامر، علاء قنديل، نبيه الصعيدي ، إدارة التفاوض، دار الفكر ، الطبعة الأولى ، عمان، 2011م - 423 - 429 - 2014	المراجع الأساسية : - محمد حسن، مبادئ التفاوض، دار إثراء للنشر، عمان، 2010م. - زياد السمرة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008م.
أهداف المقرر	
1. تفهم مفهوم التفاوض وخصائص الموقف التفاوضي ومتى تظهر الحاجة للتفاوض	2. تفهم المراحل العملية التفاوضية والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية
3. إكتساب المهارات الخاصة بممارسة العمليات التفاوضية ومتى يتم استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة	4. القدرة على التمييز بين الأنواع المختلفة للمواقف التفاوضية
5. التعامل الفعال مع المسائل الخلافية مع الاطراف الأخرى	6. التعامل الفعال مع المسائل الإتفاقية مع الاطراف الأخرى
7. معرفة الطرق والوسائل والمصادر للارتقاء بمستوياتهم ومهاراتهم التفاوضية	

- المحاضرة الثانية :

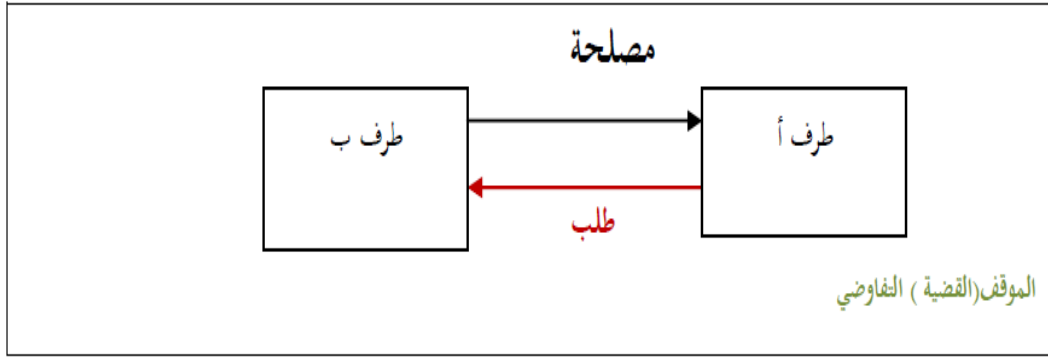
الفصل الأول

المدخل إلى إدارة التفاوض

١ - المواقف التفاوضية:

*ميدان التفاوض من اهم الميادين العلمية في عصرنا الحالي (عصر العولمة)
* ازدياد أشكال ، حجم ، مستويات ، وتشابك العلاقات بين الافراد والمؤسسات ، والانسان يعبر عنه بانه كائن مفاوض وهو في حاله دائمه بالتفاوض .

نحن نعيش في تفاوض مستمر



أ - المرووس يعرض مقترحا على رئيسه لتخفيض تكاليف الإنتاج , فإذا الرئيس يرفض هذا المقترح لعدم جدواه.

ب - زوج يتجادل مع زوجته حول أفضل الطرق للتعامل مع الأبناء.

ج - مشتري يحاول شراء سلعة بالتقسيم المريح فيقابل ببائع 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 (**أَدْخِلْ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَ الْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَ جَدَلْهُمْ بِالتِّي هِيَ أَحْسَنُ**) سورة النحل - آية 121

ويقول الله تعالى (**لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ**) سورة البقرة - آية 256

المفاوضات مرت بثلاثة مراحل : (المفاوضات في الجاهلية ، المفاوضات في الإسلام ، المفاوضات في العصر الحديث)

١- المفاوضات في الجاهلية :

المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصر على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل ، فظروف العصر الجاهلي الذي يركز على نقاط المتعلقة بارتباطات متنوعة مع بعضهم البعض والتي أدت إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاركة ولعقد التحالفات.

٢- المفاوضات في الإسلام :

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
أصبحت 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.

بداية المحاضرة رقم 3

٣ - مفهوم التفاوض :-

- ١ - تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- ٢ - تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين والهدف هو تحقيق التعاون أو تقوية أو اصر العلاقة فيما بينهم.
- ٣ - عملية تقوم على اشتراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة ، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.
- ٤ - محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق (هدنة) او صلح.
- ٥ - حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
- ٦ - عملية تجري بين مفاوضين أو أكثر وتأخذ شكلاً رسمياً ، يهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع . (وهذا المفهوم يعتبر هو افضل المفاهيم لأنه هو المفهوم الاقرب والواضح والاشمل) .

الإقناع :

هو 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 الانتصار.

المساومة :

تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما.

الواسطة :

تدخل طرف ثالث محايد (وسيط) لمساعدة الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات و التفاوض لحل النزاع.

التحكيم :

تدخل طرف ثالث محايد (محكم) بحل قضية واتخاذ قرار لحل النزاع.

٤ - أهمية التفاوض :-

- ١ - أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لإيجاد عالم أكثر أمناً.
- ٢ - السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج و الخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- ٣ - البديل الممكن عندما تصبح 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.

بداية المحاضرة رقم 4

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 أثارته حفيظة أطراف التفاوض والذي لا معنى للتفاوض بدونها. (هناك قصة معبرة وهي قصة التفاحة والاختين : وهي ان اختين تنازعا على من يأخذ التفاحة وحضر الحكم بينهما وهي الام وقامت بتقسيم التفاحة ، فالأخت الكبرى أكلت نصف التفاحة الخاصة بها والقت البذور في الارض اما الأخت الصغرى القت بنصف لتفاحة واخذت البذور فقط لكي تزرعها) فلوكان هناك تفاوض لما خسرت كل منها الجزء الاخر من التفاحة .
- ٤ - الإرادة : حيث لا يتم فرض التفاوض ولا الحل 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 بأهمية 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 :- (وهي الاركان التي تشكل الاطار العام لعملية التفاوض)

- ١ - عملية تتكوّن من عدة مراحل (قبل وهي الاستعداد للتفاوض ، أثناء وهي الجلوس على طاولة المفاوضات ، بعد وهي المتابعة) .
- ٢ - عملية تبادلية .
- ٣ - علاقة اختيارية إدارية .
- ٤ - عملية تحيط بها القيود والمحقرّات .
- ٥ - وجود قضية (فإذا لم توجد قضية فإنها لا توجد تفاوض) .
- ٦ - وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف (صراع الموارد ، صراع الوسائل ، صراع القيم وهو اصعب شكل من الصراعات) .

محاضره رقم 5

٧ - مجالات التفاوض :-

- ١ - التفاوض الدبلوماسي : إقامة العلاقات بين الدول (وهو يستخدم في إطار العلاقات بين الدول) .
- ٢ - التفاوض السياسي : بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية.
- ٣ - التفاوض الاقتصادي و التجاري : عمليات الشراء و البيع، تبادل السلع و المنافع ، وإبرام العقود التجارية.
- ٤ - التفاوض الاجتماعي : العلاقات بين الأقارب، بين الجيران، بين الزملاء في العمل، بين أصحاب العمل والعمال.
- ٥ - التفاوض العسكري : التقات الأنفاس، إقامة حالة استرخاء، 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 - الاستسلام : يحدث عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند تنازل الطرف الآخر.
- 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 الطرفين بالاستمرار في الاتجاه نحو الاتفاق (بمعنى اخر كل الطرفين بإخذ موقع الدفع العنيف) .
- حلول متعددة للخروج من المأزق :**
- ١- إعادة توضيح القضية التفاوضية . ٢- اخذ عطلة صغيرة وبعده تستأنف قضية التفاوض . ٣- تقديم معلومات جديدة .
- ٥- اللجوء الى طرف آخر وهو (الوسيط او المحكم) . ٤- استبدال اعضاء الفريق وجلب اعضاء جدد ترضي جميع الاطراف .
- 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 مدّ إتفاقيات.
٢. تفاوض من أجل تطبيع العلاقات.
٣. تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما .
٤. التفاوض الإبتكاري.

محاضره رقم 6

الفصل الثاني

مبادئ التفاوض : وعددها اربعة عناصر رئيسية :

- ١ - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه .
 - ٢- مبادئ تتعلق بالسلوك التنظيمي التفاوضي .
 - ٣ - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات .
 - ٤- مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية ::
- ١ - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه :: (وهي تأتي على شكل نصائح) .**
- 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 - تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة.
 - ٨ - استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك . ٩ - لا تستعجل الأمور .
 - ١٠ - تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه (احترام الطرف الآخر) .
 - ١١ - راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة وكن غامضاً إلى درجة المجهول للطرف الآخر .
 - ١٢ - قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الإقناع بالرأي الذي تتبناه.
 - ١٣ - كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر .
 - ١٤ - اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة.
 - ١٥ - لا ترسل أحداً نيابة عنك حيث أمكن . ١٦ - شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق.
 - ١٧ - استمع لتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية.
 - ١٨ - لا تنبهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.
 - ١٩ - اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه.
 - ٢٠ - لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

٢ - مبادئ تتعلق بالسلوك التنظيمي التفاوضي:-

- ١ - كن كما انت .
- ٢ - كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين.
- ٣ - لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطئوا .
- ٤ - احذر من الاستطرداد 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 - احترم الهوية الشخصية. (الرجوع للمحاضرة المرئية ٧ لوجود تفصيل أكثر) .

محاضره رقم 8

٣ - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:-

- ١- لا تتراجع .
- ٢- كن عضواً في فريق أي عضو فعال .
- ٣- احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض.
- ٤ - احرص على أن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية.
- ٥ - لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد .
- ٦ - لا تتكبر أو تتفاخر.
- ٧- كن صادقاً .
- ٨- لا تتأخر عن الوقت المحدد .
- ٩ - اقتنع 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 الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

محاضره رقم 9

٤ - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:-

- ١ - اطرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية.
- ٢ - كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقتي بالطرف الآخر.
- ٣ - توصل إلى اتفاق 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 بينة من أنك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.
- ٦ - تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.
- ٧ - غادر غرفة الاجتماعات 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 وقتاً للراحة.
- ١٠ - لا تكن معقداً للأمور ، فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية.
- ١١ - اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهرك للنافذة ومقابلاً الباب.
- ١٢ - اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
- ١٣ - احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.

- ١٤ - قدم تنازلاتك بحذر، إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما.
- ١٥ - لا تضع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.
- ١٦ - لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.
- ١٧ - أطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات، فإنه يمكن أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار.

محاضره رقم 10

الفصل الثالث

مناهج التفاوض

١ - عوامل اختيار المنهج التفاوضي:

- ١ - طبيعة القضايا المتنازع عليها .
- ٢ - العلاقة بين اطراف التفاوض .
- ٣ - نماذج شخصية أطراف التفاوض:
- اربعة نماذج - الشخصيات هي الشخص (المعطي، الأخذ وهو مساوم جيد، المتشدد، المبدئي يركز على المصالح المشتركة).
- ٤ - الوقت المتوافر للتفاوض .
- ٥ - ميزان القوة.

عوامل اختيار المنهج التفاوضي:

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	
- ذات أبعاد متعددة - مبلغ قليل قابل للزيادة	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	طبيعة القضايا المتنازع عليها
- اعتمادية	- مستقلة	العلاقة بين اطراف التفاوض
- (معطون - آخذون)	- آخذون	نماذج شخصية أطراف التفاوض
- طويل	- قصير	الوقت المتوافر للتفاوض
- متوازن	- في جهة واحدة	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 يطلبه 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 الأرضية 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 الاحترام ويعني ذلك أن يجوز على:
 - احترام زملائه.
 - احترام الطرف الآخر.
 - احترامه لنفسه.

الفصل الرابع

١ - الفريق التفاوضي..:

٢ الفريق غير المباشر
يجمع بين الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات

١ الفريق المباشر
يجمع بين الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعالية بالعملية التفاوضية

٢ - أهمية الفريق التفاوضي..:

- أ - قدرات الفريق التفاوضي أكبر من المفاوض الواحد.
- ب - غالباً ما تتضمن المفاوضات على الأقل 4 أدوار:
- المتحدث : هو الذي يتولى المناقشة .
- المقرر أو المسجل : هو الذي يدون مراحل المناقشات والتنازلات المقدمة و الاتفاقيات التي تم التوصل إليها.
- الموجّه : هو الذي يقوم بتحليل التفاعلات ويقوم بالمراقبة لعملية التفاوض لتوجيه المفاوضات لمسارها الصحيح .
ج - توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية.

٣- مهام الفريق التفاوضي..:

- ١ - تحديد الهدف :
 - نتيح وضع الإطار العام للمفاوضات وتوضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات .
 - ٢ - تحديد مستوى الطموح :
 - ليجعل المفاوضات 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 - **استراتيجية الحد الأدنى والحد الأقصى** : الحد الأدنى هو الحد الذي يقبل به لحل الصراع ، والحد الأقصى هو الحد الذي يستطيع أن يطلبه دون أن يبدو مغالياً .

٣ - حدود الفريق التفاوضي..:

- ١ - **قيّد اقتصادي** : فاستخدام شخصين إلى أربعة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد.
- ٢ - **قيّد الزمن** : حدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء .
- ٣ - **قيّد التنسيق** : من الصعب جعل أعضاء الفريق يعملون معاً ضمن أدوار محددة.
- ٤ - **قيّد التعاون** : اعتباراً من وجود فروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق.
- ٥ - **قيّد العدد** : يفضل أن يتساوى عدد أعضاء الفريقين المتفاوضين.

١ - حجم الفريق التفاوضي:.

لا أكثر من أربعة اشخاص

١- الرقابة على الفريق:

* إن **أربعة أشخاص** يعتبرون عددا مناسباً ومقبولاً إذ تقتضي مبادئ الإدارة التقليدية بشيء من التحفظ بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات **يتراوح بين ٣ و ٥ أشخاص** .
* أن وجود أكثر من **٣ 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 صدفة 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 متخصصه تضم عضوا من الفريق وعدد من المختصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية .

٣- العضوية:

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

٤- مجالات التفاوض:

• يجب ان يضم الفريق التفاوضي مفاوضاً مؤهلاً في كل مجال من مجالات التفاوض .
• يمكن الدعم بعدد من الخبراء اذا ما دعت الحاجه 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 - اختيار 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 ، والقيادة هي عملية مكونه من العلم ومن الفن .
- ٤ - درجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ أي قرار أثناء المفاوضات وما بعد المفاوضات .

٣ - مهام رئيس الفريق التفاوضي:.

- ١ - فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.
- ٢ - عقد اجتماع مع أعضاء غير المباشرين خلال المفاوضات.
- ٣ - الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشرين 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 تتوفر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق.

٤ - محددات فاعلية الفريق التفاوضي:.

- ١ - حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض . ٢ - حسن اختيار رئيس الفريق.
- ٣ - توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل مع أعضاء الفريق.
- ٤ - الفهم الكامل للأهداف والافتتاح بها . ٥ - حسن توزيع الأدوار بين الأعضاء.
- ٦ - الحفاظ على عدد معقول لأعضاء الفريق.

محاضره رقم 14

١ - واجبات رئيس الفريق التفاوضي:.

- ١ - مستوى التنازلات 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 الغير المباشرين .

٢ - اختيار المفاوض:.

١ - المعارف والقدرات:.

- * معرفة فنية بتقنيات المفاوض .
 - * معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي .
 - * قوة احتمال ذهنية وبدنية .
 - * قدرة على التعبير وعلى الاستماع 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 الانصراف إلى القضايا الجانبية .
 - * قدرة على التكيف والتعايش مع اناس من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي .
- ٢ - صفات شخصية : الطموح ، الثقة بالنفس ، العقلية الإبداعية ، حسن الاستماع ، 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 لدية دافعية إنجاز ، ودافعية انتماء ، ودافعية قوة .
- ٥ - التدريب : تدريب المفاوض وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض .
- ٦ - توزيع السلطة والمسؤولية :

بين(مدير المنظمة أو رئيس الفريق التفاوضي) والمفاوض وطريقة تحديد الأهداف التفاوضية يجب أن يكون لدى المدير والمفاوض وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به.

***المفاوضات كبيرة الأهمية** : يتوقع أن تكون لدى المفاوض خبرة متميزة في التفاوض وأن 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 اختياره باقتراض 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 واختيار هذه الخبرات التي يكتسبها وبالتالي لابد من تدريبيه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم والقوانين التي تحكم العملية التفاوضية.

محاضره رقم 15

الفصل الخامس

مهارات حل الصراع

١ - طبيعة الصراع:

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

اشكال الصراع :

الصراع غير التكاملي	الصراع التكاملي
<ul style="list-style-type: none"> * يتميز " حاصل الصفر " * أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر . * يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض . 	<ul style="list-style-type: none"> * يوجد عندما تترك الأطراف المعنية 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
قضايا 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
قضايا 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 - انواع 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 المدمرة .

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 الأفراد 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 القيمية أو النظم العقيدية المتصورة أو الفعلية وذلك لعدم توافقها أو لعدم التوافق بينها.
- * تثار عندما يحاول أحد أطراف النزاع فرض مجموعة محددة من القيم على غيره من الأطراف أو عندما يدعو إلى اتباع نظام قيمي محدد لا يسمح بالاختلافات العقيدية .

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 والمديرين والمشرفين والموظفين وأصحاب 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 16

٢ - الإصغاء و التواصل (.: العوامل المسببة للتشويش في الإصغاء)

- أ - الرسائل المزدوجة : تلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.
- ب .التصفية : وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين:
- الافتراضات : قد يفترض المفاوض افتراضا خاطئاً.
- التوقعات : توقع المفاوض وجود صعوبات في أثناء التفاوض.
- التصورات أو المفاهيم المسبقة : تؤدي إلى استنتاجات خاطئة.
- الحالة العاطفية : الشعور يؤثر في القدرة على الإصغاء.
- التحذير : هو مبني على الخيال لا على الحقائق.

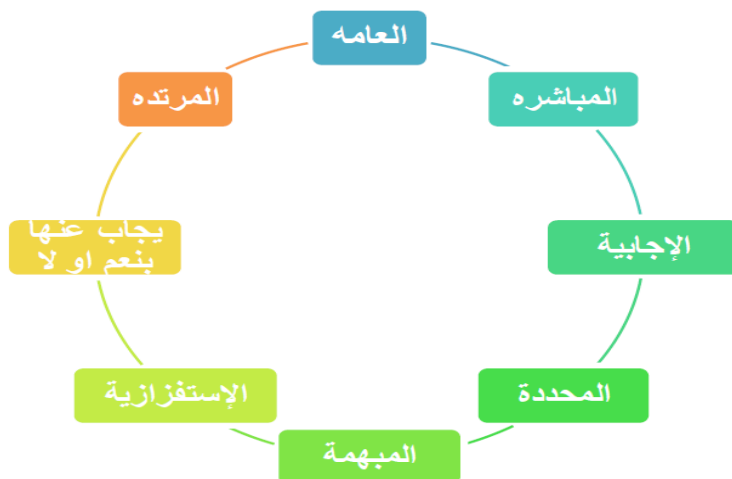
٣ - عوامل أخرى

:لغة 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 - انتبه 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 اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة) .

أنماط الاسئلة



- ١ - الأسئلة العامة : تهدف إلى الاستطلاع 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 اتجاه 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 الاستفزازية : هي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو انتشارته.
- ٧ - أسئلة " نعم " أو " لا " : هي التي تستهدف الحصول على إجابة قاطعة.
- ٨ - الأسئلة المرتدة : هي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

محاضره رقم 17

أولاً - أنماط المفاوض..:

١ - المفاوض 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 - المفاوض المتوقف قليلاً :

- * يلجأ إلى الإصغاء للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقد بها.
- * ليبدو انه يولي تلك المقترحات تفكيراً طويلاً.
- * يوجد فترات طويلة من الصمت والغاية من ذلك خمل الطرف الآخر على كشف أكبر قدر ممكن من قضيته وحججه مع اقل قدر ممكن من قضية المفاوض نفسه.

٣ - المفاوض الساخر أو الاستهزائي :

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

٤ - المفاوض المستجوب :

- * يهدف التفاوض بالاستجواب على اكتشاف موقف الخصم .
- * تقابل جميع مقترحات الخصم وعروضه بأسئلة فاحصة بطريقة تجعل الخصم يشعر وكأنه لم يحل واجه المنزلي كاملاً.
- * يعول في هذا الأسلوب 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 بثياب المعقولة :

- * هذا الرداء هو إقناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون .
- * يتقدم بطلبات مستحيلة وعلى المفاوض الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يشير إلى أنه ليس مصرراً 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 باستعمال كل أنواع النفاق والتزلف.

٧ - المفاوض الد " 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.

ثانياً - معالجة التوتر:

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

أسباب التوتر:

١. البيئة الداخلية وكل ما يحيط بمكان التفاوض.
٢. المفاوض نفسه واسلوبه مع المفاوض الآخر .
٣. العملية التفاوضية يمكن تكون العملية كعقدة تعقيد شديد وممكن العناصر .
٤. الطرف الآخر يكون هو سبب التوتر .

ثالثاً - الأخطاء المتكررة للمفاوض:

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

محاضره رقم 18

الفصل السادس

الإعداد للمفاوضات

١ - أهداف الإعداد للمفاوضات:

١. تحليل القضايا : تعريف وتفسير مختلف القضايا التي ينبغي أن تسوى خلال المفاوضات .
٢. تجزئة القضايا : تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية .
٣. تصنيف القضايا : ترتيب القضايا وفق معيار " ربح مقابل ربح " أو " ربح مقابل خسارة " .
٤. التعرف على حاجات الخصم : تمثل الحاجات النفسية و الشعور الداخلي الذي تخلقه عملية المفاوضات .
٥. تحديد مستويات الطموح : يهتم بالحد الأدنى والحد الاعلى لطموح الخصم .
٦. تحديد العلاقة المرغوب فيها (وهي تأتي ما بعد المفاوضات) : عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض أو تفاعل مستمر أو علاقة متبادلة .
٧. وضع الاهداف : على المفاوض تحديد ما الذي يريده قبل الجلوس على مائدة المفاوضات .
٨. إعداد جدول الأعمال : يمكن من تحديد القضايا التي ستكون موضوع النقاش وكذلك حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها.
٩. الإعداد المادي : التفاوض على أرض المفاوض أو على أرض الخصم أو مكان محايد يتم الاتفاق عليه.

١٠. استخدام الوكلاء: (القاعدة تقول لا تفاوض وكيل) .

- لا يعاني الوكيل كثيراً من فقدان ماء الوجه عندما يقدم بعض التنازلات.

- يستطيع الوكيل تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصصه مسؤول مشغول ومنهك في عمله .

- عادة ما يتمتع الوكيل بميزة المعرفة والدراية بالتكتيكات التفاوضية والسلوك التفاوضي.

١١. **المستمعون** : في حضور جمهور من المستمعين فأن كل مفاوض سيحاول تبني الموقف الذي يعتقد أنه موقف هؤلاء المستمعين.

١٢. **التخطيط التكتيكي** : تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها الافضل تدوين التكتيكات .

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

١٤. **قائمة التنازلات**:

- لمفاوضان 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 ش 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 استخداماً لإزالة العقبات وكسر الحواجز.

١٦. **خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح**:

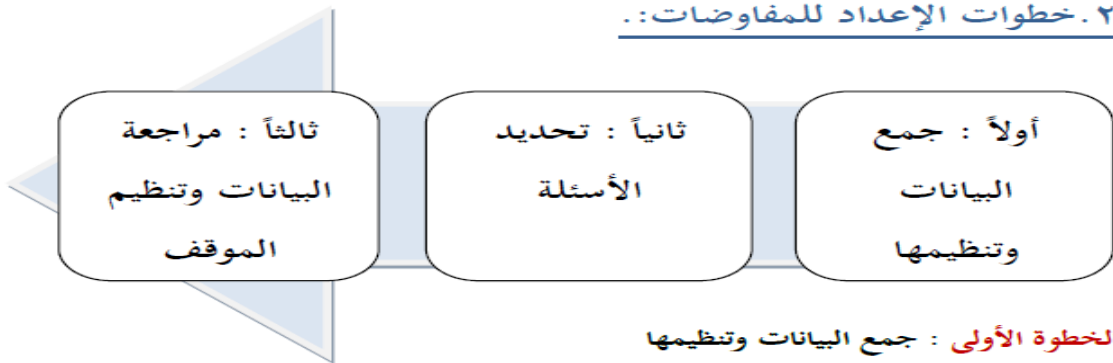
* تحول بينه وبين الالتزام الشديد بموقف معين.

* تبدي له تفهماً لموقفه.

* تثني على الخصم علانية بما هو أهله.

محاضره رقم 19

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 مدعومة .

الافتراضيات : هي المعلومات التي يمكن استخلاصها بالاعتماد 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 يقاوض المفاوض إحدى النقاط التي لديه بنقطة أخيرة لدى الخصم.

* طريقة حل المشكلة تصلح للنقاط كبيرة الأهمية إذ يتفحص المفاوض مزايا كل نقطة مع خصمه من وجهة نظرهما معاً.

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

٦. **كون 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 اكتشاف أية جوانب خلاقة أو إبداعية في البيانات لأنها يمكن أن تضعف أبعاداً أخرى إلى موقف المفاوض وبالتالي تقوي من موقف المفاوض.
- ٣ . الفحص : فرصة لتصحيح الأخطاء بدلاً من يقوم بها الخصم .
- ٤ . إعداد قائمة الأعمال الواجبة : لكي لا تغفل الاتفاقية بعض البنود المهمة أو الروتينية.

محاضره رقم 20

الفصل السابع

استراتيجيات التفاوض :

١. استراتيجيات التفاوض.: هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية.
- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً:

٢ . طابع السلوك لتفوضي (كيف؟)

١ . للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا؟)

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

١. استراتيجيات 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 والمويل 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 - استراتيجية 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 -استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

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

ج - استراتيجية تعميق العلاقات القائمة :

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

د - استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدة إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما .

محاضره رقم 21

٢. استراتيجيات الصراع.:

تقوم على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

المبدأ الأول : يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها لتعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينهما هي في حقيقتها للتنمويه والخذاع .

المبدأ الثاني : يتظاهر كل طرف بأبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر.

الاستراتيجية الأولى : استراتيجية (الإنهاك)

١. استنزاف وقت الطرف الآخر:

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

٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

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

٣. استنزاف أموال الطرف الآخر:

زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً 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 : استراتيجية التشتيت (التفتيت)

تقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الاخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجماً .

محاضرة رقم 22

الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

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

أولاً : القدرة على التنويع 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 يسيير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه .

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

ثالثاً : 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 : استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة والتفاوض معه على أن يترك المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكاناته.

الاستراتيجية الخامسة : استراتيجية 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 ازداد 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 واعتباره الهدف النهائي له.

محاضره رقم 23

إجراءات تنفيذ استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) ومن بينها:

١ (إجراء التسويات 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 طلبيات 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 التغير لم يكن متوقفاً في ذلك الوقت وعبادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول على تنازلات من الخصم .

٣ (الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوض على الانسحاب 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:

وتضمين دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك علمياً يجب توفر عدة شروط من أهمها:

-أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.

-أن تكون خسارة الطرف المعارض مبنية استمرار معارضته أكبر ماديًا ومعنويًا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع .

٥ (الانسحاب الظاهري:

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

٦ (الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقاً لظروف التفاوض وملاساته.

٧ (التقييد:

وهي وضع يد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة فالتفاوض .

٨ (تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت)

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

٩ (ادعاء 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 المفاوضات أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعا أنه ما دام يتمشى مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق .

١١) التدرج أو الخطوة خطوة:

حث تؤخذ القضية خطوة خطوة إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفية الاطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

محاضره رقم 24

٢. تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

الاستراتيجية الأولى : (استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية)

يسعى المفاوض إلى اتخاذ 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 انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض أن موقفه أضعف وبالتالي يستهدف إلى تقليل الخسائر أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

الاستراتيجية الثانية : استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الإنجاز مره واحده يلجأ المفاوض في استراتيجيات التدرج إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وأيسر عمليا كما أنه يوفر الوقت والجهد وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الإنجاز مرة واحدة أو كما يطلق عليها أحيانا الخبطة الواحدة ناسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر أنه لا يوجد ضمانه حقيقة لاستمرار فرص تحقيق أهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغرباً بدرجة كافية وبالتالي يصر على الإنجاز مرة واحدة.

الاستراتيجية الثالثة : استراتيجيات التعاون - استراتيجية المواجهة يعتقد المفاوض في استراتيجية التعاون بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر فرصاً أقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره ، بينما يعتقد المفاوض في استراتيجية المواجهة أن المواجهة تتيح فرصاً أفضل.

الاستراتيجية الرابعة : استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهة النزاع

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

محاضره رقم 25

الفصل الثامن

تكتيكات التفاوض

١. أساليب - سلاح او ورقة - تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب .

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

٣. يرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية.

تقسيم تكتيكات التفاوض:

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

٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها.

٣. تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم) .

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

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

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

- خلال مرحلة الافتتاح

عند البدء بأية مفاوضات تتراوح المواقف الأولية لكلى المفاوضين بين المودة والعداوة غير الظاهرة وذلك اعتماداً 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 اتفاق بحيث يصبح الاتفاق من وجهة نظره أفضل من عدم الإنفاق.

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. استدراج الخصم إلى اقتراح 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 هو عكس ذلك تماماً.

محاضره رقم 26

٢. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ 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 استخدامه ضدّ عضو صغير في الفريق.

ج. الابتزاز: يمكن استخدامه ضدّ رئيس الفريق نفسه ويهدف عادة 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 الاعتباطي (أو اللامنطقي) : يعتمد على استمرار الطرف الآخر في السلوك الرشيد .

٤. إظهار الخصم بمظهر غير عقلاني: تعتمد على إيجاد ظروف معينة يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيف .

٥. التصيد:

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

ب. الإجابات المنطقية: يقوم المفاوض فوراً بإعادة تقييم توقعاته للنتيجة 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. الالتزام المسبق: المفاوض يشير على ضرورة الالتزام بقرارات مجلس إدارته.

محاضره رقم 27

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 : الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع الطرف الآخر نفسه أو الاستشهاد بسوابق من مفاوضات جرت مع أطراف أخرى.
٤. الوقت:
- *إطالة وقت المفاوضات لإدخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة، بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه.
- *تقصير وقت المفاوضات لحمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات والتوصل إلى اتفاق .
٥. التحكم في لهجة المفاوضات : تؤثر لهجة المفاوضات في التوصل إلى اتفاق ، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم في هذه اللهجة ممكن تكون (وديه وممكن تكون عدوانية) تكون لديه فرصة كبيرة للسيطرة على النتائج.
٦. إيجاد الالتزام السيكولوجي للتوصل إلى اتفاق : دافعية تقود إلى استخدام كل سلطة لديه للتوصل إلى اتفاق .
٧. تقديم (أو تجنب تقديم) : يتيح إمكانية التحكم في المفاوضات .
٤. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لاستخدم 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 : تريك وتضعف ثقة الخصم بنفسه .
٥. التجاوز : يلجأ المفاوض إلى الاتصال برؤساء الخصم أو بمن يمثلهم .
٦. إثارة الخلافات بين أعضاء الفريق : تضعف موقف الفريق .
٧. الائتلاف : يقوي أعضاء الائتلاف ويزيد الضغط على الخصم .
٨. نعم - لكن : الاجابة بنعم تستخدم لحمل الخصم على اتخاذ الإجراء الذي قد يخدم قضية المفاوض.
٩. السؤال المضاد : الإجابة عن السؤال بسؤال .تستخدم لتحويل اتجاه الحوار ومنع تركيز الاهتمام على نقطة واحدة.
١٠. الشروط المسبقة : تعتمد على القوة التي تتبع من معقولة هذه الشروط .
١١. تقديم مقترحات مشروطة : يكون تنفيذها مرتبطاً بموافقة الطرف الآخر على بعض المسائل ذات العلاقة .
١٢. القوة : " حفنة من القوة خير من كيس من الحق" .

محاضره رقم 28

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. استخدام الأسئلة مع التوقف :
- استخدام الأسئلة بدلا من الجمل الخبرية واستعمال الصمت أمام الاقتراحات غير المعقولة أو هجوم غير مبرر .
١٨. إيجاد وسيط : الوسيط يستطيع أن يقترح أسسا غير منحازة لحل الخلافات.
١٩. تقليص الاختلافات : عندما يشعر كل طرف بأن موقف الطرف الآخر يصبح معقولا إذا ما تم تقليص الاختلافات .
٢٠. حفظ ماء وجه الطرف الآخر:
- *اتخاذ 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 اختلاف قيمة التنازل وأهمية لدى كل طرف :

من أهم أسباب التوصل إلى اتفاق في المفاوضات هو أن أطراف التفاوض لا ترى الأهمية نفسها في التنازل المقدم.

٢٥ . المساومة :

يجب على المفاوض أن يتجنب إعطاء انطباع 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 29

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 المخبأة : يقع كشفها بطرح أسئلة كثيرة .

٥ . الجزئي : تعدد التنازلات الصغيرة يعني تنازلات كبيرة .

٦ . المحادثات غير الرسمية : يهدف إلى تخفيف الضغوطات .

٧ . الطيب / الرديء : يتبنى أحد أعضاء الفريق موقف الشخص الطيب ويتبنى الآخر موقف الشخص الرديء .

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 استجابة 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 . الاستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم : أسهل طريقة لإقناع الخصم بإعادة حجته هي أن تتظاهر بعدم فهمك لها.

١٣ . القضايا الهشة : يطرحها المفاوض بقصد خسارتها , وبذلك تنتهي الفرصة لكسب تنازل مهم من الخصم.

١٤ . التراجع التكتيكي : إعاقة سير المفاوضات في محاولة لخلخلة اتزان 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 الارتياح وتجعل لديه رغبة في إنهاء المفاوضات بأسرع وقت ممكن.

الفصل التاسع

صفات المفاوض الجيد

أولاً : الاتزان العاطفي والتوافق النفسي.:

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

ثانياً : المنطق والموضوعية.:

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

ثالثاً : الثقة بالنفس.:

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

مُتَّخِذُ خِطَاةِ اللَّهِ وَفِضْلِهِ

نرجو من الله لنا ولكم التوفيق والنجاح وفالنا وفالكم **A+**