

مهارات التفاوض بين الثقافات المتعددة المحاضرة العاشرة

❖ مفهوم الثقافة

تقوم على عنصر التدخل الإنساني إما بالحذف أو بالإضافة .

فجد الثقافة : مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والأخلاق والعرف والعادات وسائر أساليب حفظ البقاء التي اكتشفها الإنسان .

ونجد الثقافة كلمة متداولة لدى كل من : الأوساط - الطبقات - الفئات - الأمم - الشعوب وكل منهم يتناولها بالزاوية التي تهمة وترضي حاجته في كل الحالات، فهي تتحدث عن نفسها كنتائج لممارسات أهلها **ماذا تعلمنا الثقافة؟**

- كيف نتعامل مع الآخرين
- ما نتوقع من بعضنا البعض
- تعرفنا على الطرق التي بها نحل مشاكلنا
- تعرفنا على كيفية وضع الحلول لمشاكلنا
- تعلمنا طرق التعامل مع المناسبات المختلفة في أفراننا وأتراننا
- هي كلمة نصف بها ممارساتنا التي نقوم بها
- ومن خلال السياق نستطيع أن نعتبر الثقافة :**
- سلوك مرضي عنه في مجتمع معين
- نظام مقبول
- مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم
- نمط يسير عليها مجموعه من البشر
- رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك .

ماذا عن الثقافة ؟

- 1- الثقافة لفظه واسعة المحتوى وكثيرة المعاني قوية التأثير منتشرة الاستعمال يستخدمها رجل الشارع بطريقته ومفهومه الخاص، ويستخدمها المتعلم بمفهومه، والمتقف بمفهوم ثالث، والكبير بمعنى والصغير بمعنى آخر .
- 2- الثقافة ممارسه وسلوك يستخدمها الإنسان ويهتدي بها فهي رادع داخلي ومراقب ودليل يقظ، يرشد الإنسان ليدله على ضالته، أي طريقه الذي يرضاه منه مجتمعه، هي الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان فيمارس أنماطا سلوكية يرضى عنها هو ومجتمعه .
- 3- الثقافة عبارة عن نتاج فكري وسلوكي أنساني نظري عملي وهي البيئة التي صنفها الإنسان من المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل لآخر.

❖ مستوى الثقافة

المستوى الثقافي : هو تصنيف الثقافة فيما إذا كانت صورتها أو تطبيقها يتبع الأسلوب البدائي الأولي أو الأسلوب الحضاري، ويمكن قياسه بمقياس ثقافي معين أو ما يقيسه الناس وعامة الناس.

مثال : مستوى تعليم الأم يطلقون عليه الناس المستوى الثقافي فلا يجوز لهؤلاء ممن يبحثون عن المستويات الثقافية أن يطلقوا عليها هذا المصطلح لأن التعليم جزء بسيط جدا من الثقافة، لأنه لا يحكم على الكل من خلال الجزء .

المستوى الثقافي هو : هو الطريقة الحياتية أو طريقه الحياة التي تعيشها جماعه معينه .

لكل مستوى مكانته في المجتمع الذي يتبناه، ولا يمكن أن يوصف ذلك المجتمع بثقافة متخلفة أو متقدمة الثقافة عبارة عن صمام أمان للمجتمع تحفظه من الانهيار فالثقافة البدائية تؤمن ببعض القيم والنظم والمعايير وكذلك المتحضرة تحفظها من الزوال و الانهيار

ماذا نقصد بالثقافة البدائية ؟

الثقافة البسيطة : هناك فئات تعيش في أجزاء من إفريقيا و اسيا و استراليا وأمريكا الجنوبية وبعض المناطق النائية تعيش الثقافة البسيطة

ماذا نقصد بالثقافة المتحضرة ؟

الثقافة المعقدة : وهي الموجودة في معظم أرجاء العالم في الوقت الحاضر .

❖ الضغوط والتنازلات التفاوضية

ترتبط المفاوضات في أحد أهم أبعادها بالسلوك التنازلي، ولهذا توصف العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها عملية تبادل للتنازلات . وعليه لا تستقيم من دون تنازلات، لكن المسألة تبقى في حجم هذه التنازلات، وطبيعتها وجوهرها، وثانياً في التوازن في عملية التبادل، فلا تكون المفاوضات مفاوضات حقيقية إذا اقترنت بقيام طرف بتقديم تنازلات أكبر بكثير من الطرف الآخر، وثالثاً ما الذي يمكن أن يقدمه كل طرف للآخر من مطالب، ورابعاً هذه المطالب غالباً ما ترتبط بمفهوم المصلحة الوطنية، وترتبط هذه النقطة بما يسمى بسلم التنازلات، فهناك حد أدنى لا يمكن لأي طرف تجاوزه، وقد تزيد درجة التنازل من طرف لآخر، لكن المهم ألا تتجاوز نقطة البقاء الوطني .

وتتوقف عملية التنازل على عوامل كثيرة بعضها يتعلق بحاجة كل طرف لما يريده من الآخر، وبغناصر القوة المتاحة لكليهما، وبالعوامل الخارجية، والداخلية لكل طرف. وتتعدد تكتيكات التنازلات التي قد يلجأ إليها كل طرف، فهناك تكتيك البدء بعرض متطرف، وتكتيك التكرارات وأخيراً تكتيك الفرصة الأخيرة، ومن القضايا المهمة قبل التنازلية، الحديث عن إشكالية السلوك التنازلي في المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية، عامل ضغط الوقت، وانتهت الدراسات في هذا الشأن إلى أن معدل التنازل يتناقض مع الموقف، وينخفض بزيادة قيود المساوم، في ظل ضغط زمني عال، وبالعكس مع وأن معدل التنازل يكون كبيراً معرفة كل مفاوض ضغط الزمن المنخفض. ومن العوامل المهمة أيضاً بما يريده الطرف المفاوض الآخر، ولا ننسى هنا كذلك عامل الإدراك والتوقع من كل طرف تفاوضي، فبقدر سرعة اللاعب في توقع تنازل الخصم بقدر ما تزيد المطالب الضغوط التي تفرض على الطرف الآخر، وبقدر إقناع الخصم بأن هذا أقصى ما يمكن تقديمه، بقدر استجابة الآخر، وتقديم تنازل من جانبه.

❖ خصائص المفاوضات في الثقافات المتعددة

- عملية تتكون من عدة مراحل
- عملية تبادلية
- علاقة اختيارية أراديه
- عملية تحيط بها القيود والمحفزات
- وجود قضية
- يستخدم التفاوض في مجالات عدة
- وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف
- التفاوض أنواع متعددة
- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد

❖ خصائص المفاوضات

1- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي :

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها
- ب- تهيئته المناخ التفاوضي
- ت- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض
- ث - بدء عمليات التفاوض
- ج- التوصل إلى اتفاق
- ح- تقويم ومتابعه نتائج عملية التفاوض .

2- يستخدم التفاوض في مجالات عدة أهمها : المجال التجاري والاقتصادي - المجال العسكري - المجال السياسي

3- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع :

هناك ثلاث أنواع للصراع : صراع الموارد - صراع الوسائل - صراع القيم

صراع الموارد : لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض إن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر بسبب القيود المفروضة للموارد

صراع الوسائل : يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه.

صراع القيم : عندما يجد المفاوض إن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :

- أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية وعدم تحدي تلك المشاعر.
- ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره ثم تجاهل هذه المشاعر وتكملة التفاوض ثم اخذ استراحة من اجل تهدئة المشاعر ثم استئناف المفاوضات.
- ج- طرح قضيه أخرى مشابهه وذات جاذبيه في الوقت المناسب بهدف استعادته فرصه حل القضية الأصلية .
- د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم إذ إن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيره.

4- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج وقد تكون هذه النتائج إيجابية أو قد تكون سلبية :
و تتمثل النتائج السلبية :

- أ- فرض الحل: قد يتمتع احد أطراف التفاوض بقوة تسمح له إن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه .
- ب- الاستسلام : يحصل الاستسلام عندما يقتنع احد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر .
- ج- الحل الوسط : تعني الحل الوسط تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى وربما بعض من أهدافه الكبرى , وذلك من أجل ضمان تحقيق ما كان احد الطرفين معطيا . الأهداف الأخرى، فإذا فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته
- د- التصحيح : يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئ هأو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه .
- و- المأزق : ينشأ المأزق عندما يأبي كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية .

❖ التفاوض أنواع متعددة

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار ويوجد معياري الاستراتيجية والهدف .
فوفق معيار الاستراتيجية هناك :

تفاوض (ربح / ربح) وفيه يلجأ المفاوضون إلى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة .

تفاوض (ربح / خسارة) و يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض .
و طبقا للهدف التفاوضي يمكن ملاحظه الأنواع التالية للتفاوض :

تفاوض من أجل مد اتفاقيات - تفاوض من أجل تطبيع العلاقات - تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما - التفاوض الابتكاري

❖ مبادئ التفاوض

أولا - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه

ثانيا - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي

ثالثا - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

رابعا - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

أولا - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه :

تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يلي :

1- فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة

2- ضع أهداف كبيره

3- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى

4- كن هادئا واضبط أعصابك

5- كن متفانلا

6- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك

7- تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوه

8- لا تستعجل الأمور

9- استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك

10- تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه

11- راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعه واحده وكن غامضا إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر

12- قم بتهيئة الطرف الآخر و إعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه

13- كن مقبولا في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والسرية

14- اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية

15- لا ترسل أحدا نيابة عنك حيث امكن

16- شكل فريقا تفاوضيا مناسبا وتأكد من انسجام أعضاء الفريق

17- استمع لتفهم، والحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من

حقائق ومعلومات

18- لا تتبهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية

19- اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف

20- لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي

ثانيا - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- كن كما أنت

- كن ايجابيا عند مناقشه مشكلات الآخرين

- لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما اخطنوا

- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لأصله لها بالموضوع

- لا تكن فظا كريها

- اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة .

- لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر

- فكر قبل إن تتكلم

- كن متفهماً للأحاسيس الشخصية

- احترم الهوية الشخصية

ثالثا - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ أهمها :

- لا تتراجع

- كن عضوا في فريق

- احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض

- احرص على إن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية

- لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد

- لا تتكبر أو تتفاخر

- كن صادقا

- لا تتأخر عن الموعد المحدد

- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به وكن مستعدا بشكل جيد

- حاول إن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر

- تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم

- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب

-كن حذرا من الشخص المداهن ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر

- لا تقع بشراك من يفتعل الغضب

- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها

رابعا - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي :

- ا طرح أسئلة للحصول على إجابات ايجابية

- كن مرنا في التنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلنقي بالطرف الآخر

- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له

- أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف

- كن على بينة من انك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح

- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة

- غادر غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعدك ووجدت في ذلك فائدة

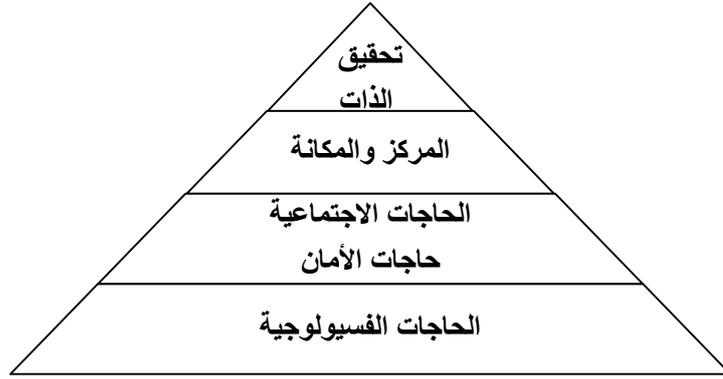
- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب

- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فاقترح وقتا للراحة

- لا تكن معقدا للأمر. فكلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع وأكثر ايجابية

- اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديرا ظهرك للنافذة ومقابلا الباب

❖ الدافعية والتفاوض نظريه ما سلوا في الحاجات :



❖ عالقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية

1. لكي تظهر عالقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى .

وبالتالي:

-يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد

- إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية

- إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته

2. هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات ، ومن خلال كسب الاحترام .

ويعنى ذلك أن يجوز على : احترام زملائه - احترام الطرف الآخر - احترامه لنفسه

❖ نظرية ديفيد ماك ليلاند

يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد : الحاجة إلى الإنجاز - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى السلطة والنفوذ

❖ نظرية الأنا

1- الانجاز (الحاجة إلى التوصل إلى نتائج)

2- الانتماء (الحاجة إلى الارتباط بالآخرين)

3- القوه (الحاجة إلى التأثير في الآخرين وفي المواقف).

❖ مهارات حل الصراع

المهارات كثيرة ومتنوعة وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه. لذا، فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاداً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها ..

تحديد طبيعة الصراع :

- ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكله ما

- بذل جهود مشتركة للتوصل إلى حل

-تتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع وليس حقيقة الصراع نفسه.

- الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع

أنواع الصراع :

الصراع التكاملي	الصراع الغير تكاملي
- يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها - ليس هناك كسب مقابل خسارة	- يتميز " حاصل الصفر " - إن ما يكسبه احد الأشخاص يخسره الشخص الآخر -كما يتميز بالأهداف المتباعدة او المختلفة لأطراف التفاوض

الإصغاء والتواصل :

- الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمر مهم وصعب

- العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر في القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون :

1- العامل الأول : التصفية أي وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين :

(الافتراضات - التوقعات - التصورات - الحالة العاطفية - التحيز) .

2- العامل الثاني : الرسائل المزدوجة وهي تجعل الإصغاء صعباً لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل .

هناك عوامل أخرى تعيق الاتصال : اللغة - الروح السلبية لأحد الأطراف - سلوكيات رئيس الفريق .

لكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة :

1- عدم التعالي على الطرف الأخ

2- عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره

3- كن مستمعاً جيداً

4- انتبه إلى الكلمات ليس لها معاني

5- انظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامه فهمك

6- قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم .

❖ **عند استخدام الأسئلة التفاوضية**

لا بد إن تمر الأسئلة بما يلي : تحديد الهدف - صياغة السؤال بوضوح - الإنصات للإجابة - اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك

نتيجة

أنماط الأسئلة : العامة - المباشرة - الإيحائية - المحددة - المبهمة - الاستفزازية - يجاب عنها بنعم أو لا - المرتدة .

❖ **فهم العملية التفاوضية**

مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم

مراحل المفاوضات : البداية - مهمة المفاوض - النهاية .

❖ **جوانب عملية التفاوض**

أولاً: المشاعر والتفاعلات: إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة

بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته .

ثانياً: دوار المفاوضين :

الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض :

1- العدواني

2- المتوقف قليلاً

3- الساخر أو الاستهزائي

4- المستجوب

5- المتدثر بثياب المعقولية

6- الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد

7- مفاوض آل (بلي بانتر)

ثالثاً: مراحل المفاوضات :

1- التعرف على حاجات الطرف الآخر

2- بناء التوقعات

3- إيجاد الحركة

4- التوصل إلى اتفاق

5- مراجعه الاتفاقية .

رابعاً: المفاوضات والاتصال :

المراحل التي تمر بها المفاوضات :

المراحل الأولى : يستهدف المفاوض هنا فهم نظره للخصم للقضايا التفاوضية وعليه استخدام الأسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام

وان يستخدم تكتيك الصمت وأعاد الصياغة .

المراحل المتوسطة : تستهدف التحرك من اجل التوصل إلى اتفاق وهنا يبدأ الأخذ والعطاء , ولكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطراً.

المراحل الختامية : الغاية من هذه المراحل هو التوصل إلى اتفقيه , ويجب على المفاوض إن يكون قادراً على تلخيص النقاط التي طرحت في جلسات المفاوضات وتسجيل الملاحظات وما تم الاتفاق عليه.

قيادة الفريق التفاوضي :

أولاً : الفريق المباشر وغير المباشر

ثانياً : رئيس الفريق

ثالثاً : تحديد الهدف

رابعاً : تحديد مستوى الطموح

خامساً : إيجاد الحركة

سادساً : تعريف القضية التفاوضية

سابعاً : وضع الحلول البديلة

ثامناً : اختيار الحل

الطرق التي يمكن إن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض : 1- غير قابل للتفاوض 2- استشاره الرئيس .

يجب مراعاة ما يلي لكي يتم تحقيق التفاوض :-

1- فرز القضايا

2- تجزئه القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة

3- عدم الخلط بين القوه وتكتيكات عرض القوه

4- التعامل مع التهديدات والعروض.

معالجه التوتر: التوتر حاله طبيعية في التفاوض ، ويمكن إن يتعمده المفاوض من اجل الإخلال بتوازن الخصم.

أسباب التوتر: البيئة الداخلية - المفاوض - العملية التفاوضية - الطرف الآخر.

الأخطاء المتكررة للمفاوض : 1- خطأ المنظور 2- خطأ الفهم 3- خطأ المنفعة

❖ الإعداد للمفاوضات

1- تحليل القضايا

2- تجزئه القضايا

3- تصنيف القضايا

4- التعرف على حاجات الخصم

5- تحديد مستويات الطموح

6- تحديد العلاقة المرغوب فيها

7- وضع الأهداف

8- إعداد جدول الأعمال

9- الإعداد المادي

10- استخدام الوكلاء

11- المستمعون

12- التخطيط التكتيكي

13- طلب الافتتاح

14- قانمه التنازلات

15- التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق

16- خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

❖ خطوات الإعداد للمفاوضات

أولاً: جمع البيانات وتنظيمها : إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي :

- 1- تجميع الحقائق
- 2- التوزيع إلى فئات
- 3- تحديد مدى التسوية
- 4- تحديد طرق التفاوض
- 5- تحديد نقطة البدء
- 6- تكوين المصفوفة

ثانياً: تحديد الأسئلة :

بعد ان يتم جمع البيانات وتنظيمها لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل هناك إيه حلول بديله محتمله ؟
- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة ؟
- ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر
- من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

ثالثاً: مراجعه البيانات وتنظيم الموقف :

- تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعه البيانات
 - تنظيم جدول الأعمال
 - ترتيب النقاط في جدول بدءاً من العام إلى الخاص
 - لا يمثل القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة.
- تتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية هي:
- المراجعة - تعصيف الأفكار - الفحص - إعداد قائمه بما يجب أو بالإعمال الواجبة.

ما هو التفاوض ؟

- مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة فيما بينهما .
- هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح كل منهما .
- عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة .
- استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال إقناع الطرف الآخر على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضي .

لماذا يجب عليك تعلم المهارات التفاوضية ؟

إن تعلم إن مهارات التفاوض تتبع أساساً من :

- أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية
- تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية ، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة ، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف
- بناء أسس عمل للنجاح في المستقبل
- توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة ، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق

متطلبات التفاوض الأساسية :

- 1- الصبر
- 2- اليقظة
- 3- المرونة
- 4- الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة
- 5- معرفة أهداف وغايات الطرف الآخر

عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً: الموقف التفاوضي: [الترابط - إمكانيه التعرف والتميز - الاتساع المكاني والزمني لعملية التفاوض] .

ثانياً: أطراف التفاوض :

ثالثاً: القضية التفاوضية : [اقتصادية - اجتماعية - سياسية ...]

رابعاً: الهدف التفاوضي: [الاتفاق على عمل شيء - الامتناع عن عمل شيء - أو مزيج من ما سبق] .

شروط التفاوض :

أولاً : القوه التفاوضية

ثانياً: المعلومات التفاوضية : من نحن؟ من خصمنا؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟

ثالثاً: القدرة التفاوضية

رابعاً: الرغبة المشتركة

أساليب التفاوض : - التفاوض بالضغط - التفاوض بالإقناع - التفاوض بطريقه فوز/فوز .

العوامل المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب:

إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر فإن القاعدة الأخرى هي عدم الاعتماد على هذه المعرفة ومن هذه العوامل :

- 1- هدف التفاوض
- 2- الموقف التفاوضي
- 3- أسلوب التفاوض
- 4- الاتصال
- 5- الوقت
- 6- شكل الاتفاق وبنائه
- 7- تنظيم الفريق
- 8- لغة التفاوض
- 9- نظم التعليم
- 10- القانون والأخلاق
- 11- تحمل المخاطر.

❖ تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

- المساومة :

- تقوم على استبدال الشيء بأخر - شي مقابل شي
- لا تنازل دون مقابل.

- اعاده صياغة الهجوم:

- إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص.

- قد يضرك أكثر مما يضرني:

- هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى إن الموافقة على اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار به بالمستقبل.

- أنكه قوى الخصم :

- إنما النصر صبر ساعة
- اطل الوقت إذا شعرت أنه متعجل.

- (س،ص):

• المفاجأة بعكس ما يتوقع

• طرح اقتراح مضاد

• تجزئه القضية

• لا تطرح القضية بشكل كلي.

- الطيب والشري

- طلب اللحظة الأخيرة :

- يقدم الطلب مفاجأة حيث توشك المفاوضات على الانتهاء

- التركيز والإهمال :

• إظهار ما ليس مهماً له وإخفاء ما هو مهم

- التظاهر بعدم الفهم وأعاده التفسير :

- دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغيه الوصول إلى نواياه.

- (نحن) مكان (أنا وأنت) :

- نحن تعني مصالح مشتركة
- انا تعني صالحى وحدي
- أنت تعني المنافسة .
- لا تندفع نحو النهاية
- التحذير لا التهديد
- ترك مخرج للطرف الآخر
- التظاهر بالانسحاب :
- يؤدي إلى توتر الطرف الآخر
- أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر

❖ أنماط المفاوضات

- 1- مفاوض واقعي: منظمون ورسميون .
- 2- مفاوض انفتاحي : متساهلون ومنفتحون
- 3- المفاوض الودود: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط .

❖ صفات المفاوض الجيد

- فاوض من يملكون سلطه
- ضع أهداف كبيره
- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى
- كن هادنا ولا تظهر ضعفك إمام الآخرين
- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك
- لا تستعجل الأمور
- راع مبدأ السرية واحرص على عدم افشاء ما لديك دفعة واحده
- لا تقدم العرض الأول
- لا تحرج الأشخاص الآخرين
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع
- لا تسرف في الضغط على الآخرين
- اقتنع بالرأي قبل اقتناع الآخرين به
- لا تطل وقت الاجتماع
- قدم تنازلات بحذر
- تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفا قويا

نجاحك مرهون بالعوامل التالية :

- (1) إن تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض .
- (2) إن تختار الاستراتيجية و التكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضي
- (3) إن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح
- (4) معرفة الطرف الآخر
- (5) إن تستخدم الأسئلة استخداما جيدا .
- (6) طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف المتفاوضة .
- (7) قيم مراكز القوه النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات .
- (8) اعطني بصياغة الاتفاقيات و العقود
- (9) استعن بالاستشارة و التحكيم إذا كان مفيدا لك .

❖ لعبة الشطرنج

مناورات الافتتاح :

- اطلب أكثر مما تتوقع
- لا تقل نعم للعرض الأول
- كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.

مناورات المرحلة الوسطى:

- **الضغط بدون مواجهه:** مناورات السلطة العليا (الطيب والشرير)

- **النقطة الإجبارية :** لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة " عليك إن تقدم لنا أفضل من هذا " ثم لذ بالصمت.

مناورات الختام :

- الاستعانة بمطلب أو قضيه مزيفه (موعد التسليم)
- الخطأ المعتمد (عدم تسجيل احد بنود العقد)
- التصعيد (إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر) (حسنا دعنا تعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضياً عن اتفاقنا السابق)
- التشتيت من عوامل التشتيت أيضا ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيء بسبب هذه الاساليب
- تحجيم التنازلات (لا تعطي تنازلات اكبر من تنازلاتك السابقة)
- التظاهر بالضعف (التغابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقة
- دع الطرف الآخر يلتزم أولاً .

❖ التفاوض الدولي

الأمريكيون : لا يميلون لإضاعة الوقت وهم عمليون ومباشرون وعينهم دائما على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد .
الأوروبيون: مثل الأمريكيين لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات .

الألمان : يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات ولكنهم يبدون اهتماما واضحا بالألقاب ويحبون سماعها .
الانجليز: أيضا غير عاطفيين ولكنهم على الاستعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أكثر ، هم أكثر دبلوماسية لكنهم يتضايقون من الأسئلة الشخصية.

الفرنسيون: عندما يقولون (نعم) فهم يعنون ربما إما (لا) فتعني دعنا نبدأ المفاوضات

الروس: عندما يقولون " إن الأمر لن يكون مريحا لنا " فهم يعنون " إن ما تقوله مستحيل " .

الآسيويون : يهتمون بالعلاقات ويثقون بمن يتفاوضون أكثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف فاليابانيون مثلا لا يحبون قول لا (وعندما يقولون " إن الأمر سوف يكون صعباً " فهم يعنون) لا (بالتأكيد) .

الشرق آوسطيون : هم اقل اهتماما بالوقت ، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات .