

● مفهوم الثقافة:

تقوم فكرة الثقافة على فكرة التدخل الإنساني إما بالحدف أو الإضافة. فنجد الثقافة مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والأخلاق والعرف والعادات، وسائر أساليب حفظ البقاء التي أكتشفها الإنسان.

ونجد الثقافة كلمة متداولة لدى كل من:

- الأوساط. - الطبقات. - الفئات. - الأمم. - الشعوب.

وكل منهم يتناولها من الزاوية التي تهتمه، وترضى 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 ممارستنا التي نقوم بها.

ومن خلال السياق نستطيع أن نعتبر الثقافة:

سلوك مرضي عنه في مجتمع معين.

نظام القبول.

مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم.

نمط يسير عليها مجموعة من البشر.

رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك.

● ماذا عن الثقافة؟

١- الثقافة لفظه واسع المحتوى وكثيرة المعاني قوية التأثير، ومنتشرة الاستعمال، ويستخدمها رجل الشارع بطريقته ومفهومه الخاص، ويستعملها المتعلم بمفهومه، والمتقف بمفهوم ثالث، والكبير بمعنى والصغير بمعنى آخر.

٢- الثقافة ممارسة وسلوك، يستخدمها الإنسان ويهتدي بها فهي رادع داخلي ومراقب ودليل يقظ، يرشد الإنسان ليدله على ضالته، أي ان طريقه الذي يرضاه منه مجتمعه، هي الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان فيمارس أنماطاً سلوكية يرضى عنها هو ومجتمعه.

٣- الثقافة عبارة عن نتاج فكري، وسلوكي إنساني نظري عملي، وهي البيئة التي صنفها الإنسان من المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر.

● مستوى الثقافة:

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

المستوى الثقافي هو الطريقة الحياتية أو طريقة الحياة التي تعيشها جماعة معينة.

لكل مستوى مكانته في المجتمع الذي يتبناه، ولا يمكن أن يوصف ذلك المجتمع بثقافة مختلفة أو متقدمة؛ لأن الثقافة عبارة عن صمام أمان للمجتمع تحفظه من الانهيار؛ فالثقافة البدائية تؤمن ببعض النظم والمعايير وكذلك المحضرة تحفظها من الزوال والانهيار.

ماذا نقصد بالثقافة البدائية؟ الثقافة البسيطة. وهناك فئات تعيش في أجزاء من أفريقيا وآسيا وأستراليا 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 توصف بأنها العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها عملية تبادل للتنازلات. وعليه لا تستقيم من دون تنازلات، ولكن المسألة تبقى في حجم هذه التنازلات، وطبيعتها وجورها، 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 يتعلق بعضها بحاجة كل طرف لما يريده من الآخر، وبعناصر القوة المتاحة لكليهما، وبالعوامل الخارجية، والداخلية لكل طرف. وتتعدد تكتيكات التنازلات التي قد يلجأ إليها كل طرف، فهناك تكتيك البدء بعرض متطرف، وتكتيك التكرارات التنازلية، وأخيراً تكتيك الفرصة الأخيرة، ومن القضايا المهمة قبل 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، وأن معدل التنازل يكون كبيراً في ظل ضغط زمني عال، وبالعكس مع ضغط الزمن المنخفض. ومن العوامل المهمة أيضاً معرفة كل مفاوض بما يريده الطرف المفاوض الآخر، ولا ننسى هنا كذلك عامل الإدراك والتوقع من كل طرف تفاوضي، فيقدر سرعة اللاعب في توقع تنازل الخصم بقدر ما تزيد المطالب الضغوط التي تفرض على الطرف الآخر، ويقدر 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	يستخدم التفاوض في مجالات عدة
عملية تبادلية	وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف
علاقة اختيارية إرادية	التفاوض أنواع متعددة
عملية تحيط بها القيود والمحفزات	تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد
وجود قضية	

● ١- عملية تتكون من عدة مراحل

أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديد لها.

- ب- تهيئة المناخ للتفاوض.
- ج- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.
- د- بدء عمليات التفاوض.
- هـ- التوصل إلى اتفاق.
- و- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.
- ٦- **يستخدم التفاوض في مجالات عدة أهمها:**
- أ- المجال التجاري والاقتصادي. ب- المجال العسكري. ج- المجال السياسي.
- ٧- **يتكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:**
- هناك ثلاث أشكال من الصراع وهي: **صراع الموارد، صراع الوسائل، صراع القيم.**
- صراع الموارد:** لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.
- صراع الوسائل:** يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه.
- صراع القيم:** عندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها:
- أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاد القضية، وعدم تحدي تلك المشاعر.
- ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدما عن التفاوض، أو أخذ استراحة من أجل تهيئة مشاعر الخصم، ثم استئناف المفاوضات.

- ج- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
- د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم، إذ أن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيرة.
- ٨- **تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج، وقد تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية.**
- وتتمثل النتائج السلبية:**

- أ- **فرص الحل:** قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لوقفه.
- ب- **الاستسلام:** يحدث الاستسلام عندما يقع أحد 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 عن بعض أهدافه الكبرى، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى، فإذا ما كان أحد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.
- د- **التصحيح:** يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليس ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.
- هـ- **المأزق:** ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في اتجاه 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) ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض.**
- وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية:**

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

#### ● **مبادئ التفاوض:**

**أولاً: مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:** تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي يجب مراعاتها فيما يلي:

- ففاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة.
  - ضع أهدافاً كبيرة.
  - لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.
  - كن هادئاً وأضبط أعصابك.
  - كن متفائلاً.
  - لا تروج لنفسك وروج لأفكارك.
  - تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة.
  - استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك.
  - لا تستعجل الأمور.
  - تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه.
  - راع مبدأ السرية وأحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة. وكن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر.
  - قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
  - كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والسرية.
  - اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية.
  - لا ترسل أحد نيابة عنك حيث أمكن.
  - شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام اعضاء الفريق.
  - استمع لفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر ذلك يكسب بصيرة اضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات.
  - لا تنبه ب نجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.
  - اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف.
  - لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.
- ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:** تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:
- كن كما أنت.
  - كن ايجابياً عند مناقشة الآخرين.

- لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما اخطئوا.
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- لا تكن فظاً كريهاً.
- اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.
- لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر.
- فكر قبل أن تتكلم.
- كن متفهماً للأحاسيس الشخصية.
- احترم الهوية الشخصية.
- **ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:** يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ، أهمها:
  - لا تتراجع.
  - كن عضواً في فريق.
  - احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض.
  - احرص على أن 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 صادقاً.
  - لا تتأخر عن الوقت المحدد.
  - اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به وكن مستعداً بشكل جيد.
  - حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر.
  - تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فأبدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم.
  - تنبه إلى عملية ترتيب المكتب.
  - كن حذراً من الشخص المداهن. ولا نفرط في منح الثقة للطرف الآخر.
  - لا تقع بشراك من يفعل الغضب.
  - تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها.
  - **رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:** تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:
    - اطرح أسئلة للحصول على إجابات ايجابية.
    - كن مرناً فالنتازل المقدم منك يمهّد 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 أنك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.
    - تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.
    - غادر غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك 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 فأقترح وقتاً للراحة.
    - لا تكن معقداً للأمور، فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر ايجابية.
    - اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهرك للنافذة ومقابلاً الباب.
    - اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
    - احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.
    - قدم تنازلاتك بحذر انه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما.
    - لا تضع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.
    - لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.
    - اطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات.

#### • **مناهج التفاوض:**

- منهج المساومة. - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.
- هناك عدة عوامل تحدد أيّاً من هذين المنهجين يمكن ان يلجأ إليه المفاوض أهمها:
- أثر كل عامل على اختيار المنهج

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل	المساومة	طبيعة القضايا المتنازع عليها:
ذات أبعاد متعددة.	ذات بعد واحد.	مبلغ قليل قابل للزيادة.
مبلغ قليل قابل للزيادة.	مبلغ ثابت.	العلاقة بين أطراف التفاوض
اعتمادية	مستقلة	نماذج شخصية أطراف التفاوض:
معطون / آخذون.	آخذون.	الوقت المتوافر للتفاوض:
طويل	قصير.	ميزان القوة:
متوازن	في جهة واحدة.	

#### • **منهج المساومة:**

- أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.
- يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد.
- يتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر.

- هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف والقواعد الاخلاقية لدى المفاوض.

### ● منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

- الهدف الأساسي للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة.
- بحيث يتم ايجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين، وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين.
- استخدامه يتطلب مهارة عليه في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة.
- يتطلب قسماً كبيراً من تبادل المعلومات.
- إذا لك يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستبنى منهج المساومة.

### ● 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 يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي.

### ● المفاوضات ومواجهة الاختلافات:

- الأرضية المشتركة < تقليص الاختلافات الصغرى < الاختلافات الكبرى.
- الدافعية والتفاوض: نظرية ماسلو في الحاجات:
- تحقيق الذات < المركز والمكانة < الحاجات الاجتماعية حاجات الأمان < الحاجات الفسيولوجية.
- 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 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.
- ٢. هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق 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.
- نظرية ديفيد ماك ليلاند: يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد: الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء للآخرين، الحاجة إلى السلطة والنفوذ.

### ● نظرية الأنا: ثمة نظرية أخرى تلخص احتياجات الأنا في ثلاث نقاط:

- ١- الإنجاز (الحاجة إلى التوصل إلى نتائج).
  - ٢- الانتماء (الحاجة إلى الارتباط بالآخرين).
  ٣. القوة (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 حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.
- تحديد طبيعة الصراع: - ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة 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:

#### ٢. الصراع غير التكاملي

- يتميز "حاصل الصراع".
- أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الآخر.
- كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

#### ١. الصراع التكاملي

- يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو سيوصلها إلى حل يخدم مصلحتها.
- ليس هناك كسب مقابل خسارة.

### الإصغاء والتواصل

- الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمر مهم وصعب.
- العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر على القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرين:-
- العامل الأول: التصفية أي وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين: ( الافتراضات - التوقعات - التصورات - الحالة العاطفية - التحفيز).
- العامل الثاني: الرسائل المزدوجة وهي تجعل الإصغاء صعباً لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

### هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصال:

- اللغة - الروح السلبية لأحد الأطراف - سلوكيات رئيس الفريق.

### لكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة:

١. عدم التعالي على الطرف الآخر.
  ٢. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.
  ٣. كن مستمعاً 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.
- عند استخدام الأسئلة التفاوضية لا بد أن تمر الأسئلة بما يلي:

#### ١. تحديد الهدف.

#### ٢. صياغة السؤال بوضوح.

### ٣. الإنصات للإجابة.

٤. اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة.

أنماط الأسئلة:

العامية - المرتدة - يجاب عنها بنعم أو لا - الاستفزازية - المبهمة - المحددة - الإحيائية - المباشرة.

فهم العملية التفاوضية:

مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم: البداية - المهمة - النهاية - المفاوض (مراحل المفاوضات).

جوانب عملية التفاوض:

أولاً: المشاعر والتفاعلات: إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان للمفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته.

ثانياً: أدوار المفاوضين: الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض:

١. العدواني.
٢. المتوقف قليلاً.
٣. الساخر أو الاستهزائي.
٤. المستوجب.
٥. المتدثر بثياب المعقولة.
٦. الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد.
٧. مفاوضة ال (بلي بانتر).

ثالثاً: مراحل المفاوضات:

١. التعرف على حاجات الطرف الآخر.
٢. بناء التوقعات.
٣. إيجاد الحركة.
٤. التوصل إلى اتفاق.
٥. مراجعة الاتفاقية.

رابعاً: المفاوضات والاتصال: المراحل التي تمر بها المفاوضات:

المراحل الأولى: يستهدف المفاوض هنا فهم نظرة الخصم للقضايا التفاوضية، وعليه استخدام الأسئلة التي بأدوات استقهام وان يستخدم تكتيك الصمت وإعادة الصياغة.

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

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

قيادة الفرق التفاوضية:

١. الفريق المباشر وغير المباشر.
٢. رئيس الفرق.
٣. تحديد الهدف.
٤. تحديد مستوى الطموح.
٥. إيجاد الحركة.
٦. تعريف القضية التفاوضية.
٧. وضع الحلول البديلة.
٨. اختيار الحل.

الطرق التي يمكن أن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

١. غير قابل للتفاوض.
٢. استشارة الرئيس.
- لا بد من مراعاة ما يلي لكي يتم تحقيق التفاوض.

أ- فرز القضايا.

ب- تجزئة القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة.

ج- عدم الخلط بين القوة والتكتيكات عرض القوة.

د- التعامل مع التهديدات والعروض.

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

أسباب التوتر: ١. البيئة الداخلية. ٢. المفاوض. ٣. العملية التفاوضية. ٤. الطرف الآخر.

الأخطاء المتكررة للمفاوض: خطأ المنظور - خطأ الفهم - خطأ المنفعة.

الأعداد للمفاوضات: يستهدف الأعداد الجيد للتفاوض عدا ما يلي:

- تحليل القضايا.
- تجزئة القضايا.
- تصنيف القضايا.
- التعرف على حاجات الخصم.
- تحديد مستويات الطموح.
- تحديد العلاقة المرغوب فيها.
- وضع الأهداف.
- إعداد جدول الأعمال.
- الإعداد المادي.
- استخدام الوكلاء.
- المستمعون.
- التخطيط التكتيكي.
- طلب الافتتاح.
- قائمة التنازلات.
- التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق.
- 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:

- تجميع الحقائق.
- التوزيع إلى فئات.
- تحديد مدى التسوية.
- تحديد طرق التفاوض.
- تحديد نقطة البدء.
- تكوين المصفوفة.

ثانياً: تحديد الأسئلة. بعد أن يتم جمع البيانات وتنظيمها لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل هناك أي حلول بديلة محتملة؟ ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر؟

من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟

ثالثاً: مراجعة البيانات وتنظيم الموقف.

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعته البيانات

تنظيم جدول الأعمال

ترتيب النقاط في الجدول 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 مراجعته البيانات عادة أربع عمليات جزئية هي:

المراجعة - تصنيف الأفكار - الفحص - إعداد قائمه بما يجب او بالأعمال 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 الإقلاع 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 التفاوضية.

• لماذا يجب عليك تعليم المهارات التفاوضية؟ أن تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من:

- أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية.

- تحقيقك الأهداف المطلوبة 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 النجاح في المستقبل.

- توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق.

• متطلبات التفاوض الأساسية:

- الصبر - اليقظة - المرونة - الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة - معرفة أهداف وغايات الطرف الآخر.

• عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً: الموقف التفاوضي (الترباط - إمكانية التعرف والتمييز - 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: القوة التفاوضية.

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

ثالثاً: القدرة التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة.

• أساليب التفاوض: التفاوض بالضغط - التفاوض بالإقناع - التفاوض بطريقة فوز-فوز.

• العوامل الثقافية 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:

• هدف التفاوض. • الاتصال. • تنظيم الفريق. • القانون والأخلاق.

• الموقف التفاوضي. • الوقت. • لغة التفاوض. • تحمل المخاطر.

• أسلوب التفاوض. • شكل الاتفاق وبنائه. • نظم التعليم.

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض:

المساومة: تقوم على استبدال شيء بأخر - شيء مقابل شيء ، لا تنازل بدون مقابل.

إعادة صياغة الهجوم: إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص.

قد يضرك أكثر مما يضرك: هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة على اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار في المستقبل.

إنهاك قوى الخصم: إنما النصر صبر ساعة - اطل الوقت إذا شعرت أنه متعجل.

(س ، ص): المفاجأة بعكس ما يتوقع - طرح اقتراح مضاد - تجزئة القضية - لا تطرح القضية بشكل كلي.

الطيب والشري.

طلب اللحظة الأخيرة: يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.

التركيز والاهمال: إظهار ما ليس مهماً له وإخفاء ما هو مهم.

التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير: الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول إلى نوايا الحقيقية.

(نحن) مكان (أنت وأنا): نحن تعني مصالح مشتركة - انا تعني مصلحتي 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:

المفاوض الواقعي: منظمون ورسميون.

المفاوض الانفتاحي: متساهلون ومنفتحون.

**المفاوض الودود:** يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغط.

#### • صفات المفاوض الجيد:

- فاوض من يملكون سلطة.
- ضع أهداف كبيرة.
- لا تستعجل الأمور.
- لا تقدم العرض الأول.
- قدم تنازلات بحذر.
- لا تطل وقت الاجتماع.
- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.
- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكم كما أنت.
- لا تسرف في الضغط على الآخرين.
- راع مبدأ السرية واحرص على عد إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- كن هادئاً ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين.
- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.
- لا تخرج الأشخاص الآخرين.

#### • نجاحك مرهون بالعوامل التالية:

- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض.
- أن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاحة.
- معرفة الطرف الآخر.
- أن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً.
- اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضي.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة.
- قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان مفيداً لك.

#### • لعبة الشطرنج:

- مناورات الافتتاح:** اطلب أكثر مما تتوقع، لا تقل نعم للعرض الأول، كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.
- مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض:** الضغط بدون مواجهة: مناورات السلطة العليا (الطيب والشرير).
- النقطة الإجبارية:** لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا" ثم لذ بالصمت.
- مناورات الختام:** - الاستعانة بمطلب او قضية مزيفة (موعد التسليم)
- الخطأ المتعمد ( عدم تسجيل أحد بنود العقد)
- التصعيد (إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر) (حسناً دعنا نعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضياً عن اتفاقنا السابق)
- التشتيت: من عوامل التشتيت أيضاً ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي. في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيء بسبب هذه الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعداداً لتقديم تنازلات.
- تحجيم التنازلات (لا تعطي تنازلات أكبر من تنازلاتك السابقة).
- التظاهر بالضعف (التغابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقة.
- دع الطرف الآخر يلتزم أولاً.

#### • التفاوض الدولي:

- الأمريكيون:** لا يميلون لإضاعة الوقت فهم عمليون ومباشرون وعينهم دائماً على الساعة وعلى السطر الأخير من المقعد.
- الأوروبيون:** مثل الأمريكيون لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.
- الألمان:** يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات لكنهم يبدون اهتماماً واضحاً بالألقاب ويحبون سماعها.
- الانجليترا:** أيضاً غير عاطفيين و لكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل، فهم أكثر دبلوماسية، لكنهم يتضابقون من الأسئلة الشخصية.
- الفرنسيون:** عندما يقولون (نعم) فهم يعنون ربما اما (لا) فتعني: دعنا نبدأ المفاوضات.
- الروس:** عندما يقولون: "إن الأمر لن يكون مريحاً لنا" فهم يعنون "إن ما تقوله مستحيل".
- الآسيويون:** يهتمون بالعلاقات، ويتقنون بمن يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف. فاليابانيون مثلاً لا يحبون قول لا. ( وعندما يقولون "إن الأمر سوف يكون صعباً"، فهم يعنون (لا) بالتأكيد).
- الشرق أوسطيون:** هم أقل اهتماماً بالوقت، وأكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية. ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات.

امجاد الغامدي