

نقاط من المحاضرة الأولى:

#عملية التفاوض:

هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم.

#الأركان الأساسية للتفاوض :

- 1-وجود طرفين على الأقل.
- 2-وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية.
- 3-الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- 4-الحاجة الملحة للطرفين.
- 5-القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

#التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن:

العلم : لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم.
الفن : لأنه يتطلب فن التفاوض والاعتراضات والرد عليها.

#الفرق بين التفاوض والمساومة:

-من حيث الهدف:

التفاوض : نصر / نصر ، **المساومة** : نصر / خسارة.

-من حيث القوى:

التفاوض : التكافؤ والتوازن ، **المساومة** : عدم التكافؤ.

-من حيث موضوع القضية:

التفاوض : قضايا عديدة معقدة ، **المساومة** : قضية واحدة.

-من حيث نوع العلاقة :

التفاوض : أخذ / عطاء ، **المساومة** : أخذ فقط

#الفرق بين التفاوض والوساطة والتحكيم:

التفاوض : يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.

الوساطة : تعني دخول طرف آخر لمساعدة المتفاوضين.
التحكيم : تعني دخول قاضي للوصول إلى حل (حكم) ملزم للطرفين.

#مداخل علمية التفاوض:

1-مدخل المفهوم:

منهج المصالح المشتركة : تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة.
منهج الصراع : تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الآخرين.

2-مدخل الافتراضات الأساسية:

منهج المصالح المشتركة : تكافؤ المراكز التفاوضية ، وجود مصالح مرتبطة ومشاركة ، فهم إمكانيات الأطراف الأخرى ، تكافؤ الحقوق والواجبات.
منهج الصراع : عدم تكافؤ المراكز التفاوضية ، تعارض المصالح ، عدم تقبل وجهات النظر الأخرى ، تنازع الحقوق والواجبات.

3-مدخل الاستراتيجيات المستخدمة:

منهج المصالح المشتركة : التكامل ، تطوير التعاون ، توسيع نطاق التعاون.
منهج الصراع : الاستنزاف ، التشتيت ، إحكام السيطرة ، الغزو المنظم ، التدمير الذاتي.

#المبادئ العامة للتفاوض:

- 1-مبدأ الالتزام: التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها والتزامه بما يتم الاتفاق عليه.
- 2-مبدأ المصلحة أو المنفعة : هذا المبدأ يعتبر شرطاً أساسياً لقيام التفاوض والاستمرار فيه.
- 3-مبدأ العلاقات المتبادلة : لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من طرف واحد.
- 4-مبدأ الاستمرارية : يعني أن التفاوض لا بد ان يستمر دون توقف لحين التوصل إلى اتفاق.
- 5-مبدأ التوقيت الزمني : المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقيد بجدول

زمني للتفاوض.

6-مبدأ التكافؤ : لا يعقل أن يكون التفاوض منطقي حالة وجود طرف قوي وآخر ضعيف.

نقاط من المحاضرة الثانية:

#محددات النجاح في التفاوض:

- 1-الإعداد الجيد للتفاوض) : التخطيط.
- 2-الاستراتيجيات المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها : يعني أن الاستراتيجية أو التكتيك الذي استخدمته ونجح في هذه العملية ربما لا ينجح في عملية أخرى.
- 3-الاستخدام الذكي للتوقيت : التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض ، متى نتشدد ؟ متى نتساهل ؟
- 4-توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال : السؤال المناسب يقطعك نصف المشوار.
- 5-الاستشارة والواسطة والتحكيم.
- 6-خصائص المفاوض ومهاراته : هو أكثر العوامل بريقاً وأكثر ما يتناوله الإعلاميين.
- 7-العلاقات بين الأطراف المتفاوضة: ما يسودها من ود وتوتر.
- 8-العناية بصياغة العقود والاتفاقات : اختيار الالفاظ والعبارات والصياغة لبنود العقد.
- 9-الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه.
- 10-مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات : القوة النسبية للمفاوضين مهمة في حسم المفاوضات.

&القوة المدركة : هي التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم.

#شروط المدير والبائع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء :

- 1-التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين) : المفاهيم ، الافتراضات.
- 2-التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين) : الثقة

- بالنفس وبالآخرين ، الاقتناع بجدوى التفاوض.)
- 3-التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والاقتناع بها) :
القضايا، المعرفة ، المنافع.)
 - 4-التأكد من معرفة أنماط البشر والقدرة على التعامل مع كل نمط) :
تباين الأشخاص ، الدوافع ، الانفعالات.)
 - 5-توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض.
 - 6-التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية.
 - 7-اختيار المداخل المناسبة للتفاوض.
 - 8-الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض.
 - 9-التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسئلة خلال عملية التفاوض.
 - 10-القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها.
 - 11-القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض : هي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته ، واختيار التكتيكات التفاوضية وهي التحركات قصيرة المدى.

#مقومات عملية التفاوض:

- 1-القوة التفاوضية: تعبر عن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية.
- 2-قاعدة المعلومات : تشكل كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض.
- 3-القدرات التفاوضية : كفاءة فريق المفاوضين.
- 4-الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض : تعتمد على المصالح المشتركة ، والتوازن على مستوى العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية.
- 5-توفر المناخ المناسب : أن يكون موضوع التفاوض حيويًا وساخناً.

من المحاضرة الثالثة:

#خطوات الإعداد للتفاوض:

1- تحديد الأهداف وبدائلها:

من أهم خصائص الأهداف التفاوضية : الوضوح ، الواقعية ، المرونة ، المشاركة ، اقتناع المفاوض بها ، القابلية للقياس والتعديل ، السرية.

2- تحديد الفرص والقيود التفاوضية: منها:

--القيود المالية.

--القيود التشريعية والقانونية.

--القيود التكنولوجية (الفنية).

--القيود البشرية.

--القيود الزمنية.

--القيود الاستراتيجية.

3-تحديد القضايا التفاوضية) : تحديد نقاط الخلاف:(

تمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

--واسعة أو ضيقة.

--منفصلة أو مترابطة.

--حدود المرونة.

--الافتراضات التفاوضية.

4-تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق:

--بيانات خاصة بالمنظمة.

--بيانات خاصة بالطرف الآخر.

5-تقييم المركز التفاوضي النسبي : يهدف إلى الحد من المفاجآت.

6-تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

نقاط من المحاضرة الرابعة:

تابع للمحاضرة السابقة) الإعداد للتفاوض(

#الإعداد للتفاوض:

7-اختيار فريق التفاوض : المفاوض الماهر يتصف بصفات منها) الذكاء

، سعة الحيلة ، إتقان لغة المفاوض.

&من الضروري تقارب او تماثل المستوى الاداري أو الوظيفي لطرفي

التفاوض ، وتقارب عدد اعضاء الفريقين.

&تتمثل مسؤوليات رئيس فريق التفاوض فيما يلي:

- 1- توضيح أهداف التفاوض وحدودها الدنيا والعليا.
- 2- استثمار معارف وخبرة كل أعضاء الفريق.
- 3- تحديد توقيت استخدام كل عضو.
- 4- تنسيق الادوار.
- 5- توزيع الادوار.
- 6- الاتفاق على الاشارات السرية لتبادل الحوار الصامت.
- 7- تغيير ماسر المنافسة عند تجاوز أحد الاعضاء الحدود المتفق عليها (تسليك)
- 8- وقف التفاوض للتشاور.
- 9- رفع الروح المعنوية.
- 10- تنمية الثقة.
- 11- المشاركة الفعالة للاعضاء.
- 12- توفير التأييد لكل عضو.
- 13- الاتصال بالقيادة والتشاور معها.

8- تحديد أجندة التفاوض: تحدد ما يلي:

- بنود أعمال المفاوضات.
 - ترتيب تناول بنود جداول الاعمال.
 - مدى الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود.
- & هناك عدة بدائل لوضع اجندة التفاوض:
- 1- البدء بالقضايا الأساسية : مما يسهل حل القضايا الثانوية.
 - 2- البدء بالقضايا الثانوية: تعني تأجيل المواجهة ، مما يشيع جو من الثقة
 - 3- وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها:
 - 4- تجميع القضايا المتجانسة : تعني تصنيف القضايا حسب النوع (فنية ، مالية ، قانونية).

9- اختيار لغة التفاوض:

- من الضروري اختيار لغة يتقنها جميع اعضاء الفريق ، وفي حالة استخدام كل طرف للغة القومية يجب الاستعانة ب مترجم.
- & ولأختيار لغة التفاوض مبادئ منها:
- لا تفاوض بلغة ما تفهما.
 - لا تخجل من استيضاح عندما لا تفهم.

--التأكد من المدلول الحرفي للكلمة.

10-تحديد مكان التفاوض:

اما لدى الطرف الاول او الطرف الثاني او في أرض محايدة.

11-ترتيب الاتصالات:

يجب الاتصال بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات (مكان التفاوض ، عدد فريق التفاوض ، اللغة.)
&من الامور الاساسية أن يكون هناك اتصالات تعارف قبل أول اجتماع رسمي.

12-الإعداد للجلسة الافتتاحية:

هناك طرق لكسر حدة الجمود في الجلسة الافتتاحية:

- 1-البدء بحوار عام.
- 2-البدء بالإشارة إلى خبر هام تناولته الصحف.
- 3-البدء بقصة مزيفة ، او باسترجاع ذكريات سعيدة.
- 4-البدء بطرح ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير الطرف الآخر.
- 5-البدء بتوضيح المصالح المشتركة.
- 6-تجسيد المزايا والمنافع للطرف الآخر إذا تم التوصل إلى اتفاق نقاط من المحاضرة الخامسة:

#استراتيجيات وتكتيكات التفاوض:

&الاستراتيجية هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي فهي التخطيط للتخطيط.

التكتيك هو التخطيط للتنفيذ وهو عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام اللي هو الاستراتيجية.

#تصنيف استراتيجيات التفاوض :

أولاً : استراتيجيات ماذا نحقق ؟ وتنقسم إلى:

(1استراتيجية (فوز / فوز:)

تهدف إلى تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض ، ومن تكتيكاته المتبعة:

--تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف.
--المصارحة وكشف الحقائق.

--عقد لقاءات جانبية بين رئيسي الفريقين.

--طلب استراحة لمراجعة الموقف.

--تحديد موعد نهائي لإنهاء المفاوضات.

--تبادل الهدايا الرمزية.

--ماذا لو ؟ مثلاً ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية ؟.

(2) استراتيجية (فوز / خسارة) :

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الآخرون ،
ومن تكتيكاته المتبعة:

1-الخداع: إظهار مواطن اهتمام غير حقيقة للطرف الآخر) تلعب عليه

تسوي نفسك مهتم بالسعر وانت تفكر بموعد التسليم.)

2-ادعاء الافتقار إلى السلطة: اذا انجر المفاوضات يقول ما عندي سلطة ،

لازم ارجع للادارة.

3-الصقر والحمامة : توزيع الأدوار بين اعضاء الفريق بعضهم متشدد

والآخر غير متشدد.

4-لماذا (طلب تبريرات : طلب تبريرات عن موقف الطرف الآخر.

5-تحويل الاعتراض إلى إيجاب : مواجهة العبارات المتشددة والسلبية

من الطرف الآخر بسؤال ماله إلا اجابة واحدة هي (نعم.)

ثانياً : استراتيجيات كيف نحقق ؟ وتنقسم إلى :

(1) استراتيجية هجومية ، استراتيجية دفاعية:

الهجومية : مهاجمة المفاوضات للطرف الآخر بسبب شعوره بتفوقه الكبير
عليه.

الدفاعية : اذا حس المفاوضات ان موقفه ضعيف يكون هدفه تقليل الخسائر.

(2) استراتيجية التدرج ، استراتيجية القنص:

التدرج : الوصول للهدف خطوة خطوة.

القنص : يعتبر أن الكسب الجزئي غير مربح فيلجأ إلى الإجهاز مرة واحدة

(3) استراتيجية التعاون ، استراتيجية المواجهة:

التعاون : كلا الطرفين مؤمن بأن التعاون أفضل لإنجاح التفاوض.

المواجهة : يشعر المفاوضات بأن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل.

(4) استراتيجية تقادي النزاع ، استراتيجية مواجهة النزاع:

تفادي النزاع : يتفادي المفاوض الوصول إلى النزاع لأنه يضر مصالحه (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين).
مواجهة النزاع : المفاوض يسعى إلى المواجهة لاعتقاده بأن ذلك يحسن موقفه التفاوضي.

& من التكتيكات المتبعة في هذه الاستراتيجيات:

- المساهمة.
- منتصف الطريق.
- المشاركة.
- التدرج.
- إرسال مندوب.

ثالثاً : استراتيجيات متى نحقق؟

- وتقوم على حسن اختيار الوقت المناسب:
- لبداء الحديث أو السكوت.
- للانسحاب الحقيقي أو الظاهري.
- لترح بدائل مضادة للطرف الآخر.
- للتمسك بموقف معين أو للمساومة عليه.
- لطلب استراحة.

& من التكتيكات المتبعة في هذه الاستراتيجية:

- 1-التسويق) : بالصبر تبلغ ما تريد ، أجل الاجابة ، اصمت ، لا تقلق ، لا تقدم تنازلاً بسرعة ، فكر على مهلك .
- 2-الأمر الواقع) : محاصرة الخصم بوقائع دامغة .
- 3-المفاجأة) : إدخال عنصر جديد في المفاوضات .
- 4-الانسحاب الهادئ) : إنقاذ ما يمكن إنقاذه .
- 5-الكر والفر .
- 6-الانسحاب الظاهري : مزيج من التسويق والخداع .
- 7-نهاية المطاف : وضع القيود على الوقت أو القيمة أو الاتصال .

#المناخ التفاوضي:

يقصد به الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ، ومن أهم صورته:

--المناخ الودي للتفاوض : رغبة في تحقيق الاهداف المشتركة.
--المناخ الرسمي للتفاوض : يستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة

--المناخ الحيادي للتفاوض : المفاوض غير حريص على إتمام الصفقة.
--المناخ المتشدد للتفاوض : مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه.
--المناخ العدواني للتفاوض : اذا كان المفاوض عدوياً ، فالمفاوضات ستفشل.

نقاط من المحاضرة السادسة

#العوامل المحددة لاستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته:
(1) الحاجات واتجاهات تحقيقها.

(2) مراكز القوة النسبية للمفاوض:

--ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج ، أو كإمكانية و طاقة ، أو كعمل تكتيكي).
--ما يهمنا القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها.

&المبدأ الاساسي لتحديد القوة النسبية للمفاوضين:

--كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ص) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها الطرف (ص) في التفاوض.

--القوة التفاوضية هي **المفتاح الرئيسي** الذي يوجه سلوك المفاوضين.

&المداخل المختلفة للقوة التفاوضية:

- 1-مدخل التعليل: تقدير المفاوض لقوة خصمه (يقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية لشرح القوة المدركة).
- 2-مدخل السيطرة : يعتمد على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف).
- 3-مدخل الاعتمادية : درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية (درجة الاعتمادية متغيرة).

(3)القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها :

- 1- بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها (: العودة إلى الشكل في المحتوى).
- 2- علاقة القضايا ومدى ربطها : (العودة إلى الشكل في المحتوى).
- 3- العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة : (العودة إلى الشكل في المحتوى).

(4) الاتفاق حول تحديد القضايا:

- 1- كلما زادت التكاليف التي يستطيع المفاوض تحملها زاد احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.
- 2- كلما زادت القوة النسبية لطرف يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.
- 3- يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير القوة التفاوضية.

(5) المهارات النسبية للمفاوضين.

(6) أهمية التوصل إلى اتفاق:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين من الأفضل استخدام استراتيجيات التعاون وتكتيكات تفادي النزاع.
- حينما يكون التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية لطرف فإنه ينعكس على القوة النسبية بينهما.

(7) الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت محدود كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفاذي النزاع.

(8) خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج زادت فعالية التكتيكات ، ويكون استخدام استراتيجيات التعاون هو الحل العملي.
- إذا كانت النتائج خطيرة على طرف فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

(9) الخبرات السابقة بالطرف الآخر.

10) السلوك المتوقع للخصم : التقييم بشكل موضوعي.

11) شخصية الخصم.

نقاط من المحاضرة السابعة :

دور الوقت في عملية التفاوض:

--إن القيمة الحدية للوقت هي قيمة موجبة.

1) مبادئ عامة حول أهمية الوقت:

--يعتبر الوقت من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ، وتأثيره أثناء وقبل المفاوضات.

--يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولاً).

--يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو مبدئياً وذلك لتأثيره على اختيار الاستراتيجية والتكتيك.

--كلما كان الوقت محدداً يجب اختيار رئيس حازم وذو خبرة.

--يحسن تقسيم الوقت على القضايا الهامة.

--كلما زادت مجالات النزاع كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق.

2) استراتيجية الوقت للتفاوض: هناك استراتيجيتان للوقت:

1- استراتيجية توفير الوقت:

--يجب المفاضلة بين الوفورات المتحققة من التوصل إلى اتفاق سريع مقارنة بوفورات الانتظار وعدم العجلة.

--كلما زادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق كلما زادت أهمية التوفير في الوقت.

--الفرد يميل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في أقصر وقت ممكن.

--هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية العامة المطبقة والمعبرة عن اتجاهات الطبيعة البشرية.

--نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط بعدم إشعار الخصم بإستعجالك النتائج.

2- استراتيجية تضييع الوقت:

هذه الاستراتيجية تستدعي طرح التساؤلات الثلاثة التالية:

لماذا نضيع الوقت ؟

كيف نضيع الوقت ؟
كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت ؟

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت : لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة : ويفيد في:
--حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا.
--حالة عدم وجود ضرر من التأجيل.
--حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق.
--هنا يحسن أبداء التجاوب الصريح لأقتراح التأجيل.

البديل الثاني : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:
--عدم التجاوب مع تقريعات المناقشة.
--عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
--تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة.
--الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
--الإجابة الموجزة عن الأسئلة.
--ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت.
--إعادة تصنيف الموضوعات.
--تلخيص المناقشة بإيجاز.
--ابرار الانجاز.
--إظهار مزايا التوصل إلى اتفاق.
--إظهار مساوئ تأخير الاتفاق.
--طلب توفير الوقت صراحة.
--التهديد بوقف المفاوضات.