

**عملية التفاوض :** هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم

**التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:** وجود مصلحة مشتركة أو أكثر - وجود قضية نزاعيه تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني : الحوار بالكلام - الإشارات - التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات - التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها- المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات

**مفهوم التفاوض : 1-** التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين 2- هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة

3- التفاوض عبارة عن محادثات تجرى بين فريقين متحاربين من أهل عقد اتفاق الهدنة أو صلح

4- يعتبر التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة

**الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب التالي:** 1- وجود طرفين على الأقل 2- وجود ( مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه) 3- الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل 4- الحاجة الملحة ( الحاح) لدى الطرفين 5- القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة

**تنشأ الحاجة للتفاوض :** في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً

**التفاوض هو علم :** لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق

**التفاوض هو فن :** لارتباطه بجملة فنون ومهارات الإصغاء والاستماع والاتصال والإقناع والتحاور والاستشارات

**خصائص عملية التفاوض:** 1- أداة لفض النزاع وان استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة

2- عملية اجتماعية معقدة و تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضات وتؤثر فيها

3- عملية تتأثر بشخصيات المفاوضات وبالقوى والموارد المتاحة لهم

4- يتأثر التفاوض بتوقعات الخصم وتقدير المفاوضات لسلوك الخصم والعلاقات والعادات واللغة

5- يتأثر النتائج المتحقق من التفاوض باعتبار خارجة عن طوالة المفاوضات

6- يركز المفاوضات على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل

7- التفاوض علم وفن في نفس الوقت

**الفرق بين التفاوض والمساومة :**

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر / نصر	نصر / خسارة
القوى	التكافؤ والتوازن	عدم التكافؤ
موضوع القضية	قضايا عديدة معقدة	قضية واحدة
نوع العلاقة	أخذ / عطاء	أخذ فقط

**التفاوض :** يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع

**الوساطة :** تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل **التحكيم :** يتعين دخول طرف آخر (قاضي) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف

**الاستشارة :** هو ما قد يلجأ إليه المفاوضات لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا

**عناصر عملية التفاوض :** الموقف التفاوضي - أطراف التفاوض - القضية التفاوضية - الهدف التفاوضي

**عناصر الموقف التفاوضي :** الترابط بين مكونات الموقف التفاوضي - إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه - المرحلة الزمنية التي يتم فيها التفاوض - المكان الجغرافي المعنى بالعملية التفاوضية - التعقيد - الغموض

**مداخل عملية التفاوض:** 1- **منهج المصالح المشتركة :** هو تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة **الإفتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة :** تكافؤ المراكز التفاوضية - جود مصالح مرتبطة ومشتركة - فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى - تكافؤ الحقوق والواجبات

**الاستراتيجيات المستخدمة في منهج المصالح المشتركة :** 1- التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي) 2- تطوير التعاون (التوسيع - ارتقائي) 3- توسيع نطاق التعاون (زمنياً- مكانياً)

2- **منهج الصراع :** هو تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى **الإفتراضات الأساسية لمنهج الصراع :** عدم تكافؤ المراكز التفاوضية - تعارض المصالح - عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى - تنازع الحقوق والواجبات

**الاستراتيجيات المستخدمة في منهج الصراع :** 1- الاستنزاف ( الوقت، الجهد، المال) 2- التشييت ( تفتيت الفريق، القضية) 3- إحكام السيطرة ( الإخضاع) 4- الغزو المنظم 5- التدمير الذاتي ( الانتحار)

**مبادئ عامة للتفاوض الفعال :** 1- مبدأ الالتزام: يعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته 2- مبدأ المصلحة أو المنفعة : وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض

3- مبدأ العلاقات المتبادلة : ويعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات التبادلية  
4- مبدأ الاستمرارية : ويعني هذا المبدأ أن التفاوض لا بد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف  
5- مبدأ التوقيت الزمني

6- مبدأ التكافؤ : من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض

**يتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي:** 1- الإعداد الجيد للتفاوض 2- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها 3- الاستخدام الذكي للتوقيت 4- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال 5- الاستشارة والوساطة والتحكيم 6- خصائص المفاوض ومهاراته 7- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة 8- العناية بصياغة العقود والاتفاقات 9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه 10- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات **تشتمل الإعداد الجيد للتفاوض على :** تحديد الأهداف - تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي - تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها - اختيار الفريق المفاوض - تحديد اللغة التي سيتم استخدامها - اختيار مكان التفاوض - تدريب المفاوضين

**وظائف الاسئلة في عملية التفاوض :** الحصول على المعلومات - تأكيد المعلومات - إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار - استدراج الطرف الآخر - تضييع الوقت - تميع الموقف - إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه - تغيير مجرى الحديث - إثارة الخصم - محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض

**يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبايع المعاصر حتي يكون مفاوض فعال :** 1- التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين 2- التهنية الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين 3- التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والافتناع بها 4- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم 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

**من العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التفاوض مع العملاء ما يلي :** الأهداف المطلوب تحقيقها - القيود المفروضة - والمركز التفاوضي النسبي للعميل - مواطن القوة والضعف لكل طرف - شخصية وقيم واتجاهات ومهارات كل طرف ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر **مقومات عملية التفاوض :** القوة التفاوضية - قاعدة المعلومات - القدرة التفاوضية - الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق - توفر المناخ المناسب

**خطوات الاعداد للتفاوض :** 1- تحديد الأهداف 2- تحديد الفرص والقيود التفاوضية 3- تحديد القضايا التفاوضية 4- تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق 5- تقييم المركز التفاوضي النسبي 6- تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة 7- اختيار الفريق التفاوضي 8- تحديد أجندة التفاوض 9- اختيار لغة التفاوض 10- تحديد مكان التفاوض 11- الاتصال بالطرف الآخر 12- الاستعداد والجلسة الأولى

**خصائص الأهداف التفاوضية :** الوضوح - الواقعية - المرونة - اقتناع المفاوض بها - القابلية للقياس - السرية وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي : الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحا - عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف - عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات - إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه - إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة **يقصد بالقيود التفاوضية :** هي الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة ، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف

**أنواع ومصادر قيود التفاوض :** القيود المالية - القيود التشريعية والقانونية - القيود الزمنية - القيود التكنولوجية - القيود البشرية

**تمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:** 1- تحديد نطاق القضايا 2- تحديد مدخل معالجة القضايا

3- تحديد حدود المرونة المسموح بها 4- تحديد الافتراضات التفاوضية

**في خطوة تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق :** يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر

**مدخل المنفصل او المستقل:** يقلل من مرونة الطرفين **مدخل المترابط :** يسهل عملية تبادل التنازلات

**تقييم المركز التفاوضي النسبي:** يقصد به تحديد المركز التفاوضي للمنظمة مقارنة بالمركز التفاوضي للطرف الآخر، يتأثر المركز التفاوضي النسبي: بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها - الموارد المتاحة - ودرجة اعتمادية كل طرف علي الطرف الآخر ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية

**يهدف تقييم المركز التفاوضي النسبي إلي :** وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض والحد من المفاجآت

**استراتيجية التفاوض :** هي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته. أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها العامة

**التكتيكات التفاوضي :** هو تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية

**العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية التفاوض :** الأهداف المطلوب تحقيقها - القيود المفروضة - المركز التفاوضي النسبي - مواطن قوة ومواطن ضعف كل طرف - شخصية وقيم واتجاهات ومهارات طرفي التفاوض مدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر  
**يتصف المفاوض الماهر بـ :** الذكاء وقوة الملاحظة وحسن وسرعة التصرف - القدرة على التعبير - الجلد والصبر - اتقان فن الانصات - سعة الحيلة - اتقان لغة المفاوض الآخر  
**مزايا المفاوض الفرد:** سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها - التحديد الواضح للمسؤولية - عدم إضعاف المركز لتفاوضي - إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين  
**مزايا الفريق المفاوض :** تكامل القدرات والمهارات - إعطاء مرونة أكبر للعملية - إمكانية تصحيح الأخطاء - زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي - استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر - استخدام تكتيك - إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما

**تتمثل مسؤوليات رئيس فريق التفاوض في : 1-** توضيح أهداف التفاوض

**2-** توظيف واستثمار تخصص وخبرة ومعارف كل أعضاء الفريق للخدمة عملية التفاوض

**3-** تحديد توقيت استخدام كل عضو

**4-** تنسيق ادوار أعضاء الفريق

**5-** توزيع الادوار والمهام وتوقيت التدخل في الحوار او الانسحاب

**6-** الاتفاق على الاشارات السرية لتبادل الحوار الصامت بين أعضاء الفريق

**7-** تغيير مسار المناقشة عند تجاوز احد الأعضاء الحدود المتفق عليه

**8-** طلب وقف التفاوض مؤقتا للتشاور مع أعضاء الفريق

**9-** رفع الروح المعنوية للفريق

**10-** تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق

**11-** ضمان المشاركة الفعالة

**12-** ضمان وتوفير التأييد الكامل لكل عضو من قبل باقي أعضاء الفريق

**13-** الاتصال بالقيادة والتشاور معها

**تحدد الأجنحة :** بنود اعمال المفاوضات - ترتيب تناول بنود جداول الاعمال - مدى الارتباط او الانفصال بين هذه البنود

**هناك عدة بدائل لوضع أجنحة التفاوض : 1-** البدء بالقضايا الأساسية : يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات

**2-** البدء بالقضايا الثانوية : تعني تأجيل المواجهة وتقديم تنازلات لكسب ثقة الطرف الآخر

**3-** وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها

**4-** تجميع القضايا التفاوض المتجانسة

**المبادئ الأساسية في اختيار لغة التفاوض :** لا تتفاوض بلغة لا تفهمها - لا تجدل من استيضاح عندما لا تفهم -

اختلاف التعبيرات اللغوية

**عند الاتصال في عملية التفاوض يجب مراعاة القواعد العامة التالية :** أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى

وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به - الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث - الالتزام التام بالمواعيد المحددة -

إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة - السعي لخلق صورة ذهنية للمفاوض تدعو للاحترام وكسب

الثقة

**تتمس الجلسات الافتتاحية غير المسبوقة بعمليات التعارف عادة :** بجو يسوده طابع من الجمود والحذر

**طرق واساليب تكتيكية لكسر حدة الجمود والحذر والترقب التي تسود جلسات التفاوض وخاصة في الجلسة الاولى:**

البدء بحوار عام خارج موضوع التفاوض - البدء بالإشارة إلى خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم - البدء

بقصة طريفة أو باسترجاع ذكريات لطيفة - البدء بإبداء ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر

وتخدم عملية التفاوض - البدء بتوضيح المصالح المشتركة - تجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من

التوصل إلى اتفاق

**الاستراتيجية التفاوضية :** هي الاطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها (هي التخطيط للتخطيط )

**يعرف التكتيك التفاوضي على انه :** التخطيط للتنفيذ

**تصنيف استراتيجيات التفاوض:** ماذا نحقق - كيف نحقق - متى نحقق

**استراتيجيات ماذا نحقق : 1-** إستراتيجية فوز /فوز : تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لطرفي التفاوض

**تتمثل أهم التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب (فوز /فوز ) :** طلب استراحة لمراجعة الموقف -

كشف الحقائق كاملة - عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض - تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط

الخلافا - تحديد موعد نهائية لانتهاء التفاوض - تبادل الهدايا الرمزية - ماذا ..لو

**2 - إستراتيجية فوز/خسارة :** تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير

**ومن التكتيكات المتبعة في استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير ( فوز/خسارة ) :**

**1- الخداع :** اظهار مواطن اهتمام غير حقيقة للطرف الآخر

**2- ادعاء نقص السلطة :** يستخدم عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه على تقديم تنازل أو قبول تضحية كبيرة

**3- الصقر والحمامة :** الطرف المتشدد(الصقر) يعبر عن كل طلباته ومن البداية بحزم، ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه

فيها الانسحاب مع حفظ ماء وجهه؛ هنا يتدخل الطرف المسالم(الحمامة)

**4- تحويل الاعتراضات إلى إيجاب:** مواجهة العبارات المتشددة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لايمكنه الاجابة عليه

سوي بنعم

- 5- لماذا : طلب تبرير عن موقف الطرف الآخر بغرض اكتشاف نواياه واهدافه واتخاذ الموقف والقرار  
**الاستراتيجيات كيف نحقق :** 1- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية 2- استراتيجيات التدرج/القنص او  
 الصفقة 3- استراتيجيات التعاون/استراتيجيات المواجهة 4 - استراتيجيات تفادي النزاع/استراتيجيات مواجهة النزاع  
**الاستراتيجية الهجومية:** يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد بسبب شعوره بتفوقه الكبير على  
 خصمه او التقديره ان الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض  
**استراتيجية الدفاعية:** المفاوض إدراكا منه بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر  
**استراتيجية التدرج:** تبني على التحرك نحو الهدف، خطوة خطوة  
**استراتيجية القنص او الصفقة:** ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق اهدافه في المستقبل لا  
 يعتبر ان الكسب الجزئي غير مريح فيلجأ الى الاجهاز مرة واحدة  
**التكتيكات المتبعة في التفاوض في استراتيجيات كيف نحقق :** المساهمة - المشاركة - التدرج - منتصف الطريق -  
 ارسال مندوب

- تقوم الاستراتيجيات متى نحقق على أساس : حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية  
**التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى نحقق :** التسوية - المفاجأة - الأمر الواقع - الانسحاب الهادئ - الكر والفر -  
 نهاية المطاف - الانسحاب الظاهري  
**الأمر الواقع :** مفاد هذا التكتيك هو المواجهة بمحاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضها  
**الانسحاب الهادئ :** (إنقاذ ما يمكن إنقاذه ) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة  
**الكر والفر:** وشعاره أنه يمكنك التحرك في أي اتجاه  
**نهاية المطاف :** وضع قيود على الوقت او القيمة او طريقة الاتصال  
**الانسحاب الظاهري :** مزيج بين التسوية والخداع  
**يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة بنظر إلى الأمور التالية:** نوع وطبيعة /مسألة التفاوض- نوع الأهداف التي  
 يسعى إلى تحقيقها المفاوض - حاجة المفاوض لعملية التفاوض - المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض - الوقت  
 المتاح لعملية التفاوض - أهمية التوصل إلى اتفاق - أهمية استمرار العلاقات بين أطراف التفاوض - خصائص شخصية  
 الطرف الآخر في عملية التفاوض - الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض  
**يقصد بالمناخ التفاوضي:** الجو العام الذي يتم فيه التفاوض

من أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

- 1- الودي للتفاوض : تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ  
 الودي من خلال: احترام آراء الآخرين - تفهم وجهة نظر الآخرين - الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة  
 2- الرسمي للتفاوض : وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية  
 ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة  
 3- الحيادي للتفاوض : أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر علي اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عابدا  
 4- المناخ المتشدد 5- المناخ العدواني

- المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي :** العمل علي خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان - إعطاء  
 الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة - تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر - عدم  
 التسرع في الرد علي آراء المفاوض الآخر - لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان - ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق  
 عليها بسهولة مع الطرف الآخر - إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه - اتبع المبادئ العملية في عرض  
 إدارة المعلومات - حاول أن يكون حديثك مركزا وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث - حاول الوصول إلى حل وسط  
 إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة  
**القوة المدركة:** هي التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

- العوامل المحددة لاستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته:** 1- حاجات الأطراف واتجاهاتها 2- مراكز القوة النسبية للمفاوض  
 3- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها 4- الاتفاق حول تحديد القضايا 5- المهارات النسبية للمفاوضين  
 6- أهمية التوصل إلى اتفاق 7- الوقت المتاح 8- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق 9- الخبرات السابقة بالطرف  
 الآخر 10- السلوك المتوقع للخصم 11- شخصية الخصم  
**تعتبر القوة النسبية :** هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض  
**تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:** تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض - تحديد بدائل استراتيجيات  
 التفاوض وتكتيكاته المختلفة - توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها - توضيح كيف أن  
 نتيجة التفاوض في وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية في الأوقات اللاحقة  
**كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع :**  
 بها (ع) في التفاوض

**القوة التفاوضية :** هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، وناتج التفاوض  
 مداخل القوة التفاوضية :

- 1- مدخل التعليل : هو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض  
 2- مدخل السيطرة : يركز التفاوض بموجبه على الموارد التي تحمي طرفا معينا من الطرف الآخر اوقدرته على  
 معاقبة طرف آخر

**3- مدخل الاعتمادية:** وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها وهي متغيرة و أن قوة كل طرف تتوقف على درجة اعتمادية الآخر عليه

**الاتفاق على نطاق القضايا ستكون المناقشات:** مركزة ومحددة  
إذا حددا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة

**عدم الاتفاق على نطاق القضايا:** فإن المناقشات ستكون صراعية

**الاتفاق على أسلوب التحديد ستكون المناقشات:** مركزة ومحددة لكل قضية **أما إذا ربطا القضايا** ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا

**عدم الاتفاق على أسلوب التحديد فإن المناقشات:** ستدور حول الربط بين القضايا

**تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات من أهمها:** توافر القدرات والخصائص الشخصية - طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر

**كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات:** تعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتجنب تصعيد الخلاف

**كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات:** الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتكتيكات تفادي النزاع

**كلما كان الوقت محدوداً كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عملياً:** تحديد مواعيد نهائية - الكشف الكامل للحقائق كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية: تكتيكات المساهمة والتدرج

**لو كانت النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون استخدام:** إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي

**كلما كان الوقت المتاح محدوداً، كلما كان من الأنسب اختيار رئيس:** حازم ذي قدرة على الإنجاز السريع وخبرة هناك بعض الفروض المفسر لموضوع الاتفاق حول القضايا:

**الفرض الأول:** كلما زادت التكاليف التي يستطيع المفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر زاد احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.

**الفرض الثاني:** كلما زادت القوة النسبية لطرف كلما زاد احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.

**الفرض الثالث:** يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير القوة التفاوضية الذي تحاول المناقشات التأثير فيه

**تحديد القضايا**

تحديد ضيق او محدد	تحديد متسع	تحديد ضيق او محدد
مناقشات مركزة	مناقشات صراعية	مناقشات مركزة
مناقشات صراعية	مناقشات غير مركزة	مناقشات صراعية

#### ربط القضايا

كل قضية على حدة	الربط بين القضايا	كل قضية على حدة
مناقشات مركزة	مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات مركزة
مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات المقايضة	مناقشات الربط بين القضايا

#### النواتج

نواتج قابلة للتوزيع	نواتج غير قابلة للتجزئة	نواتج قابلة للتوزيع
مناقشات تنافسية	مناقشات تعاونية	مناقشات تنافسية
مناقشات تعاونية	مناقشات تعاونية	مناقشات تعاونية

**كلما زادت مجالات النزاع وضاقت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما:** طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق استراتيجيات الوقت: استراتيجية تضيق الوقت - استراتيجية توفير الوقت

**كلما ازدادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق كلما زادت أهمية:** التوفير في الوقت تستخدم استراتيجية «تضييق» الوقت: لكسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما

**البدايل لمواجهة لجوء الخصم إلى تضييق الوقت:** 1- تقويم امكانية التجاوب والمسايرة 2- المواجهة لافشال تكتيك الخصم

**مبادئ عامة حول أهمية الوقت في التفاوض:** يعتبر الوقت متغيراً أساسياً - يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات - يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات

**ضمن بدائل لمواجهة لجوء الخصم إلى تضييق الوقت تقويم امكانية التجاوب والمسايرة ويفيد هذا البديل عملياً في المجالات التالية:** حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا - حالة عدم وجود ضرر من التأجيل - حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق

**الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات:** ذات الطابع الرسمي

**إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:** الانسحاب الهادئ - التنازل التكتيكي - الاعتراف بالحقيقة

**وظائف الأسئلة:** جذب الانتباه - الحصول على معلومات - اعطاء معلومات - اختبار صحة المعلومات - إثارة التفكير - تنشيط المناقشة - الوصول الى نتيجة - تغيير مجرى الحديث - كسب الوقت - لإضاعة الوقت - إرباك الطرف الآخر - إثارة الطرف الآخر - حصار الطرف الآخر

**أنواع أسئلة التفاوض:** 1- الأسئلة المفتوحة: ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء

**2- الأسئلة المغلقة:** ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة **تفيد الأسئلة المفتوحة في:** جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتا - الحصول على معلومات من المستجيب - استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب

**تفيد الأسئلة المغلقة في:** ربح الوقت والتحكم فيه - تحكم السائل في مسار النقاش

**الاستشارة:** يقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم النصح

**إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) هو:** الاستشارة

**يعمل الوسيط:** كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين

**الوسيط:** يحاول تقديم النصح وتوجيه المشورة لكل الأطراف وتقريب وجهات نظرهم دون أن يتخذ القرار أو يمتلك سلطة القرار الملزم لهم

**المحكم (التحكيم):** يحكم في القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذاً على جميع الأطراف المعنية

**متى يتم اللجوء للمستشارين:** عندما يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى أطراف التفاوض المعنية وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر وعن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام وعن كيفية الإعداد للتفاوض في مرحلته الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة

**من أهم شروط نجاح المستشار:** الخبرة الكافية - الحياد وعدم التحيز - تمتعه بالوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات - التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة

**لكي يقوم المستشار بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشمل على:** تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع - تحديد الصور التعاقدية المناسبة - تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف - خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم

**للمحلل دور أساسي في:** خلق قيم إضافية للطرف المتفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه لتعظيم مكاسبه الصافية من الصفقة ويقوم بذلك من خلال إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق وتقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها وتحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن

**يتم خلق مكاسب إضافية:** بتحركات وتكتيكات تعاونية

**يمكن الادعاء والمطالبة بمكاسب إضافية عن طريق:** التحركات التنافسية

**أدوار وخدمات الوسيط:** تسهيل عمليات التفاوض - الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود - تصحيح فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة - اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق - المساعدة في تطبيق الاتفاقات

**يؤدون الوسطاء خدمات متباينة من أهمها:** تقليل فرص الانفعال - التقويم العلمي للأمور - التحليل المجرد للحقائق دون تحيز - تسهيل تقديم التنازلات - حفظ ماء الوجه لكل طرف - استمرار المفاوضات

**شروط نجاح الوساطة عمليا:** طبيعة الموقف التفاوضي وشخصية الوسيط - مدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعنية

**كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع كلما:** نجح في مهمته

**تعريف الاعتمادية:** هي قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة

**كلما سار اتجاه القوة في اتجاه تعادلي متوازن حيث يكون لكل طرف نفس التأثير على نتائج الطرف الآخر، كلما:** سهل استخدام أسلوب الوساطة في كل النزاع

**التبعية:** يقصد بها أن طرفاً ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه

**تتوقف شدة العلاقة ومدى موثوقيتها بين طرفين على:** حجم التعامل أو التبادل بينهما - معدل التعامل أو التفاعل أو الاتصال بينهما - ارتباط لمصالح/المصير

**كلما كانت العلاقة وثيقة:** كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها العملية في التوصل للحل

**خصائص الوسيط الفعال:** الصبر والمثابرة - الوجه غير المعبر عن ردود فعله - الحكمة واللباقة - التحلي بقدر من الدهاء - طيبة النفس - البرودة والتحفظ في المشاعر - إثبات العدالة والحياد التام - المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات - القدرة على التحليل للمواقف - الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام - القدرة على التأثير والإقناع

**يتمثل دور المحكم في:** حسم النزاع وهو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية

**عادة ما يطلب الطرف الأضعف في التفاوض لتحكيم، وتكون وظيفة المحكم:** حيادية تامة

**تعتمد مباريات المجموع الثابت (الصفري) على:** وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين

**تركز مباريات المجموع المتغير:** على التعاون والتنافس بين الطرفين (مره مصالح مشتركة ومرة صراع)

**تمثل المهارة في:** القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة

**مهارات التفاوض:** قدرة الفرد على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة

**الاستراتيجية:** تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين

**تنقسم المهارات التفاوضية إلى:** موضوعية: هي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض وعادة ما تكتسب من التعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي

**شخصية:** تتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها

**المهارات الموضوعية للتفاوض:** القدرة على التحليل - المعرفة الاقتصادية - المعرفة القانونية - المعرفة اللغوية - المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - المعرفة العامة

- المهارات الشخصية:** نضج الشخصية - الذكاء والدهاء - حكمة التصرف - إجابة فن الاستماع - الطلاقة والكياسة - سرعة البديهة والفتنة - الإدراك الكامل والمتكامل
- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض: 1- عقلية:** كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء 2- ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض
- 3- حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال
- 4- جسمية وحسية: كالاختلال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض
- 5- قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية
- عوامل الجذب في التفاوض:** المظهر اللائق - اكتساب الثقة - طريقة الحديث ونبرة الصوت - اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته - إتقان أسلوب الضغط - الإقناع بالعقل والحجة والبرهان
- صفات المفاوض:** صواب الرأي بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي - الاجتهاد - الجد على مواصلة العمل - الشجاعة في الحق - الشفافية في الممارسة - صدق القول وبما لا يخدم الحياء - المرونة - المواجهة العملية للمشكلات - تحقيق المكاسب - معرفة الذات - تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة - الاهتمام بالمعارف العامة
- اليقظة الدائمة والمستمرة:** يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض
- مجالات التفاوض الدولي:** السياسية والعسكرية - الاقتصادية - المجال الثقافي والعلمي والتربوي
- صور المفاوضات في التعاملات الاقتصادية:** تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم - ترخيص بمزاولة نشاط معين
- مميزات المفاوضات الدولية:** التعامل عبر عبور الحدود - حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة - حاجز الثقافة بين الطرفين يكون كبيراً - كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين - آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي
- ينصح في المفاوضات الدولية: 1- سد فجوة الثقة**
- 2- إدراك وتأكيد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع
- 3- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة وعدم تقويم الثقافة
- 4- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض
- 5- اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة
- 6- الكم والنوع اللائق من الضيافة
- 7- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية
- 8- فعالية وسائل الاتصال
- 9- استخدام الوقت بحكمة
- يكون سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية من خلال: 1- الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة 2- إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة 3- تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك 4- إعلان الأهداف والمواقف 5- الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس 6- تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية**
- تعريف العقد من الناحية القانونية:** هو اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضائه حيث يشترط لوجود هذا العقد تواجد إرادتين متضادتين
- العقد:** أحد أهم صور التصرف المشتملة للاتفاق
- تعريف العقد من الناحية الفنية:** ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات **إثناء تحرير العقد النهائي:** طريقة صياغة الاتفاق - لغة تحرير وكتابة العقد - مكان تحرير وكتابة العقد - أسلوب كتابة العقد - وقت إعداد العقد - صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده
- من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي:** المنهجية التي يتم بموجبه تنفيذ بنود العقد - المقومات في عملية التنفيذ - وضوح مصطلحات وعبارات العقد - الدقة - المشاركة - يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات
- أركان العقد:** اتفاق مكتوب - أطراف العقد - وجود قواعد قانون تحكم العقد - موضوع العقد ذاته - العقوبة (الشرط الجزائي) - التوقيع على العقد
- يتكون النص في العقد من: 1- المقدمة (ديباجة العقد):** يذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم
- 2- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها
- 3- النظام الخاص بحل الخلافات والقانون: يطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد
- موضوع العقد ذاته:** يبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها
- التوقيع على العقد:** هي عملية شكلية وموضوعية في آن واحد
- الملاحق الخاصة بالعقد: 1- إحصائية:** يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد
- 2- إجرائية: تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات
- 3- تشريعية: وبها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد
- 4- وثائقية: تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف

5- تاريخية: وتتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة  
شرط ضروري لقيام العقد يجب : توقيعه

من الدكتور السابق للقراءة  
تستخدم استراتيجية تفادي النزاع في : مدى فداحة الأضرار الناجمة عن ذلك - ضعف موقفه أو تقديره لضعف موقفه  
التفاوضي - رغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات (مثل ذلك أن يكون ممثل الشركة محكوما بهاجس ضمان تدفق  
الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد)  
تستخدم مواجهة النزاع: عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصا أفضل لتحقيق أهدافه - عندما يدرك ميل الطرف الآخر  
لتفادي النزاع  
التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون: تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات - تقديم حلول للمشكلات القائمة - توثيق  
الكلام حسما للمجادلات وتحقيقا للمصداقية تجزئة العرض أو التدرج  
التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع : أدر خذك الأيسر - اشتر بعض الوقت - اقترح الاستعانة بوسيط أو محكم  
- نعم ولكن ثم نعم  
ضمن التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات يستخدم عادة في :  
المفاوضات السياسية  
التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع: الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات - التمسك بالمواقف مع  
استمرار الضغط - التهديد المباشر  
التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية: التراجع - المقايضة - اشتر بعض الوقت