

## ملزمة الاختبار الفصلي من المحاضرة الـ 2 الى البث المباشر الثاني

### المحاضرة الثانية : الوحدة الاولى - الجزء الثاني المفاوضات ... المفهوم والخصائص

#### **3- القيمة التفاوضية :**

لابد أن يدور حول ( قضية معينة ) أو (موضوع معين ) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، وقد تكون القضية ( قضية انسانيه عامة ) او قضية شخصيه خاصه ...الخ

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة المراحل التكتيكية والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في مرحلة من المراحل .

#### **4- الهدف التفاوضي :**

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف اساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من اجله الخطط والسياسات .فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة . وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي او العام او النهائي .

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور حول في الغالب حول تحقيق أي من الآتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

## ثالثاً : شروط التفاوض

#### **1-القوة التفاوضية:**

ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض واطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه او اختراقه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها .

#### **2-المعلومات التفاوضية :**

هي ان يملك فريق العمل التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الأسئلة الأتية :

- من نحن ؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- هل يمكن تحقق ما نريده دفعه واحدة ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟

#### **3-القدرة التفاوضية :**

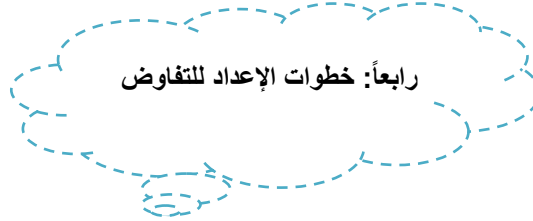
يتصل هذا الشرط أساس بأعضاء الفريق . ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها أفراد الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يأتي عن طريق الآتي :

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات .

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق لصيغ وحدة متجانسه ، محددة المهام
- تدريب وتنقيف وتحفز اعداد اعضاء الفريق المفاوض اعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير مادية

#### **4-الرغبة المشتركة :**

يتصل هذا الشرط اساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوض لحل مشاكلها او منازعتها وبالتفاوض واقناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الأفضل لحل النزاع



#### **1- تحديد أهداف التفاوض :**

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وان تتصارع في شكل كمي قدر الإمكان ، ويمكن تقسيم أهداف التفاوض إلى أهداف أساسية وأهداف ثانوية (تكون الحصول على درجة جودة معينة هدفاً أساسية وقد يكون الحصول على سعر مخفض هدف ثانوي).

#### **2-تحديد مكان التفاوض :**

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي :

- **التفاوض في مقر المفاوض :** وذلك يحقق له الراحة النفسية وسهولة الحصول على المستندات و عدم تحمل مشقة السفر ... إلخ
  - **التفاوض في مقر الطرف الآخر :** في هذه الحالة 1- سوف يتحمل مشقة السفر 2- وصعوبة الحصول على المستندات 3- كما يمثل ذهاب المفاوض للطرف الآخر نوعاً من التنازل
  - **التفاوض في مكان محايد :** يتم اجراء التفاوض في مكان محايد لكلا الطرفين المفاوض والطرف الآخر كاجراء التفاوض في قاعات الاجتماعات في الفنادق الكبرى
- 3- تحديد موعد التفاوض :** يعتبر هذا الشيء مهم جداً للمفاوض ( المشتري )
- 4- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها :** حيث هذه النقاط قد تمثل امور ثانوية للطرف الآخر.
- 5- جمع المعلومات :** مثل التعرف على الاسعار المختلفة للصنف او مدى حجم حاجتنا لهذا الصنف
- 6- اعداد جدول التفاوض :** يشمل الامور التي تتم مناقشتها اثناء التفاوض ولا يجب ان يتعرف الطرف الاخر على لجدول اعمال الخاص بالمفاوض إلا ان هذا لا يمنع وجود جدول اعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .
- 7-تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر :** تعتبر مهمة للمفاوض ، ويساعد في الحصول على المعلومات.
- 8- تحديد استراتيجية المفاوض :** وهي الاطار العام الذي يحكم عملية التفاوض .
- 9- تحديد القائمين بالتفاوض :** قد يكون فريقاً او فرداً – في حال كان فريقاً يجب مراعاة اختيار الفريق والقائد ، يجب توفر التفاهم بين الأعضاء
- 10- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض :** \*منح السلطة الكافية لأعضاء الفريق \*يجب أن لا تكون السلطة مطلقة \* ان تكون السلطة محددة تحديداً دقيقاً
- 11- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على المفاوض :** مثل الأحوال السياسية او الاجتماعية او القانونية او الاقتصادية التي تتعلق بالدولة والتي لا تقع تحت سيطرة المفاوض .
- 12- الاستعداد النهائي للتفاوض :** يتم بعد الخطوات السابقة جميعها.

## خامساً: استراتيجيات التفاوض

ان طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ،ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض مايلي :

١ - **منهج المصلحة المشتركة** : يكون بين أطراف التفاوض مثلاً المورد والعميل (وهناك استراتيجيتان أساسيتان هما )

\*استراتيجية التكامل حيث ان العلاقة عبارة عن مصالح مشتركة \*استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم

2- **منهج الصراع** :يرى المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين الطرف الآخر والجدير بالذكر بأن المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أسلوب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

**من أهم الاستراتيجيات لهذا المنهج :**

- أ - **استراتيجية الاستنزاف**: وتستخدم في مجال السياسة أكثر من مجال الأعمال حيث يقوم المفاوض بإطالة وقت التفاوض لاستنزاف وقت الموارد للطرف الآخر
- ب - **أحكام السيطرة والاختصاص** : يقوم احد المفاوضين بالسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ،، ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر ،وتستخدم هذه الاستراتيجية في صورة اكبر في مجال السياسة .
- ت - **استراتيجية التشتيت** : عن طريق تشتيت الطرف الآخر من خلال فريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر او استخدام جداول اعمال المليئة بالأموال الفرعية مما يجعل الطرف الآخر يفقد التركيز -تستخدم في السياسة

### المناخ التفاوضي :

- ١ - **المناخ الودي التفاوضي**...يكون رغبة بين أطرافه في تحقيق اهداف تفاوضية مشترطة من خلال احترام آراء الآخرين وتفهم وجهات نظرهم والالتزام بأدب الحديث وأصول اللباقة .
- ٢ - **المناخ الرسمي التفاوضي**..مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية مثل استخدام الألقاب وعاده يستخدم اذا كان اللقاء بينهم اول مرة
- ٣ - **المناخ الحيادي التفاوضي**...ان يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار ان اتمام الصفقة امرأ عادياً وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات
- ٤ - **المناخ المتشدد** .. يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الآخر ،ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر
- ٥ - **المناخ العدواني** .. اذا احد اطراف التفاوض عاقل عدوانياً ولاشك ان المفاوضات تفشل

### المبادئ التي تؤدي الى تحسين التفاوضي :

\* العمل على خلق مناخ ودي ورسميا قدر الامكان

- \* تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر
- \* لاتدخل في تفاصيل فرعيه قدر الامكان
- \* اعطاء فرصة للطرف الآخر ليعرض موقفه
- \* حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة
- \* حاول الوصول إلى حل وسط اذا لم تستطيع تحقيق أهدافك
- \* اعطاء الطرف الاخر انطباع انك حريص على المصالح المشتركة
- \* عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر
- \* ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة
- \* اتبع المبادئ العلمية في عرض ادارة المعلومات
- \* حاول الوصول إلى حل وسط اذا لم تستطيع تحقيق أهدافك

### سادساً إدارة المساومة :

المساومة هي: تبادل التنازلات بين اطراف التفاوض \*\*\*تعد المساومة هي جوهر عملية المفاوضة من الطبيعي انه لا يوجد مفاوضات بالمنازعات

### العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات:

- ١ . جدول الاعمال ويحتوى على الأمور محل التفاوض فيجب ان تكون هناك اولوية للموضوعات
- ٢ . التوزيع الجيد للأدوار لدى الفريق التفاوض : يجب تشكيل التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين (المتساهلين)وفي الوقت الذي تشدد فيه مجموعة فان المجموعة الثانية تكون معتدلة

٣. التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض ، لتلاشي التداخلات وازدواجية فيما بينهم
٤. الوقت : امر مهم فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخر فإن ذلك يكون في مصلحة البائع .

### المحاضرة 3 - الوحدة الثانية .. الإطار العام لعملية التفاوض

\*مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات :-

أ- التفاوض في ادارته المشتريات :

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر والمواصفات والخصم..	مسؤولو الشراء
تحديد المواصفات المطلوبة	اداره المشتريات مع ادارته التسويق والانتاج
تحديد كميه ووقت الشراء	ممثلو اداره المشتريات مع ادارتي الانتاج والماليه
اختيار مصدر الشراء	اداره المشتريات مع الاداره العليا واداره التسويق
تصنيع بعض الاجزاء بدلا من شراءها	اداره المشتريات مع اداره الانتاج الماليه والافراد
تأجير بعض المعدات بدلا من شراءها	اداره المشتريات مع الاداره الماليه
تصريف الاصناف الراكده	اداره المشتريات مع اداره الانتاج والماليه والمبيعات
تخطيط المخزن	اداره المشتريات مع اداره الانتاج والماليه والمخازن

ب- التفاوض مع الاداره الماليه:

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
اعداد الميزانيه التقديرية	الاداره الماليه مع ممثلي الادارات المختلفه
شروط الحصول على تمويل	الاداره الماليه مع مسؤولي الإئتمان بالبنوك
تحصيل اوراق القبض	الاداره الماليه مع المدينين واداره المبيعات
بطء عمل الدوران	الاداره الماليه مع ادارتي التسويق والانتاج
تأجير اصل من اصول الشركه	الاداره الماليه والمستأجر
شراء معدات رأسماليه جديده	الاداره العليا والماليه والانتاج والتسويق والمشتريات

ج- التفاوض في ادارته التسويق :

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر والخصم وتكلفه النقل	مندوبو البيع مع العميل
تصميم وتطوير المنتج	اداره التنسيق مع اداره الانتاج والماليه والمشتريات
شروط التعاقد مع موزع جديد للشركه	اداره التنسيق مع الموزع

- اهميه التفاوض ومحدداته:-** تنشأ الحاجه للتفاوض مع وجود المصالح المشتركه مع خلاف حول امر ما مع الرغبه بحسمه بطريقه وديه وللممثل على الحاجه للتفاوض نوضح التالي: 1- **على مستوى المنظمات:** تنشأ الحاجه للتفاوض بنشاط الشراء او البيع او الاعلان او اختيار العاملين الجيد.
- 2- **على المستوى الدولي:** المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسيه والاقتصاديه والعسكريه ومجالات العلوم والتربيه وتبادل الوفود والزيارات. \*\*\* كذلك تقوم مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفه حول مآقد يدرسونه من مشروعات مشتركه وتوكيلات تجاريه او تراخيص .
- 3- **على المستوى الشخصي:** يتفاوض مع زملاءه ورؤساءه ومرؤوسيه او زوجته واولاده .
- 4- **قد يتفاوض الفرد مع نفسه** فمثلا تكون لدى الشخص ثلاث اهداف: - التفوق في عمله لسرعه الترقى -مساعدته اولاده في استذكار دروسهم . -اكمال الدراسات العليا .. يقع الفرد في حيره داخل نفسه حول كيفيه توزيع وقته والاولويات ويدخل في مفاوضات مع نفسه لجسم التعارض . (يتضح مما سبق : أن الحاجه للتعارض تنشأ بصفه مستمره وتحتاج المرء الى مهارات تفاوضيه مناسبه ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب )

**\*التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:-** في مجتمعنا نماذج لاناس حققو نجاحات كبيره في حياتهم واجابات لتساؤلنا حول كيفيه تحقيقهم لهذا النجاح لن نخرج عن :- أن يكون هذا النجاح بمحض الصدفة. -تحقيق النجاح لانهم اذكاء بطبعهم - لان لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم ( يتضح ان السبب الاخير هو سبب رئيسي في تحقيق النجاح )

وقد تزايدت الحاجة الى التفاوض في السنوات الاخيره بدرجه كبيره لاسباب منها:- 1

- تزايد الاهتمام بالعمل والاستجاباه لاحتياجاته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها .

2- وضوح اهميه مراقبه الجوده وضروره التفاعل بين مسؤولي المنظمه لتحقيق الجوده التي تكفل المنتج .

3- ظهور علاقات جديده بين رجال الاعمال من جهه وموظفيهم من جهه اخرى حيث يتم التركيز على كفاءه الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الاصول الثابته في المنظمه .

4- تزايد الاتجاه الى توفير المشتريات من خلال المناقصات ومايشمل عليه من ممارسات وضغوط

5- تزايد الاتجاه الى منح صلاحيات واسعه للمديرين والمستويات الاداريه التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقه بمسؤولياتهم عن اقناع اصحاب العلاقه

6- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمه الواحده لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع الجهات الخارجيه من جانب اخر .

**محددات النجاح في التفاوض :-** 1- الاعداد الجيد للتفاوض: هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن

الاعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعته وتأثير الظروف المحيطه وجمع المعلومات حول القضايا التي سيتم التفاوض عليها مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجيه التفاوض كذلك من المهم اختيار ( فريق التفاوض ) .

2- الاستراتيجيه المستخدمه والتكتيكات المصاحبه لها: لا تتناسب جميع الاستراتيجيات في جميع المواقف لذلك يجب اختيار استراتيجيه مناسبه .

3- الاستخدام الذكي للتوقيت : يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل معه بذكاء ، كيفيه التحرك على مائدته المفاوضات ..متى تنتشدد ؟ متى تتساهل ؟ متى تضيق الوقت ؟

4- توظيف الاسئله لخدمه التفاوض الفعال: للاسئله اثناء التفاوض وظائف متعدده منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات او ابداء استياء او

اعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث لذلك يجب على المفاوض تحديد الهدف من الاسئله بدهقه . 5- الاستشاره والوساطه والتحكيم كثيرا مايقضي الامر تدخل طرف ثالث في الموقف التفاوضي لحسم الخلاف بين الطرفين لذا مهم التعارف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره .

6- خصائص المفاوضات ومهاراته :نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها مايلي :

\* أن تعد نفسك اعدادا جيدا لعملية التفاوض

\* أن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح

\* أن تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض التي تتوافر فيه المواصفات المطلوبه

\* طبيعته العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضه

\* اعنتي بصياغه الاتفاقات والعقود

7-العلاقات بين الاطراف المتفاوضه : تتأثر المفاوضات بالعلاقات السائده بين الاطراف سواء بالود او التوتر ودرجه الثقه المتبادله حيث ان الثقه العاليه تسهل اتمام المفاوضات بسهولة ويسر .

8- العناية بصيغه الاتفاقات والعقود : يجب الاهتمام بصياغتها السليمه للاتفاقات حتى لاتواجه مشكلات لدى التنفيذ

9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن اهم المبادئ :-

**أ/ مبدأ القدره الذاتية:** يعكس قدره المفاوض على فهم الخصم وقدرته على قياده الحوار والتأثير والاقناع

**ب/ مبدأ المنفعه :** يجب التأكد من توافر عنصر المنفعه او المصلحه في استمرار المفاوضات لكل الاطراف .

**ج/ مبدأ الإلتزام:** يشير الى التزام كل طرف بتحقيق اهدافه من جهه وماعليه من اتفاقات من جهه اخرى

**د/ مبدأ العلاقات المتبادله :** تظهر اهميه هذه العلاقات في حال تكرار التعامل بين الاطراف ووجود مصالح مشتركه بينهما .

10- مراكز القوى النسبويه وتوظيفها لخدمه اتمام المفاوضات : تتفاوت من موقف لآخر ولكنها لاتؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق بمقدار قوه التفاوض الموضوعيه .

## **الإطار العام لعملية التفاوض :-**

**أولا/ دراسة الموقف التفاوضي** يتم من خلال اثاره بعض الاسئله ، هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي ؟ ماالمشكلات والصعوبات التي قد تواجه الاطراف ؟ ماوجه الاختلاف ؟

## **ثانيا / التخطيط للتفاوض والاعداد له**

1- التخطيط للتفاوض: هو الاداره للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئه التي يتم فيها التفاوض وتظهر اهميه التخطيط من خلال اثاره بعض التساؤلات ، مااهداف اطراف التفاوض؟ ماأولوياتها؟ ماهي امكانيات الطرفين ؟

2- ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض : \* عدم وضوح الاهداف \* سوء توزيع الموارد \*فقد الرشد في تحقيق الوجهه \*خط في تحقيق الاولويات وصعوبه الامتناع بالفكر الاستراتيجي

3- التخطيط للتفاوض وتحقيق الاهداف : يمكن للمفاوض ان يحدد اهدافه في ضوء التساؤلات التاليه : ماأولويات عرض القضايا ؟ ماالقضايا التي ستكون في مجال التفاوض ؟ ماالحدود القصوى والدنيا للناتج المستهدفه ؟

**ثالثا/ تطبيق اسلوب المتابع المتكرر في عملية التفاوض :** يتطلب الاعداد الجيد ان يتبنى المعد نظره مرنه لخطوات الاعداد ويتعين بالتالي ان ندرك

الارتباط والتأثير المتبادل بين خطوات الاعداد للتفاوض .  
رابعا / مفاهيم وتصورات وممارسات خاظنه في التفاوض ( مقدمات التفاوض ) توجد بعض المفاهيم الخاطئه عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم احدى المعوقات امام تعلم التفاوض لتعظيم المنافع ومنها مايلي :-

- ١ - التفاوض استسلام واذعان .. الاعتقاد بان التفاوض احد اشكال مبارزه والقتال على اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها
- ٢ - التفاوض يشمل الاخضاع والاكراه .. قد يختار المدير او الاب اسلوب الامر او اصدار القرارات الغير قابله للمناقشه ،، تنتج عن هذه القرارات تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبه في الخروج عن دائره السيطرة .
- ٣ - تمنع الصلاحيات والسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض
- ٤ - لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشاريه : يرى البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشاره ولا يوجد مجال للتفاوض في حالات تقديم الاستشارات لكن الواقع العملي يؤكد ان العمل الاستشاري يتجدد بدرجة اساسيه على شكل الحوار بين طالب الاستشاره والمستشار
- ٥ - تأجيل جني ثمار التفاوض : قد يؤدي الحرص على سرعه جني ثمار التفاوض الى العمل على تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعه واحده ويكبل السبل بمعنى رفض بديل عمليه التفاوض من خلال استراتيجيه جني ثمار التفاوض . للتوضيح .. ( رجل اعمال يرى ان المتقدم له لشغل وظيفه ما في شركته لديه المؤهلات اللازمه للوظيفه ولكنه لا يعرض عليه راتب مغري لانه ليس متأكدا على انه سيقوم بواجبات الوظيفه كامله بينما يرى المتقدم انه جدير براتب مرتفع بمجرد تعيينه )
- ٦ - التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع : ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين اطراف متنازعه هناك مواقف تفاوضيه بين الاصحاب
- ٧ - قضايا التفاوض منطقيه : تشير بعض الكتابات ان الموضوعات التفاوضيه يشترط ان تكون منطقيه مقبوله والا يكون منها له علاقه بجوانب دينيه او سياسيه وهذا رغير صحيح ،، يؤكد الواقع ان هناك حالات عديده حقق منها احد الاطراف مكاسب من خلال موضوعات هامشيه
- ٨ - التفاوض يتم دائما على مائده المفاوضات : يتصور البعض ان التفاوض لابد ان يتم بشكل مباشر وهذا فير صحيح فقط يتم عن طريق الهاتف او الشبكة العنكبوتيه او من خلال الفاكس
- ٩ - توفير كافه البيانات والمعلومات عاده يكتفي بتوفير البيانات التي يمكن النفاوض من الاحاطه بالجوانب الرئيسيه لموضوعات التفاوض.
- ١٠ - الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض عنى طريق وضع على قمه جداول الاعمال اقل الموضوعات اهميه
- ١١ - التفاوض مكسب .. وخساره : يتم في بعض المواقف تنظيم المصالح المشتركه بين اطراف التفاوض فالبعض يعتقد اعتقادا غير صحيح بأن مناعه لا تتحقق الا من خلال تدني مكاسب الطرف الاخر
- ١٢ - وقت اطول للموضوعات الاهم : لا يمنع من ان يكون الموضوع في اخر قائمه التفاوض وقد يخصص له وقت اقل مع تخصيص وقت اطول للموضوعات الثانويه او الهامشيه
- ١٣ - اختلاف اهميه الوقت : قد يرى احد الاطراف بأن من الافضل الاسراع في عمليه التفاوض وحسم القضايا بسرعه بينما الطرف الاخر يرى ان الاستثمار الافضل يتطلب الاطاله في زمن التفاوض وتأخير وقت الاتفاق .

انتهى

Wa3ad 2006

### الوحده الثانيه - الجزء الثاني - السلوك التفاوضي والاعداد للتفاوض ( المحاضره الرابعه )

**\*اتجاهات سلبيه في التفاوض:** من الامثله على الاتجاهات السلبيه في التفاوض :-

- يصعب على كل اطراف التفاوض ان يتصور منطق المصالح المشتركه بينهم .
- يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ويطنغى الاندفاع الى تحقيق هذا الفوز بصوره تجعل احتمالات خساره وكسب الطرف الاخر غير وارد .
- لا تتوفر لدى معظم التفاوض الاقتناع بحاجه الطرف الاخر لتحقيق مكاسب من التفاوض وان لدى هذا الطرف الاخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب .
- يحتج كل طرف اذا لم يحقق اهدافه كامله بانهم بذلو اقصى مافي وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم .

**ميادين العمليه التفاوضيه :** اهم ميادين التفاوض في التعامل اليومي هي :-

- أولا/ المفاوضات التجاريه والاقتصاديه:** تعتبر من اهم المفاوضات انتشارا حيث يتناول جوانب الانسان الاكثر ضروره مثل البيع والشراء وتأمين العلاقه بين الافراد والشركات وبين الشركات والمنظمات .
- ثانيا / المفاوضات السياسيه :** تتعلق بالعمل السياسي وعلاقات الدول ببعضها وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من اشكال التهدهه دون اللجوء الى العنف .

ثالثا / تتركز اهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الاسرى وتبادل الجرحى والانتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والاعداد العسكري .  
رابعا / أي حوار يدور حول أي ظاهره اجتماعيه ، ولإنجاحه لابد وان يسير وفق اطار وهيكل القيمه السائده في المجتمع .

**الضوابط التفاوضيه :-** هو الاخذ بمسببات النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي الى فشل عمليه التفاوض وتستند الضوابط الى دعامتين اساسيتين :  
الاولى : تتعلق بالعمليه الذهنيه ، والثانيه تتعلق بالعنصر البشري

**الضوابط المنهجيه :-** **اولا/ المناهج التفاوضيه :** هو مجموعه من القواعد او المعايير الثابته التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق اهدافه حيث ان التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول الى نقاش وجدل عقيم .

**1- منهج المصلحه المشتركه :** يمتاز بعلاقه ايجابيه وتعاونيه يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين اطراف التفاوض .

**2- منهج الصراع :** يمتاز بعلاقه عدائيه صراعيه تنافسيه وذلك لعدم التوازن بين الطرفين .

**3- منهج التحليل الكمي :** يعتمد على استخدام مفاهيم الاحصاء والرياضه . **4- المنهج السلوكي :** هو تشخيص اطراف التفاوض ومعرفتهم .

**5- منهج حد الامانه او حافه الحظ :** هو معرفه امكانيات وسلطات الاخر .

**6- المنهج المتكامل للتفاوض :** يقوم على اساس شموليته واحتواءه على كافة المناهج الاخرى .

**ثانيا / القواعد الذهنيه للعمليه التفاوضيه :** وهي اتباع عدده قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده الى شاطئ الامان وهذه القواعد هي:-  
1- لاتتفعل اثناء العمليه التفاوضيه فربما تتحدث اثناء الغضب بكلام تندم عليه .

2- لاتجادل بل اخطو بجانبه  
3- لاترفض وابتعد عن السلبيه  
4- لا تضغط بل افتح بابا للخروج

5- لاتصعد الموقف مهما كان موقف الطرف الاخر متصلبا .

**الضوابط البشريه:-** ان من اهم اركان عمليه التفاوض هو الانسان وهو القادر على اداره عمليه التفاوض ومن المعلوم ان الناس متفاوتة في الصفات حيث ان بعضها موروث وبعضها مكتسب وهنا تكمن الفوارق البشريه .

**\*\*لذا ان عمليه التفاوض لها اهميه من ناحيه النظر لها من زاويتين : 1- تحديد حاله الذهنيه 2- تزويده بالمهارات العمليه المطلوبه .**

**اولا / تنميه الادراك للوضع الذهنيه :** عند ممارسه التفاوض هناك اربع حالات ذهنيه :-

1- حاله التفاوض بعدم جداره وعدم وعي  
2- حاله التفاوض بعدم جداره ولكن بوعي

3- حاله التفاوض بخبره ووعي  
4- حاله التفاوض بعدم جداره ولكن بوعي

**ثانيا : المهارات المطلوبه:** هناك بعض المهارات يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض :-

1- اللباقة في الحديث والتصرف  
2- البعد عن الشخصانيه والغرور والانانيه

3- قوه الشخصيه واتساع النفوذ  
4- التدريب على كيفيه اقامه الحجج وتدعيمها بالاقوال والافعال والتجارب العمليه

5- ضبط النفس والمحافظة على الهدوء  
6- التحكم عند الضروره وعند الوقت المخصص للحديث

7- توفير المعلومات الكافيه  
8- مخاطبه الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفرديه

9- مراعاة متطلبات الاخرين  
10- التواضع وعدم استخدام نبره الاستعلاء

11- تخطيط الوقت للتفاوض وجدوله الاعمال المطلوبه  
12- التدريب على اسلوب الاقناع

13- القدره على وضع حد ادنى وحد اعلى لما تريد الوصول اليه .

**اهميه عمليه الاعداد للتفاوض واهدافها :-** يعتبر التخطيط السليم هو الاساس الضروري لاي انجاز تنفيذي ، يستهدف الاعداد للتفاوض التجهيز

والتخطيط الدقيق لكيفيه تنفيذ المفاوضات بنجاح كذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض ، ويساعد الاعداد الجيد في تقليل

المفاجات بالتالي القدره على اداره المفاوضات بنجاح .

**طبيعه عمليه الاعداد للتفاوض :** تتضح ابعاد عمليه التفاوض من خلال اثاره التساؤلات التاليه : ماجدول الاعمال ؟ مالوقت الملائم؟

**\*\* ( من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات وان يكسب طرف شيء ويتنازل عن شيء اخو هو من اهم العوامل الداعمه لتهيئه جو ملائم للتفاوض )\*\***

**خصائص عمليه الاعداد للتفاوض:-** فيما يلي قائمه بأهم خصائص عمليه الاعداد للتفاوض :

1- الاعداد للتفاوض عمليه تخطيطيه لها كل خصائص العمليه التخطيطيه من حيث التوقيت او المعوقات او المراحل او الجبهه القائم او الاهميه او المرونه

. 2- الاعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط ، بل هو عمليه مستمره قبل او اثناء التفاوض وتخضع للمراجعه والتعديل . 3- يستند

الاعداد للتفاوض الى توافر البيانات او المعلومات عن جميع العناصر الموقف التفاوضي سواء كانت المعلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل .

4- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعمليه الاعداد الاول وهو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطره عليها 5-

لايقتصر الاعداد للتفاوض بالفريق انما يشارك فيها افراد واجهه اخرى حسب الحاجه 6- يتضمن الاعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنه للتخطيط

والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الادوار والمحاكاة والعصف الذهني وكل مايرفع كفاءه الاعداد لعمليه التفاوض .

**التحضير الجيد للمفاوضات :** هذه بعض التساؤلات تمكننا من الاطمئنان في حال الاجابه عليها بأنه تم التحضير للتفاوض بشكل جيد ..

هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائيه ؟ كيف ستعرض مطلبك ؟ ماهي الاولويات ؟

من خلال التساؤلات السابقه يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي :-

- 1- قائمه الموضوعات التي سنتناقش .
- 2- الاسئله التي يمكن طرحها للكشف والتعرف على نقاط القوه والضعف لدى الطرف الاخر .
- 3- الاهميه النسبويه لكل منفعه
- 4- تصنيف الاهداف حسب درجه الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها
- 5- النقاط الحاسمه والنقاط التي لاتمانع من انجازها اذا تيسرت
- 6- درجه المرونه الكافيه لتطوير شروطك حسب تناول المعلومات
- 7- تقديرك لقوتك في بدء الحوار وانهاؤه على ضوء تقديرائك لوجه القوه والضعف للطرف الاخر .

#### **الأخطاء الشائعه في عمليه التفاوض :-**

- تحديد بعض المطالب غير المحدده اهدافها بدقه
- عدم اعطاء وقت كافي للتحضير بحجه ان الامور غير واضحه
- عدم الموضوعيه في تقدير اهداف الطرف الاخر
- تحديد الاهداف دون ترتيب حسب الاولويه
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع مايقوله الاخرى
- عدم الواقعيه في تحديد المكاسب التي تقاوض من اجلها

#### **الخطوات التفصيليه لعمليه الاعداد للتفاوض :-**

**اولا / تحديد الاهداف :** اهميه تحديد الاهداف : يعد تحديد الاهداف الخطوه الاولى في الاعداد للمفاوضات وتختلف الاهداف المطلوبه لدى كل طرف

باختلاف الموقف التفاوضي \*\*\* بكل الاحوال فإن الاهداف تسعى لتلبيه حاجه او اكثر من حاجات الاطراف المتفاوضه \*\*\*

**ثانيا / معايير تحديد الاهداف :** 1- موضوعيه الاهداف .. يمكن ترتيبها حسب الاولويه من خلال مراعاة ثلاث اعتبارات هي :-

**أ- مراعاة اهداف الطرف الاخر . ب- مراجعه اهدافك في التفاوض ج- توظيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها**

2- دقه الاهداف ووضوحها

3- مرونة الاهداف : مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات

4- واقعيه الاهداف : تحديد هدف غير واقعي يعني تضاعف فرص تحقيقه وهذا يؤدي الى فشلب المفاوضات واحباط المفاوضات

5- اقتناع المفاوضات بالاهداف

6- قابليه الاهداف للقياس : لترشيد عمليه تغيير الاهداف في ضوء مايمكن تحقيقه .

**المحافظة على السريه :** يعني لايجب اعلام الطرف الاخر بكل ماتسعى عليه للاستفاده من تحقيق اكثر مما تأمل او لإخفاء حقيقه تنازلك عن اهدافك .

**قابليه الاهداف للمراجعه :** الاهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود وتعيين تغييرها عند الضروره .

**تحديد الفرص والقيود :-** القيود تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات التي تحدد للمفاوض نطاق حركته والبدائل غير الممكنه ومصادر هذه القيود متعدده

وانواعها هي ( قيود ماليه ، قانونيه ، زمنيه ، بشريه ، استراتيجيه ) .

**تحديد قضايا وموضوعات التفاوض :-** يتم تحديد الموضوعات والقضايا على ضوء مجموعه اعتبارات اهمها :

أ- تحديد اهداف الاطراف ذات العلاقات لعمليه التفاوض .

ب- تقدير اطراف التفاوض لنقاط الضعف والقوه لديها

ج- تحديد الموضوعات التي يجب ان تتناولها العمليه التفاوضيه وتحديد اولويات عرضها .

د- تحديد الاطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي تدور حولها عمليه التفاوض .

هـ- تحديد النقاط والعناصر التي يجب ان يشملها كل موضوع ووضع اوزان نسبويه لها .

**\* هناك اربع جوانب اساسيه لعمليه تحديد قضايا التفاوض وهي :-**

**1- نطاق القضيه :** هناك بعض القضايا تكون محدده الابعاد والاثار مثل قضيه الاجور محدده اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاق ، السعر قضيته

اكثر تحديد من قضيته شروط البيع والتوريد .

**2- مدى فصل او ربط القضايا :** يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحده مترابطه .

**3- مدى المرونه في القضايا :** في حال وجود سياسه ثابتة كخط ثابت يلتزم به احد الاطراف في كافه تعاقداته فمن المفيد ذكر هذه السياسه بوضوح في

البدايه للالتزام بها كقيد عام .

**4- تسلسل خطوات تحديد القضايا :** يبدأ كل قرار بإفتراضات معينه ثم الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه اتجاه كل

قضيته ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينه وعدم الاتفاق على اخرى وإلغاء ثالثه وتبديل رابعه .

**الدراسه والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق :-** - اهميه توفر المعلومات والبيانات : تتوقف قوه المركز التفاوضي على مالدي الفريق من بيانات

ومعلومات ، تتضح اهميه البيانات من خلال الحقائق التاليه :-

١ - يتعذر السيطرة على شيء لانفهمه والشئ الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا السيطرة والتحكم به .

٢ - لذل عرفت كل شيء عن شخص ما امتلكته وسيطرت عليه .

٣ - يعد سلاح المعرفه اكثر فعاليه من امتلاك الموارد المطلوبه

٤ - الجهل هو احد نتائج عدم المعرفه ويعد احد اشكال العمى التفاوضي .

**\*\*\* يوجد اربع بدائل لموقف التفاوض في العمليه التفاوضيه هي :-**

**1- منطقه العمى المعرفي:** انك لاتعرف شيئاً عن الطرف الاخر - بينما الطرف الاخر يعرف عنك الكثير - ينتج عن ذلك ضعف موقفك التفاوضي .



2- **منطقة الجهل المشترك** : غياب المعرفة لدى الطرفين - ينتج عنه تعذر التفاوض .

3- **منطقة القناع على الوجه**: معرفتك بالطرف الآخر - وجهه بك - ينتج عنه صعوبه تفاوضك معه لعدم وجود قاعده مشتركه بينكما .

4- **منطقة المعرفة المتبادل**: تعني وجود منطقه مشتركه بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفاده منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركه .

**مجالات المعلومات المطلوبه لنجاح التفاوض:-** تتمثل المجالات الرئيسيه لتلك البيانات ومعلوماتك في معلومات عنك انت، معلومات عن الطرف الآخر ومعلومات عن الموقف التفاوضي والبيئه الخاصه به .

**تحديد وقت التفاوض:-** تتطلب فعاليه التفاوض ان يكون هنا تقدير ا لازمنه عمليه التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها .

تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف :- يتأثر تقويم المركز التفاوضي بإعتبارات عدّه في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضيه التي تتوقف على حسن ادراكك للموارد المتاح هلك واستخدامها لها وإلتزامك بالنتائج ودرجه اعتمادك على الطرف الآخر.

**تحديد الاستراتيجيات البديله والتكتيكات المصاحبه لها :-** يقصد باستراتيجيه التفاوض الخط الاساسي للحركه على مائده المفاوضات ومايرتبط به من اهداف اساسيه مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات قصيره الاجل في الاتجاهات المختلفه .

• لا توجد استراتيجيه مثلى للتفاوض انما تتحدد لاعتبارات في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديله امام المفاوض ، القيود المفروضه عليه والضغوط الزمنيه ، مراكز القوه النسبيه ، شخصيه المفاوض وشخصيه الخصم .

**---من اهم المبادئ في اختيار استراتيجيات التفاوض هي :-**

- 1- الملائمه مع الموقف
- 2- الاستجابه لتغييرات الطارئه
- 3- التجارب مع حركه الخصم
- 4- استثمار الفرص الساعه
- 5- المرونه في تحديد الموقف .

انتهى

Wa3ad2006

## المحاضره الخامسه . استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

### مهارات الابداع والابتكار :-

**مراحل عمليه الابتكار: 1- المرحله الاولى :** مرحله الادراك الواعي بوجود مشكله ، اقرأ عن الموضوع الذي يقلقك ، فكر بالموضوع بشكل رسمي.  
**2- المرحله الثانيه:** مرحله التأمل وحضانه المشكله : هذه المرحله اكثر المراحل غموضا لانها تتم داخل وحدات من التفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، يمكن اجمال هذه المرحله بكلمه ( التحليل ) ، من خلال التمعن بالمشكله وتقبل ورفض افكار جديده ، فكر بالمشكله في مكان ووقت ليس له علاقه بمقر العمل .

**3- المرحله الرابعه:** مرحله الخلق والإلهام : يتحول النشاط الذهني والوجداني في هذه المرحله الى نشاط وسلوك ظاهري ، هذه المرحله تمثل ( بلوغ النهايه ) وهي محصله تفكير طويل وهي مرحله جني الثمار وذلك من خلال عرض الافكار :-

- \* الاقتراحات الرئيسيه
- \* اضافه افكار هامه
- \* وضع نواه لأفكار لاحقه
- \* قياس الاتجاهات
- \* دراسه الحاجات والسبب للافكار
- \* تجديد التركيز على الافكار المطروحه
- \* تحديد كيفية التغيير

### طرق التفكير الابتكاري :-

- 1- العصف الذهني
- 2- اسلوب دلفي
- 3- اسلوب تنظيم الذهن
- 4- القراءه الفعاله
- 5- اسلوب القبعات الست للتفكير
- 6- طريقه الترابطات
- 7- التركيز
- 8- التحدي الابتكاري
- 9- البحث عن البدائل
- 10- مروحه المفاهيم
- 11- اثاره الافكار
- 12- الاساليب الجماليه في الابتكار
- 13- المدخلات او الكلمات العشوائيه
- 14- كئافه افكار الذهن

**4- المرحله الرابعه :** هي المرحله النهايه للعمليه الابداعيه .. تتضمن فحص وتقييم الافكار الجديده للتحقق من صحتها .

هذه بعض الاساليب من خلالها يمكن معالجه واختيار الافكار الابتكاريه :

- \* حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجوده في الفكره وتغلب عليها
- \* حدد قابليه الفكره للاختبار
- \* تقييم الافكار
- \* انتبه للافكار الجيده وألتقطها .

- التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر:-**
- 1- الاصغاء جيدا الى رئيسك
  - 2- لاتخل بالعود
  - 3- اعرف رئيسك معرفه جيده
  - 4- ارفع من شأن رئيسك
  - 5- التركيز جيدا لما يقول
  - 6- الدبلوماسية ( الفطنه واللباقه ) .
  - 7- كن ايجابي
  - 8- الصدق والصراحه والولاء
  - 9- لاتقترب منه اكثر من اللازم .

### المراسلات ودورها في التفاوض :- ( 3 انواع )

- اولا /: مراسلات تتعلق بالمعلومات:-** تستخدم من اجل طلب معلوم هاو تقديم معلومه وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعه ( الدخول المباشر في جوهر الرساله ، الوضوح والصراحه في موضوع الرساله ، الابتعاد عن المقدمات التفصيليه ، ابراز دقيق وموجز حول المطلوب منك ) .
- خصائصها:-**
- 1- معظمها روتينيه ومتكرره يتم اعدادها وفق اطار موحد وعاده يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات والمنظمات .
  - 2- بعضها غير روتيني لمعالجه مواقف او قضايا خاصه .
  - 3- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغه والتحرير ويجب الدخول مباشره .

- ثانيا /: مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمه :-** تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعه مايلي :-
- 1- اتباع المدخل الغير مباشر
  - 2- التركيز على الحث والاقناع
  - 3- البدايه هي التركيز على مايهدف اليه الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمه
  - 4- افتتاحيه الرساله لها تأثير كبير في تهيئه مناخ الاتصال
  - 5- السطور الاولى لا بد أن تخلق نوعا ما من الود والالفه لتجهيز المرسل اليه لتبني مايريده
  - 6- لا بد ان تحتوي الرساله على مغريات غير تقليديه بالنسبه للمرسل اليه
  - 7- يجب ابراز خصائص الخدمه التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك
  - 8- ضروره ربط مزايا الخدمه مع احتياجات الاخر
  - 9- ركز الرساله على احتياجات واهداف الطرف الاخر اكثر من تركيزك عن الكلام عن نفسك
  - 10- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف اليه انت .

- ثالثا /: مراسلات تتناول مواضع النزاع :-** في مثل هذه المراسلات تكون توقعات اهتمامات واهداف متلقي الرساله مختلفه وقد تكون متعارضه مع توقعاتك واهتماماتك .
- في مثل هذه الرسائل يجب مراعه مايلي :
- \* استخدام جمل او كلمات تساهم في تحقيق الانطباع المستهدف من المرسل .
  - \* الرد الفوري على أي رساله تصلك وان يتضمن الرد اجابه لكل بنود الرساله الاصليه
  - \* تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف مائده اجتماعات وتفاوض غير مباشر
  - \* الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكله وان يكون مقبولا نسبيا للطرف الاخر.

### المقابلات ودورها في عمليه التفاوض :-

- 1- العوامل المؤثره في نجاح المقابلات:**
- \* الشكل والمظهر
  - \* فكره الشخص عن الاخر
  - \* انتماء الاطراف من ناحيه الجنس والجغرافيا والدين
  - \* حركات الجسم
  - \* \* الصوت
  - \* اللغه
  - \* اطراف المقابله
  - \* تعبيرات الوجه
  - \* قوه ومركزيه اطراف المقابله
  - \* ترتيب الجلسة ومكان المقابله
  - \* الاعلان عن موضوع المقابله
  - \* التخطيط المسبق للمقابله

- 2- كيف تجري مقابله شخصيه ناجحه ؟ -أ- قم بالاعداد المسبق لهذه المقابله**
- ب- هيء المكان وجهد المقابله
  - ج- شجع الطرف الاخر على التحدث
  - د- اسال الطرف الاخر اسئله بصوره مباشره وغير مباشره
  - هـ - سيطر وتحكم في مجريات المقابله
  - و- انه المقابله

### الفرق بين الاستراتيجيه والتكتيك :-

- الاستراتيجيه :** تشير الى الاطار العام للتحرك والاهداف الرئيسي المطلوب تحقيقها ، عاده تركز الاستراتيجيه على الاهداف بعيدة المدى .. أي ان الاستراتيجيه التفاوضيه هي التخطيط لعمليه التفاوض .
- التكتيك :** يشير الى العناصر الفرعي هاو المكونات الجزئيه التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجيه لتحقيق الاهداف الرئيسييه .

### استراتيجيات التفاوض :- - استراتيجيه المصالح المشتركه - استراتيجيه الصراع

- أولا / استراتيجيه التفاوض ( المصالح المشتركه ) :-** تقوم على مجموعه من المبادئ العامه اهمها :
- أ- التعاون بين اطراف التفاوض
  - ب- حرص كل طرف على بذل اقصى ما بوسعه
  - ج- وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات المتوفره لدى كل طرف
  - د- وجود تفاهم مشترك بين اطراف التفاوض
  - هـ- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبه الصادقه لتقديم التنازلات .

## استراتيجيات منهج المصالح المشتركة : ( اربع استراتيجيات )

**1\*\* استراتيجيه التكامل :** هي تطوير العلاقه بين طرفي التفاوض الى درجه ان يصبح كل منهما مكملًا للآخر ، وقد يصل الامر الى ان يصبح شخصًا واحدًا مندمج المصالح وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهما .

**2\*\* استراتيجيه تطوير التعاون الحالي :** تهدف الى تحقيق مجموعه من الاهداف العليا ،، يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجيه من خلال :

-- توسيع مجال التعاون : عن طريق اقناع الطرفين بمدى مجال التعاون الى مجالات لم يكن التعاون بينهما قد وصل اليه .

-- الارتقاء بدرجة التعاون : التعاون يمر بعده مراحل اهمها التالي :-

- 1- مرحله التفهم المشترك او التعرف على مصالح كل طرف .
- 2- مرحله الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح .
- 3- مرحله العمل على تنفيذه او مرحله تنفيذ المنفعة المشتركة
- 4- مرحله اقتسام عائده او دخله او مرحله تنفيذ المنفعة المشتركة .

**3\*\* استراتيجيه تعميق العلاقه القائمہ :-** تقدم على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما .

**4\*\* استراتيجيه توسيع نطاق التعاون لمدى مجالات جديدہ :-** تعتمد على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التعاون من حيث التعاون بينهم وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجيه هما :-

**1- توسيع نطاق التعاون بمدى مجال زمني جديد :** يقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتفاوضه على فتره زمنيه جديده مستقبله او تكثيف التعاون من خلال الفتره المقبله .

**2- توسيع نطاق التعاون بمدى مجال مكاني جديد :** يتم عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي اخر جديد .

## ثانيا / استراتيجيات الصراع :-

يستخدم كل طرف اساليب قد يظهر فيها التعاون والرغبه في تحقيق المصالح المشتركه بينما في الحقيقه هي للتمويه والخداع .

\* يظهر كل طرف بايذاء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصه ولو على حساب إلحاق الضرر بالطرف الاخر .

\* تهدف هذه الاستراتيجيه الى تحقيق المكاسب الذاتيه لاحد الاطراف فقط .

\* جميع الذين يمارسون هذه الاستراتيجيه يمارسونها سرا لان جزء كبير من هذه الاستراتيجيه يعتمد على الخداع والتمويه .

**1\*\* استراتيجيه ( الانهاك ) :** تقوم على :-

**1- استنزاع وقت الطرف الاخر :** عن طريق تطويل فتره التفاوض .

**2- جهد الطرف الاخر الى اشد درجه ممكنه :** - اثاره العقبات القانونيه المفتعله حول كل عنصر وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل . - زياده الاهتمام بالنواحي الفنيه شديده التشعب كالنواحي الهندسيه والتجاريه والاقتصاديه وارجاء البت فيها الى حين يصل رأي الخبراء .

**3- استنزاف اموال الطرف الاخر:** عن طريق زياده معدلات انفاقه وتكاليف اقامته واتعاب مستشاريه طول عمليه التفاوض .

**2\*\* استراتيجيه التشبث ( التفتيت ) :** من اهم استراتيجيات منهج الصراع تقوم على فحص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوه في طريق التفاوض.

**3\*\* استراتيجيه احكام السيطرة ( الاخضاع ) :-** - القدره على التتبع والتشكيل والتعديل للمبادرات التفاوضيه التي يتم طرحها على مائده المفاوضات . - القدره على الحركه السريعه والاستجاباه التلقائيه والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الاخر بايذاء رغبته في ذلك لتفويت الفرص عليه .

- الحرص على ابقاء الطرف الاخر في مركز التابع .

**4\*\* استراتيجيه الدحر الغزو المنظم :** يتم استخدامها بغض النظر عن ندره او قلها المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي . &

يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوه خطوه ليصبح غزو منظم للآخر . بدايه باختراق حاجز الصمت وندره المعلومات بتجميع كافه المعلومات من خلال التفاوض التمهيدي ثم مغرفه اهم المجالات التي ينتلك فيها مميزات تنافسيه تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وان يتجه الى مجال اخر تستغرق وقته وقدرته ، تدريجيا يبدأ ينحسر من الاسواق التقليديه الى ان يفقد سوقه الخارجي بشكل كامل وينحصر على العمل داخل بلاده ، في مرحله التي يتم فيها اختراق السوق ببلده عن طريق عقود تصنيع مشتركه ثم يبدأ بإختصار عمله على التوزيع فقط وبعدها تقوم نحن بالتوزيع .

**5\*\* استراتيجيه التدمير الذاتي ( الانتحار ) :-** لكل طرف اهداف وامال وتطلعات وجميعها نواجهها محددات وعقبات كلما كانت العقبات شديده كلما ازداد بأس ، وعليه ان يرضى ببديلين .. صرف النظر عن هذه الطموحات والاهداف وارتضاء مايمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .

## اجراءات تنفيذ الاستراتيجيه ومنها:-

١ - التسويات او الصمت المؤقت: تتضمن الامتناع عن الرد الفوري وتأجيل الاجابه .

٢ - المفاجاه : التغيير المفاجيء في الاسلوب او طريقه الحديث .

٣ - الامر الواقع : تتضمن قبول الطرف الاخر لتصرفك بوضعه امام الامر الواقع لنجاح هذا التكتيك يجب توفر عده شروط منها:

- ان يكون احتمال قبول الطرف الاخر المعارض للنتيجه في النهايه احتمالًا كبيرًا .

- ان يكون خساره الطرف المعارض من استمرار معارضة اكبر ماديا ومعنويا من خساره التي تحدث نتيجته عدم تقبله الامر الواقع .

٤ - الانسحاب الهادئ : استعداد المفاوضات على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الاخر .

٥ - الانسحاب الظاهري : يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظه الحاسمه فيحصل على مزيد من التنازلات من خصمه .

٦ - الكر والفر والتحول: تعني استعداد المفاوضات لتحويل موقفه من الامام للخلف او العكس.

- ٧ - **التقييد** : وضع قيد على الاتصال وذلك لاجبار الطرف الاخر على الوصول لقرار سريع.
- ٨ - **تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية ( التفتيت )**.
- ٩ - **ادعاء العجز** : أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجهات التي يمثلها.
- ١٠ - **مفترق الطرق**: يتبع المفاوض اسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على اقصى مايمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الاكثر اهميه .
- ١١ - **التردد او الخطوه خطوه** : حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الى ان تصل الاطراف الى هدف نهائي (تفيد في حاله عدم معرفه الاطراف بعضهم البعض).

انتهى  
Wa3ad2006

## المحاضره السادسه .. تصنيفات وتكتيكات استراتيجيات التفاوض

### الاستراتيجيه والتكتيك :-

- 1- **تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف ( متى ) ؟** : اساس هذه الاستراتيجيه حسن التوقيت لكافه التكتيكات والمواقف . متى تبدأ بالكلام ؟ ومتى تتوقف عنه ؟ توقيت الانسحاب .. توقيت طلب استراحه ...
- 2- **تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لسلوك التفاوض ( كيف ) ؟** : يمكن التمييز بين الاستراتيجيات المتباينه والاستراتيجيات العكسيه لكل منها :-
- ١ - **استراتيجيات هجوميه – استراتيجيات دفاعيه :-** هنا يسعى المفاوض الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدواني متشدد ويلجأ لذلك عندما يكون موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح .
- ٢ - **استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مره وحده :-** يلجأ المفاوض في حاله الاولى الى تبني روح التحرك خطوه خطوه نحو الغايه النهائيه ، كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيه الانجاز مره واحده او كما يطلق عليها ( الخبطه الواحده ) فلسفه حاكمه للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانه حقيقيه لاستمرار فرص تحقيق الاهداف في المستقبل ، وفي الوقت نفسه لايعتبر الكسب الجزئي بالنسبه اليه مغريا بدرجة كافيه وبالتالي يصبح الانجاز مره واحده .
- ٣ - **استراتيجيه التعاون – استراتيجيه المواجهه :-** يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجيه بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصا اقل لانجاح المفاوضات من وجهه نظره بينما يعتقد المفاوض في حاله الثانيه ان المواجهه تتيح فرصا افضل .
- ٤ - **استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهه النزاع :-** يسعى المفاوض الى تكثيف وتأكيد المواجهه وتصعيد الموقف عندما يشعر بأن ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

### تكتيكات التفاوض :-

اشكال وصور التكتيكات المصاحبه للاستراتيجيات المختلفه :-

- ١ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيه توسيع قاعده المكاسب المشتركه :** - طلب استراحه - ماذا لو؟ - الهدايا الرمزيه - تحديد مواعيد نهائيه - مجموعه الدراسات .
- ٢ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيه المكاسب الذاتي فقط :** - الخداع - نقص السلطه - الصقر والحمامه - لماذا؟ .
- ٣ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيات متى ؟ :** - التسويق - المفاجاه - الامر الواقع - الكر والفر - الخداع والتظليل .
- ٤ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيات كيف واين ؟ :** - المشاركه - المساهمه - التدرج - العشوائيه - التغطيه.
- ٥ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيات التعاون :** - تقديم عروض بديله - تبادل الاقتراحات - توثيق الكلام .
- ٦ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيه تفادي النزاع :** - ادر خذك الايسر وسجلها نقطه - اشتر بعض الوقت - نعم ولكن ثم نعم - اقترح الاستعانه بوسيط .
- ٧ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيه مواجهه النزاع :** - الرجوع للحقائق وتأييد موقفك - التمسك بالموقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر
- ٨ - **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيه الدفاع :** - التراجع - المقايضه - اشتر بعض الوقت



\* تكون الاستجابات مناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :-  
أ- عدم مبادلتها نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية ب- اتباع سلوك مماثل او موافق في حاله السلوك التعاوني مع الخصم

### عاشرا / شخصية الخصم :-

- \* يجب ان يقوم المفاوض بدراسة شخصيه الطرف الاخر لكي يكيف سلوك التفاوض بما يتلائم معها فيستغل مافيه من نقاط ضعف وقوه .
- \* يحسن ان يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض الاشخاص المقابلين لتركيبه شخصيات الفريق الخصم .

### الحادي عشر: / اعتبارات اخرى :-

- \* اهميه استمرار العلاقات بين الطرفين بالمستقبل .
- \* توقعات الطرف الاخر حيث قد تكون متواضعه او مبالغ فيها .
- \* اهميه الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى حيث يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونيه وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم .

انتهى

Wa3ad2006

## المحاضرة السابعة دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض ..

### مقدمة

- منذ والقدم كان الحوار والنقاش بين الافراد والجماعات فما يتعلق بعلاقتهم الحياتية والوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال
- والتفاوض وتبادل الراي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل ففي الصلات والعلاقات كالزواج مثلا كانت المحادثات الشفوية ووساطة اطراف ثالثه من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج.
- وفي العلاقات التجارية والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيله التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى
- وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيله لإقرار هدنه أو عقد صلح أو تكون نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الأخر ومع تقدم الإنسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجة وإجراء المفاوضات ونجد إن المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصداقة
- ومع نشوء الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة
- وفي ظل هذا التطور اصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي او الإقليمي او الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الازمات واحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

### مبادئ عامة حول أهمية الوقت

- \* يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية 1575U التفاوض وقبل البدء في التفاوض.
- \* يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الأطراف.
- \* يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجيه التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض
- \* يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الأهداف
- \* كلما زادت مجالات النزاع وضافت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الى اتفاق بينهم
- \* العامل الأساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وإنما لا يقال أثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل إلى اتفاق
- \* يمكن التميز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما ! الأولى: خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لإمكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض، والثانية: هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الى اتفاق..

### استراتيجية تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية في هذه الإستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض

### 1-2 لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن
- للهروب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في هذا الحصار

- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات
- لتجنب إظهار ضعف الموقف التفاوضي
- لتجنب الوصول إلى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا
- لكسب الوقت للوصول إلى معلومات جديدة تفيد في التفاوض
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض
- تطبيق الاستراتيجيه " بالصبر تبلغ ما تريد "
- لإثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط أفضل
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة إذا كان الخصم متشوقا للاتفاق
- انتظار لظهور متغيرات قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة - لأخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لإظهار عدم الاكتراث أو عدم التشويق لإنهاء الاتفاق خاصة إذا وصل لطريق مسدود

### كيف نضيع الوقت؟

- طلب إيضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي - طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات أو ضمانات معينة لأي موقف - توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر - التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفة - تفرغ المناقشة بدون داع في تفاصيل أمور جانبي
- الخروج عن الموضوع بطرق غير مكشوفة - المناقشة غير البناءة - التمادي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة - البطء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبيه - استئذان احد أعضاء الفريق مؤقتا - ترتيب تلقي مكالمات تقطع الحديث
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والإضرار لإعادة سردها - توسيع القضايا إلى أمور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي

### \*3 كيف تواجه لجوء الخصم الى تضييع الوقت ؟

هناك بديلان:

- \* البديل الأول : تقويم إمكانية التجاوب والمسايرة : يفيد هذا البديل في
- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا - حالة عدم وجود ضرر - حالة عدم حاجة ملحة للاستعجال
- \* البديل الثاني : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق : وذلك عن طريق:
- عدم التجاوب مع تفرغ المناقشة - عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة - الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق
- الإجابة الموجزة عن الأسئلة - ضبط الأعصاب شرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت
- إعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة - إظهار مزايا التوصل الى اتفاق بالنسبة لطرفين
- إظهار مساوئ التأخير - طلب توفير الوقت بصراحة - التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

### إستراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (أي يفرضه كل طرف في التفاوض على نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لأخذ عامل الوقت بجديته واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل إلى اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الى اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت، لذا إستراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الإستراتيجية العامة المطبقة

### نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

- ضع أهدافك ثم اكتبها ثم ضع الأولويات - ركز على الأهداف وليس على التفاصيل
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه - سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى نستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت - حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك - استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة جلسة تفاوض - اكتب قائمة أعمال تفصيلية وتؤكد أنها تستعمل على أهدافك
- ضع جدولاً لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الأهداف الهامة أولا - تأكد إن الساعة الأولى من تفاوضك منتجة
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع - خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الأولى بدلا من تضييع الوقت في الإعادة أو الشرح - استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض - خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة - يجب إن تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأت به ولا تقفز منه دون إنجاز
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار - قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الأهمية البسيطة للأعمال ذات الأهمية الأكبر - خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء

### دور الأسئلة في عملية التفاوض

## المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة

- \* يجب إن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، وإن يكون الهدف واضحا في ذهن السائل
- \* يجب إن تكون الأسئلة مناسبة للإستراتيجية التي يتبناها المفاوض. - -
- \* السائل في موقف أفضل من المجيب فإن تكون أنت الموجه لسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي أكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب منك الإجابة
- \* المفاوض-الفعال يستطيع المساعدة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة
- \* ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب أفكاره بشكل منطقي
- \* توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن إن يدعم القوة التفاوضية. - -
- \* خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف
- \* تؤثر لهجة ونغمة توجيه السائل على مغزاة لكافة الاطراف-

### ● متطلبات فعالية استخدام الأسئلة في التفاوض

- يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض أن يكون لديك إجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاثة هي:  
ما هي الأسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟  
كيف تتم صياغة الأسئلة؟  
متى تستخدم السؤال؟

### وظائف الأسئلة وفوائدها

- اختبار فهم الطرف الآخر - جذب الانتباه - إظهار الاهتمام بالطرف الآخر - الحصول على معلومات
- إعطاء معلومات -اختبار صحة المعلومات استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف - تنشيط المناقشة
- مجري الحديث - كسب الوقت لإضاعة الوقت - لإرباك المفاوض
- إثارة الخصم واستفزازه - لحصار الخصم

### من الذي يوجه الأسئلة؟

- \* قد يكون رئيس الفريق ، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ما توزع الأدوار بين أعضاء الفريق لإثارة الأسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي
- ولكن المهم هو إن يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف

### الإجابة على أسئلة الخصم

#### - يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السائل قبل الإجابة
- خذ وقتك في فهم السائل
- إذا كنت لا ترغب في الإجابة فلاحظ :
- لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك وحاصرك الخصم بالأسئلة
- يمكن الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق
- يمكن طلب إرجاء الإجابة في وقت لاحق لتؤخذ فرصتك في التفكير
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة
- لاحظ إن السؤال المباشر يحتاج إجابة مباشرة - جرب تكتيك السؤال بسؤال مضاد - الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي

#### - إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:

#### الانسحاب الهادئ ، التنازل التكتيكي ، الاعتراف بالحقيقة

#### - قبل الإجابة ع السؤال فكر بسرعة:

#### - هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال

#### - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة

#### - هل سيتحمل الصراحة - هل سأندم على الإجابة

### نصائح عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض

- تجنب الأسئلة التي يصعب على الطرف الآخر التحكم في إجابتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة
- تأكد من وجود ارتباط بين الأسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك
- تحقق من إن السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض
- تأكد إن لديك تصور ملائم عن الاطار العام لإجابة الطرف الآخر عن السؤال
- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الآخر مما قد ينتج عنه الخروج عن قضايا التفاوض
- تجنب الأسئلة التي تمس جوانب نفسية أو عاطفية أو أخلاقية تثير عداء الطرف الآخر تجاهك
- حاول إن تشير أو تلمس الأسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الآخر في تقديم المعلومات المفيدة



- تجنب الأسئلة التي يظهر منها انها تحمل اهداف غير واضحة مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الإدارة "
- عليك إن تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحديد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته

### مراحل إعداد الأسئلة التي تستخدم في التفاوض

#### تحديد الإطار العام الذي يحكم إعداد الأسئلة

- تتعلق هذه الخطوة بالإبعاد الأساسية التي تحكم اعداد قائمة الأسئلة والتي تتمثل في الاعتبارات التالية:
  - تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة
  - تحديد وتوصيف أطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها
  - تحديد الأسلوب المناسب يستخدم في طرح الأسئلة للحصول على البيانات والمعلومات
- تحديد محتوى الأسئلة التي ستطرح على أطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي:
  - تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات
  - تحديد الأسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وقضايا التفاوض
  - التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة
  - تحديد مدى قدرة الطرف الآخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة
  - تحديد مدى استعداد الطرف الآخر لتقديم إجابات دقيقة وصحيحة
- الانتهاء الى صياغة الملائمة للأسئلة :
- ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات أساسية ومنها- :
  - إمكانية فهمها من قبل الأطراف الأخرى التي ستقوم بالإجابة على هذه الأسئلة
  - بساطة الأسئلة ووضوحها
  - الإيجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة ما لم يستلزم طبيعة العنصر
  - التأكد من إن صياغة سوف تساعد الطرف الآخر على تقديم المعلومات المطلوبة

ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي :

- مدى إمكانية الطرف الآخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل
- مدى وجود كلمات أو تعبيرات أو صياغات تؤدي الى تحيز من الطرف الآخر في الإجابة على الأسئلة
- مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة الإيجابية
- إلى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال
- هل تم تحديد ومراعاة الإطار الثقافي أو الفكري للأطراف الأخرى عند صياغة الاسئلة

### الاستشارة والوساطة والتحكيم

#### تعريف الوساطة وأهميتها

تعتبر الوساطة بين الحلول البديلة لتسوية النزاعات والخلافات، التي قد تنشأ بين الأطراف، وتختلف بشكل متميز عما تقتضيه القضائية التقليدية الأصلية فيه عملية إرادية غير إلزامية لفض النزاعات، يساعد من خلالها شخص محايد، الأطراف في محاولتها للوصول الى حل متفاوض عليه. ومن خلال التعريف السالف الذكر، يتضح ان الهدف الأساسي من القيام بعملية الوساطة، هو إتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم، والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماع، ودفعها للمشاركة بشكل إيجابي في ابتكار حلول توفيقية، ومحاولة إذابة الخلاف، وتقريب وجهات النظر،

وهي بذلك توفر إطارا قانونيا على القياس لكل حالة، يكون مقبولا من الطرفين المتنازعين، ومن صنعهم، يضمن لهم الحصول على عدالة في ظروف يمكن الاطمئنان إليها، تكون فيها الأطراف هي المشرعة لنفسها، لحسم النزاع بشكل أفضل

#### 1-مقدمة:

كثرا ما يلجوا المفاوضون إلى جهة محايدة لتدخل أو لترشيد سير المفاوضات وهنا يجب ان تفرق بين ثلاث اتجاهات شائعة في هذا المجال:

#### - الاتجاه الأول (الاستشارة)

وهو الاتجاه احد الأطراف إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الى حل مرضي , وكثيرا لا يعلم الطرف الآخر أي شيء عن الاستعانة خصمه بمستشار خارجي،وهنا يكون دورا استشاريا بحتا

#### - الاتجاه الثاني( الوساطة)

هو التجاء طرفي التفاوض الى جهة محايدة كوسيط لحل النزاع وهنا يعمل الوسيط كحلقة وصل بين اطراف النزاع المباشرين، ومن امثلة الوساطة الشهيرة وساطة أمريكا بين مصر وإسرائيل حتى تم التوصل الى اتفاقية كامب ديفيد

#### - الاتجاه الثالث( التحكم)

هو التجاء أطراف النقاش الى جهة محايدة وتقويم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الأطراف وهو ما القرار العادل لجميع الأطراف وهو ما يسمى بعملية التحكم فالمحكم دوره مثل القاضي

#### 2- الاستشارة والمحليلين

#### 1-1متى يتم اللجوء للمستشار

عندما يكون الموقف يحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدي أطراف التفاوض، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر

## 2-2 مواصفات المستشار

إن يكون ذا خبرة كافية

جهة محايدة وغير متحيزة

تكلفة أقل من الوفورات المحققة بالجوء إليه

إن يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وإرشادات في المواقف محل الاستشارة

## 3-2 بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار

قد تكون على أساس علاقة مستمرة أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

## 4-2 نطاق مهام المستشار ودوره

الدور الأساسي للمستشار دور استشاري يهدف الى تعظيم مكاسب احد الأطراف ولا مكانه القيام بمهمته يلجأ الى أساليب متعددة تشمل:

تحديد مصادر تعظيم المكاسب

تحديد الصورة التعاقدية المناسبة

تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف

خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم أخرى ومكاسب من الخصم

## 3- الوسطة

### 3/1 يقوم الوسيط بدور بين طرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات

واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حولا على المتفاوضين ولا يمكنه انغامهم بقبول حل ما بعكس المحكم

### 3/2 ادوار الوسيط وخدماته:

- تسهيل عمليات التفاوض
- الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود
- توضيح فجوة الخلافات بين الأطراف المتنازعة
- اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات - التقويم العملي للأمر

### 3/3 شروط نجاح الوساطة عمليا:

يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التفاوضي وشخصية الوسيط ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المتفاوضة وفي هذا الصدد يجب التمييز بين ثلاث متغيرات رئيسية تحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات وتآثر على مدى نجاح الوساطة وهذه المتغيرات هي التبعية ، قوة التأثير ، قوة العلاقة

### 3/3/1 التبعية:

ويقصد بها إن طرفا ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى اذا أراد تحقيق أهدافه ولتحديد درجة اعتماد طرف أ على طرف آخر ب ، فكلما زادت تبعية طرف لآخر كلما زاد احتمال النزاع بينهما، فالطرف المتبوع يرد التحكم والسيطرة بينما يشعر الطرف التابع له بالضغط وعدم العدالة

### 3/3/2 القوة او الاعتمادية:

يمكن تعريف الاعتمادية بأنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج طرف آخر في علاقة معينة مثال جهاز الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة يؤثر على وزاره التموين والإسكان والمواصلات فيما يخص تدبير احتياجاتهم

### 3/3/3 شدة العلاقة:

تنوقف شدة العلاقة ودرجة وثاققتها بين طرفين على:

- حجم التعامل أو التبادل بينهما
- معدل التبادل أو التفاعل والاتصال بينهما
- ارتباط المصالح
- \* فكلما كانت العلاقة بينهما وثيقة كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها-

### 3/4 إشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها

#### 3/4/1 تبادل الأشخاص

وعن ذلك تبادل أشخاص مندوبين عن كل طرف لدى الطرف الآخر لفترة من الوقت وقد لا يتخذ هذا التبادل شكل الوساطة وإنما زيارات جمع المعلومات ومناقشه ولكنه مرتبط بفكرة الوساطة

#### 3/4/2 الأهداف العليا-

يستخدم هذا الأسلوب لإيقاف النزاع حيث يعلو أطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمي وابقى، فالتركيز هنا يكون على الأهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل إلى حل مرضي لكليهما

#### 3/4/3 الدبلوم ماسية (السياسية)

هذا الأسلوب شائع الاستخدام في النزاعات بين الدول بوجه خاص وعادة يكون دور الدبلوماسية توضيح المشاكل والقضايا موضوع النزاع والنواحي الاجتماعية المتصلة بها لتعديل اتجاهات الأطراف المعنية مع تبادل مزيد من المعلومات بينها وفي حالة استخدام هذا الأسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين لهم تحسين العلاقة بين المنظمات

### 3/5 أدوات الوسيط ووسائله

من أهم الوسائل التي يلجأ إليها الوسيط لتقريب وجهات النظر ما يلي:

- \* توضيح وجهات النظر لكل من أطراف النزاع
- \* تهيئة الخواطر
- \* طمأنه الأطراف

### 3/6 الآثار الاجتماعية والنفسية لأساليب الوساطة

ينشأ عن استخدام أساليب الوساطة المختلفة آثارا اجتماعية ونفسية لها دلالات مهمة في المعاملات، ففي ممارسة الوساطة بين متنازعين يمكن التمييز بين أربعة أنواع من العملات ذات دلالة خاصة وهي:

\* التجاذب بين الأفراد \* عمليات إنسانية \* عمليات مقارنة \* عملية اتصال ورد فعل

### 3/7 خصائص الوسيط الفعال

\* الصبر والمثابرة \* الوجه غير المعبر عن ردود فعله \* حكمة سليمان ( التحلي بالحكمة ) \* دهاء سمنار ( التحلي بالدهاء وحسن التصرف ) \* طيب نفسي ( يحسن الاستماع ويروح الطرف المتكلم ويهدي خواطره ) \* بارد ومحفظ المشاعر \* إن يثبت حياده التام وعدالته \* إن يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض \* مؤمن بالنصححة وراغب فيها \* إن يكون مؤمنا بالقيم الإنسانية \* القدرة على التحليل والتدقيق للمواقف \* الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام \* القدرة على التأثير على الغير

### التحكيم

يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم المقترحات للمفاوض فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه وعلى المحكم تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات واتجاهات كل طرف والقيود التي تحكمه في التصرف

- ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية : مجلس الأمن، محكمة لاهاي الدولية
- وعادة الطرف الأضعف في التفاوض هو الذي يطلب التحكيم
- ويعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات السياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود وانتهاك دولة معينة لحدود دولة أخرى وفي الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات

المحاضرة الثامنة: إدارة التفاوض وحل النزاعات

### مناورات التفاوض وأنماط المفاوضات

ماهي المناورات

### للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلياً وهي:

#### 1- مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئاً هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامة جداً أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجوا أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جداً؛ لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فإنك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى أحد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بما بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فإنك سوف تبقي الطرفين بعيداً عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لأن الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحياناً لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وإن لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل كان قدره.

#### السؤال الآن ما مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولاً أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

مثال :

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ 400 ألف دولار وأنت لا تريد أن تدفع الا 350 ألف دولار إذن الفرق بينكما تقريبا 50 ألف دولار.. أنت هنا يجب أن تعرف أن الفرق 50 ألف ويجب أن تعرض أقل مما تريد أن تدفع ب 50 ألف دولار أي تعرض 300 ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقدكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع 50 ألف إلى 350 وهو يتنازل عن 50 ألف ليبيع ب350 ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعورا لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية . فالبايع عندما يجد انه تنازل عن 50 قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف انك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسين ألفا بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

### لا تقل نعم أبدا للعرض الأول ..

إذا أجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة . وهذه طبيعة نفسية بشرية لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها .. فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشترى مبنى وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثال ووافقت أنت مباشرة .

إذا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لأنني افقت . بالتأكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى وإلا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة . ونفس الشيء معي فقد اندم وأقول لماذا لم اعرض أقل . بينما قد يكون المبنى يستحق . {..لذلك احذر أن تقبل العرض الأول..}

إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثال تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله .. لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر . وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فانه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك . لذلك فان هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الآخر فانه سوف يكون أقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة.

### داعيا يجب إن تكون متمنعا سواء كنت بايع أو مشتري ..

المشترون إذا رأوا انك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم سوف يفضون عرضهم لما يتبعه أما إذا كنت تمنعا فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لاتمام الصفقة . وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ

### 2- مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريبا:

أولاً – الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه بدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

● ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى.

وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شيء آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بأن يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلا .

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة ( السلطة الأعلى ) كان يقول مثلا يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى.

وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا .

● ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا وأي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر . وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا اكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة . والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات اكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك . وبذلك تكون عرضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة

● وان ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس اكبر قدر من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى ( الطيب و الشرير ) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يؤخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب . وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجدا ولكن يجب ان يكون عدوانيا في تفاوضه .

### وأنت كيف تكون طيباً ..؟

تكون كذلك باظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل اكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ( الشرير ) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات أن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد

ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للحظه

● فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى ؟؟؟؟؟ لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإقناعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار . ولكن

قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليل من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستنزفهم بها

لكي ينعوا أو يتظاهروا مثلاً أنهم ليسوا ذوي أهمية أقل وإنهم قادرين على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات. أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلاً وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض لما الرفض الغير مسبب او الغامض فهو غير مقبول ويجب ان لا تقبل به وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقه مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماماً ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يوتي ثماره.

ثانياً – المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإلزامية بالنقلة الإجبارية هي نقلة تلزم بها الطرف الآخر بأن يقدم عرضاً أقل ولكن يجب أن تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

**كيف يكون ذلك ..؟**

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلاً أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فتردد عليه بأنك تريد عرضاً أفضل ( عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد ) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الجبارة وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل ) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة. كثير من المفاوضين المبتدئين يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي ( نريد عرضاً أفضل )

**• مثال على ذلك : عندما تتلقى عدة عروض مثال لعمل شيئاً ما أو توريد أو غيره مثلاً فانك بالطبع سوف تختار أقلها وتوافق عليه. أليس كذلك ؟**

أحد المسئولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل أقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل ) وسرعان ما أتاه الرد بخصم أقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإلزامية وقر مبالغ من العقد ولكن عليك إن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرضاً أفضل لم يحدد مقدار ما يريد ، وترك ذلك للطرف الآخر

ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد ، وإنما يردون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخصم أو العرض ؟ ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

**(٢) مناورات الختام:**

ولكن قبل ذلك أريد أن أذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدافع والمعلومات.

**1- الدوافع:**

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكيد فإن ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فإن ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تقديمها بدون أن تقدم تنازلات أكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

**• فما هي الدوافع؟**

دوافع المفاوضات عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للحصول لحل يرضيها. ففي الدوافع الشخصية فإن المفاوضات سوف تلاحظ عليه أنه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له. أما الدوافع المنظمة فإنه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها. أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

**2- المعلومات:**

ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضات مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضيين الجهة أو الطرف المقابل. كأن تعرف مثلاً مدى حماس الطرف لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يطلبه او يريده او هدفه. وصلاحيته وسلطته. فكما كانت لديك هذه المعلومات فإنك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس أيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضاً ما هي الضغوط التي يجب الابتعاد عنها. وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.

وان ما ذكر سوف يكون ذا أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر

**مناورات او مفاوضات الختام:**

في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية وعلينا أن نعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي:

**طلب المحال:** كأن يخترع المفاوضات المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبه منتج معين يستغرق تصنيعه عشر أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلاً. ولكن إذا كان ذلك ممكناً فجب أن يكون بشن.

**• الخطأ المتعمد:**

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نساه مثلاً وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب إيقاع الطرف الآخر.

**مثال :** أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلاً ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك.

أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل أن يكون التسليم فيه. وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلا بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها.

• وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثال بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخر . لكي انتظر دون أن ابحت عن مكان آخر

#### • ان يقولك مالم تقوله .

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقبت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه وإن لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك . وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك ما لم تقله في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير أخلاقية في الاتفاقات من ناحية أنها غير محدده ومن ناحية أخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك.

#### الرجوع عن الإتفاق بعد الإتفاق :

ويحدث أحيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الإتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الإتفاق . وهنا عليك ايضا ان تصعد الامر وتقول له انك تريد إعادة الإتفاق وصياغة التعاد مرة أخرى لأنك غير راضا عن ماتم الإتفاق عليه سابقا . أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن تسمح بإعادة التفاوض او تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب . وقد تكون لحاجتك لهذا الإتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخام امور أخرى عديدة لامجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب او اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلا .

#### ضربة اللحظات الاخيرة :

الضربة الاخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات اكثر في اللحظات الاخيرة من الطرف المقابل ، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما ويستخدما المفاوضات في طرح الامور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض .

وعليك عندما ان تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل ان تبتسم وبكل هدوء تقول ان الإتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات .

#### تحجيم التنازلات :

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى ادائه التفاوضي ، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض .

لذلك عليك ان تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى ان يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب ان تكون التنازلات متناقصة .

#### الغباء التفاوضي :

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو مايسمى الغباء التفاوضي او التغابي بمعنى اصح .

كثير من الناس يعتقد او يظن ان التفاوض يعني العدوانية والثقة اللا محدودة بالنفس ، ولكن مايفعلونه في الواقع هو انهم يضعون انفسهم في مواقع لا يحسدون عليها يفقدون مقومات كثيرة من اوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً .

فكيف لك ان تستفيد من ورقة السلطة الاعلى او الشخص الشرير مثلا اذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك انت كل شي وانت المدير وانت المسئول وانت انت .

لذلك عليك ان تتغابي وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولاتبين له انك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل .

#### القيمة نسبية :

تذكر دائما بأن القيمة للشئ المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر ، وليست النقود اكثر اهمية فقد تكون احيانا الماده المتفاوض عليها تشكل اهمية اكبر من النقود . فقد يكون هناك بعض المفاوضات قد يدفعون مالا أكثر في شيء بشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندره او جودة منتج معين . فيجب ان تعلم انه ليس السعر اكثر اهمية احيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل ، فقد تكون السلعة اهميتها بالنسبة له اكبر من النقود

#### قيمة الوقت :

في التفاوض بشكل الوقت اهمية كبيره خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج . وفي هذه الحالة فان كثير من المفاوضات يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفو انه محدد او محدود ، فيجب عليك ان تحرص شديد الحرص بأن لايعلم

الشخص المقابل بأنك محكون بإتمام العقد في وقت محدد ، اما إذا كنت انت الشخص المقابل فإن الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر .

ولكن اذا كنت تعتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك اتمامه في وقت محدد فعليك ان تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة .

او انك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل او التأخير لها فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فإن ذو المدة الأقصر هو الجانب الاضعف في التفاوض

### المفاوضات الطويلة :

كما ذكرنا في الموضوع اعلاه أهمية الوقت وضغط الوقت فإنه احياناً تكون غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر حاجتك لإنهائها مما يجعلك تقدم تنازلات احياناً من اجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل ( عليك أن لاتتوقع في ذلك ) ويجب ان لاتوافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم او طال أمدها .

### القدرة على الانسحاب :

لاشك بأنك إذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغطاً على الطرف الآخر عندما تظهر له ذلك ، انك قادرا على الانسحاب . ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول ان يخشى انسحابك من المفاوضات ؟  
تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقب أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له او لأعماله وفي نفس الوقت تظهر انت بأن الاتفاق لايشكل أهمية بالنسبة لك وسواء ت او لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك .  
فلو كان الاتفاق لايشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب او لايهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب .

وهنا عليك ان تبحث عن عدة عروض للاختيار منها وإلا فكيف تنسحب ؟

### أنماط المفاوضين

- لماذا التعرف على أنماط المفاوضين ؟
- بل لماذا يجب التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم ؟
- كي نعرف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال .
- عندما تعرف نمط من امامك تتخلى عن نمطك مؤقتاً حتى تحدث عملية الاتصال
- خذ من كلامه واكمل الحديث
- لاتخطئه مادام الامر خارج الامور الشرعية
- انصت له باهتمام
- لاتدع الابتسامة تفارق ثغرك
- لاتظهر له جهله ببعض الأمور
- قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت
- هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح من ثم تستطيع قيادته
- ١ - المفاوضات الواقعي :

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا او هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له ، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي ، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك ان تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفصيل كثيرة وإضاعة للوقت ، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وينشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب ان تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة .

### ٢ - النمط المقاتل :

وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الاخر ولا يهتمون له او باحتياجاته ولا يهتمهم ان يكون مقتنع بما توصل اليه او لم يقتنع ، فهم يريدون ان يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر أي ( ان ومن بعدي الطوفان كما يقال ) عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم اي تنازلات .

### ٣ - المتفاوض الانفتاحي الودود المتعاون :

وهو عكس الواقعي اعلاه فهو نوع يجب اثناء التفاوض ان يبتعد عن اجواء العمل ليجد نفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل اثناء تفاوضه . ويمتازون بحبهم للناس وتجده ان تصرفاتهم عاطفية او يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك انت فقط ان تجعله يشهر بالاطمئنان تجاهك ، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ اي قرار الى بعد ان يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا او يوافقوا او يتخذوا قرار تحت الضغط ايا كان .  
وهذا النوع في اثناء التفاوض يتحولون الى عناصر تهنئة غالباً ، فهم يسعون دائماً الى اسعاد الجميع أي جميع الاطراف المتفاوضة .

وهم انفعاليون نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة وفورا دون تردد وتجده يفيض من الاحاسيس الجياشة وذو احساس مرهف .

وانت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الانماط فحاول ان تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستشارة حماسة نحو موضوعك او مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه ، و عليك ان ترضى على ببطء اتخاذ القرارات منهم اولاً ثم ان تحاول ان تنال ثقتهم وأن تشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية ، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين ، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم واحجامهم عن اتخاذ القرار .

#### ٤ - النمط التحليلي :

وهذا النوع لا يقتنع ابدا بأي عرض الا بعد ان يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الاثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء .  
فإنهم يحبون او بمعنى اصح يريدون ان يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتحصيص في كل التفاصيل ولا يحبون ان يدفعهم التفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون ان يكون كل شيء في ماكنه تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره .  
هذا النوع عندما تقع في اثناء تفاوضك فعليك ان لاتعطيهم كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب ان تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب ان تعطيه اياها على مراحل كلما سئل عنها او طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الاجابة على اسئلته التي لن تنتهي .

#### ٥ - النمط الهجومي :

وهذا النوع يستخدم اسلوب الهجوم المستمر الاستنزائي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه او من خلال توريطة عن طريق الاستنزاء ومن خلال كلامه .

تقسيم الانماط من حيث الهدف التفاوضي :

- المقاتل ( انا ومن بعد الطوفان )
- الواقعي ( لامانع من ان تربح )

تقسيم الانماط من حيث الاسلوب :

- من حيث العلاقات ( انفتاحي ودود متعاون )
- من حيث فهمه للكلام ( تحليلي - إجمالي )

#### شخصيتك أنت

نعود لشخصيتك انت ، فلاشك بأن كل مفاوض يريد ان يتفاوض مع شخص له نفس نمطه او بمعنى اصح مشابه له .

وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الانماط او تصادمها ، ولتتفادى ذلك عليك ان تعرف اولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول ان تغير في نمطك او طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتتقرب اليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار .

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرقات في التفاوض مدة من الزمن او تكون مفاوضاتهم بدون نتائج .

ولللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها ان تدخل اليه معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق ايا كانت هذه الألية ، او تغيير اطراف التفاوض الاشخاص المتفاوضين او الفريق ، او تطلب تأجيله الى حين ( أي أن تأخذ استراحة ) أو يتم تغيير مكان التفاوض او الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء او عشاء عمل مثلا .

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن ان تتنازل عن اشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق ، ولكن لا يجب ان تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية .

او ان توجل بعض النقاط مثلا حانبا وموقتا الى حين اذا كانت هي السبب في هذا المأزق ، وكما ذكرنا سابقا فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانبا بعد ان يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الاطراف المتفاوضون اكثر مرونة .

اما اذا وصلت المفاوضات الى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماما عن التفاوض اذا كنت متأكدا تماما ان الاتفاق لن يتم .

احيانا المفاوضات يصل لنقطة تسمى اللا عودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطرا للمواصلة لأسباب عديدة احيانا يجد نفسه المفاوضات مضطرا للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقا ، فإن الحل هو ان يدخل طرفا ثالثا وهو مايسمى الانقاذ ، بشرط ان يكون هذا الطرف محايدا وليس له مصلحة او مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه ، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصا إذا كان ذا مصداقية وخبرة في مجال التفاوض .

**ختاماً:** قد يكون التفاوض سهل جدا إذا تمكنت من اجادة ادواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير وكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الاكبر في فعالية المفاوضات لاشك .



## المحاضرة التاسعة ... الشخصية والثقافة والسلوك التفاوضي .

**\* الفرق بين السمة والنمط :-** - السمة : تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد وتنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه وطريقته في الاستجابة ، وهي صفة للشخص ذاته ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات والتعبير اللفظية .  
- النمط : يعبر عن الصفات التي تتصف بها مجموعة من البشر ، يجمع المفكرين في تعريف الشخصية على أنها : كل من العناصر او الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية والسلوك العام .

**\* العلاقة بين الثقافة والشخصية :-** لابد من التوضيح اننا امام عنصرين احدهما ثقافي والاخر سيكولوجي .. ترى بعض الدراسات ان التداخل بين هذين المضمونين اساسي .

- **الباحثة بندكيت :-** نجدها تستنتج ان الثقافة والشخصية عباره عن جانبين لحقيقه واحده بالانطلاق من ان طبيعه العلاقة تسير في اتجاه واحد من الثقافة والمجتمع الى الشخصية . \* يلاحظ ان مفهوم الشخصية لدى بندكيت بمثابة النظير السلوكي لمفهوم الثقافة مما يجعل هذا المفهوم يحتل وصفا متوسطا بين مفهوم الثقافة ومفهوم المجتمع يساعد هذا المفهوم على الامام بالتعلق بين معطين يشرحان الظواهر الاجتماعيه التي يطلق عليها الباحث (تالكوت بارسونز ) اسم محافظ نمط النسق الفرعي للمجتمع .

- **الباحث رالف لينتون :-** من الذين يدمجون الثقافة بالشخصية .. يرى ان تعريف الشخصية انها مجموعه من الادوار ويعد مفهوم الشخصية عنده بمثابة بناء تصوري أي نموذجاً للسلوك السائد في ثقافه ما .

- **الباحثة مارجريت ميد :-** توصلت الى الحزم بان الطبيعه الانسانيه هي في النهايه نتاج ثقافي ويعاب عليها مصطلح- الطبيعه الانسانيه – لكونه غير متميز في الدلاله على الشخصية الانسانيه من جهة ومن جهة لغموضه في التعبير عن مكونات يمكن قياسها .

- **المحلل النفسي ابراهام كاردينير :-** يرى ان الشخصية والثقافة لم تتعمق في دراسته عمليه تكوين الشخصية ولهذا قد فشلت في ادراك طبيعه العلاقة الحقيقيه بين هذين العنصرين (الثقافة والشخصية ) الحقيق هان كاردينير قد استند على بلوره افكار فرويد الاساسيه في سباق انثروبولوجي ،فمفهوم الشخصية يتبوأ مركزاً محورياً في اطار بحثه باعتبار هذا المفهوم يمثل نسقا دافعيًا اسقاطيا يحدد خصائص الموقف الطفولي للفرد ،، في الواقع ان وجهه نظر كاردينير تظهر المميزات والعيوب في العلاقة بين الثقافة الشخصية ضمن المدخل التكويني النفسي .

\*\*\* يمكننا التعامل مع مفهوم الشخصية على انه نموذج من البناء العقلي السائد في مجتمع معين وهذا يساعدنا في النظر الى الشخصية من عدة اعتبارات  
-على اساس احصائي( متوسط المعطيات متباينه ) --على اساس فينومينولوجي ( نموذج من العناصر المتغيره )  
- على اساس بنيوي ( معطى قابل للتكرار ) -- على اساس ثقافي ( نص يقترب من فكره الانسان وامثاله )

### جدول انواع السلوك الانساني

السلوك العدواني الشخصية العدائيه	السلوك السلبي الشخصية السلبيه	السلوك الايجابي الشخصية الايجابيه
سرعة الغضب الاننا )حب الذات ( العناد عدم الثقة بالآخرين التسرع الفوقية(الكبرياء ) استخدام الألفاظ السيئة سرقة أفكار الآخرين الكذب حب استغلال الآخرين الحقد الكره لإنجازات الاستيذاء في الرأي ردة الفعل السريعة عدم احترام آراء الآخرين الغرور استخدام اللغة الحركية أكثر تصيد أخطاء الآخرين استخدام نبرة الصوت العاليه	التردد في اتخاذ القرار السلبيه في تبني الأفكار عدم القدرة على اتخاذ القرار الخجل الانعزاليه النظرة الضيقه للامور عدم إظهار الاحاسيس الهدوء المخيف الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج الاتكاليه على مجربات الامور استخدام الصوت الخافت النظرة السلبيه للوقت كاللغز في حياته أو كالسيد الامر استخدام نمط الفكر المتعرج أو اللولبي صعوبة في صناعة القرار استخدام الطاقات الفكرية بنشط في الزاوية العاطفيه سياسة نام مظلوم والا ظالم	التسامح الثقة في النفس الرؤية المستقبلية العدل والإنصاف حب الآخرين والاهتمام بهم المبادرة والمبادئه الصدق الإقناع والموثوقيه البتسامه حب الجماعة التقوى النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة أو كحكم الصوت المعتدل في التخاطب استخدام معظم مهارات الاتصال استخدام نمو الفكر المباشر سهولة الوصول إلى قرار استغلال الطاقات العقلية بشكل فعال سياسة الجميع رايح Win-win

**نماذج الشخصية او السلوك :-****أولاً: / وفقاً لدافع الإخذ والعطاء:-**

- النموذج المعطي: لديه ميل كبير الى العطاء والتعاون مع الاخرين ومساعدة الناس.
- النموذج الإخذ: لديه ميل الى الإخذ أكثر من العطاء وهو مساوم متمرس قادر على النجاح في الاعمال التجاريه الخاصه في المدى القصير
- نموذج المعطي /الإخذ : لديه الرغبه في الإخذ كرهبته للعطاء ولديه استعداد لمساعدة الاخرين .

**ثانياً: / وفقاً لمدى التساهل او التشدد :-**

- النموذج المتساهل: يميل الى تجنب النزاع الشخصي ويقدم الكثير من التنازلات عن طيب خاطر.
- النموذج المتشدد : يرى ان التفاوض صراع ارادات فهو يريد ان يربح ولكنه يواجه احيانا باستجابته صلبه.
- النموذج المبدي: يهتم بالمصالح المشتركه لاطراف التفاوض ويتميز بالتشدد بالنسبه للقضيه التفاوضيه والتساهل مع اطراف التفاوض

**ثالثاً: / وفقاً للوظائف السيكلوجيه :-**

- النمط الواقعي : يتصف بالهدوء ورباطه الجأش والدقه والتركيز على الحاضر وعلى اقامه الدليل والتمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها
- النمط الابتكاري: يتصف بقدره كبيره على التخيل وعلى الانتقال من موضوع لآخر ويتصفون بالمزاج المتقلب وسرعه الحركه ويعتمد على الاسلوب الاستنتاجي.
- النمط المقوم : يتصف باصدار الاحكام وتقويم الحقائق استنادا الى مجموعه من القيم الشخصية التي يؤمن بها.
- النمط التحليلي : يتصف باستخدام المنطق وعلاقات السببيه بدرجة عاليه ويعتبر نقبض المقوم .

**رابعاً: / وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الاخرين :-**

- نموذج انا بخير وانت بخير: يشعر بالثقه في نفسه ويدرك ان الناس يمكن الوثوق بهم كما يظن بالاخرين
- نموذج انا بخير وانت لست بخير : يعاني من اضطراب في الشخصيه وعدم الثقه وهو مغرور ودائم الانتقاد .
- نموذج انا لست بخير وانت بخير : يشعر بالاكنتاب وعدم الثقه بنفسه ويقدراته
- نموذج انا لست بخير وانت لست بخير : يتبنى هذا الافتراض الذين لايشعرون بقيمه الحياه ومن ثم يفقدون الاهتمام بها وينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالاحباط والقلق والتخبط .

**خامساً: / وفقاً لمدى التركيز على الاهداف:-**

- النمط المركز على اهدافه: يركز على حقوقه واهدافه دون الاعتبار للاخرين ويتخذ من ذلك احد الاسلوبيين السلوب الحازم او العدواني
- النمط المركز على اهداف الاخرين: يركز على اهدافه وعلى حقوق الاخرين وماذا يريدون وماهي طرق التعامل مع حقوقهم وافكارهم ويتخذ في ذلك اسلوبيين الايجابي و السلبي .

**سادساً: / وفقاً لمدى التوجه نحو المهم او نحو الناس :-**

- توجه منخفض نحو الناس والمهمه - توجه متوسط نحو الناس والمهمه -توجه عالي نحو الناس والمهمه

**\*\*بناء على ذلك هناك 3 انماط من السلوك او الشخصية :-**

- 1- المقاتل وهو شديد التوجه نحو المهمه
- 2- المتعاون وهو يواجه المشكلات بحلول خلاقه وعقد صفقات بناءه
- 3- المسوي ويسعى دائما الى الحل الوسط بهدف تسويه القضايا والنزاعات .

\*\* الفتره الزمنية في بناء طبيعه السلوك الانساني تبدأ من اول يوم الى عمر عشر سنوات يؤثر فيها البيئه التي يعيش فيها الانسان وطريقه التربيه والمبادئ التي تحكم تصرفاته ، بعدها يبدأ الانسان في تطبع سلوكيات مختلفه حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الاساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام .

### \*مراحل تغيير طبيعه السلوك :-

- القابليه الذاتيه للتغيير
- النيه الداخليه في التغيير
- الاعلام للمقربين بالرغبه في التغيير
- التدرج في تطبيق التغيير
- المقاومه على ثبات السلوك الجديد

### \* اثر البعد الثقافى فى عمليه التفاوض :

- الاتصاف المباشر من اهم انواع الاتصاف
- الاداره فى الشركات اليابانيه تقوم اساسا على المشاركه فى اتخاف القرار .

### تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتيه :-

#### && العميل الثرثار :-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يتكلم طوال الوقت -غير مرتب -مجادل -يحب النقاش -اجتماعي	-يحتاج الى لباقة -اعطاء اهتمام لمايقوله -التعامل بطريقه وديه -لاتسكته بالقوه

#### && العميل المجادل:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-اثاره المشاكل -انخفاض الذكاء -السلبيه فى عرض وجهه النظر -عدوانيه عاليه	-التحلى بالصبر -الاقناع عن طريق ادله وبراهين -لاتفقد اعصابك -الهروب من المخاطره -سهل الغضب

#### && العميل المتشكك:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-لايصدق ماتقوله -ينتقد بشده - غير لبق -لاياخذ من اقوالك اى قضيه مسلمه -ينظر اليك بنظره الشك	-تقديم دليل على صدقك على شكل ورقه او مستند -تنفيذ وعد -تثبت له سلامه مقصدك -ضمان الحصول على ثقاه العميل من خلال ضمان

#### && العميل المتردد :-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-متخوف ومحافظ لايستطيع اتخاف قرار -نقص فى التركيز -يحتاج الى وقت لاقتناعه -يفتقر الى قدر كبير من الثقه بالنفس	-يحتاج الى اشعاره بالثقاه بالنفس -ايقاف اى ضغط عليه -احذر ان تزيد الخيارات امامه -اقتنص فرصه لتفضيله احدى اراءك

#### && العميل الصامت :-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يرفض التعليق -لايظهر انطباعاته -لاتعرف مايدور فى ذهنه	-اساله اسئله مطوله لاتتضمن اجابات بنعم او لا -تحلى بالصبر وروح الفكاهه - اظهر صداقتك -هناك نوعين من العميل الصامت (طبيعي وتكنيكي)

#### && العميل المماطل – المسوف:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
--------------	---------------------

-يقابلك عند قيامك بتحصيل الاموال -قد لا يستطيع اتخاذ قرار - لا يحيد القرارات الفوريه	-يحتاج الى ابراز جوافز للتعامل الفوري
--	---------------------------------------

### && العميل العصبي:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-رد الفعل واتخاذ القرارات لديه متسرع -سرعه انتقاله من موضوع لآخر	--ابعده عن التفضيلات بقدر الامكان -عليك مساعدته للعودة على هدوءه مساعدته بعرض مجموعه المغريات المؤثره في قراره

### && العميل المندفع:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-متسرع للغاية في الرفض والقبول -يتخذ كل امكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعيه المتسرع	-لاتكن مثيرا لضجره - كن سريعا في التوقع -اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائما

### && العميل المعاق او من ذوي الاحتياجات الخاصه:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-قديكون في العميل عيوب او عله خلقيه كالتلعثم او فقد حاسه	-لايتبالغ في التعبير - لا يحتاج الى اسئله تفصيليه -اعرض ماتقول به باختصار - لاتعامله على اساس الشفقه الانسانيه

### && العميل الذي يرغب في معامله خاصه:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يعتبر نفسه جديرا بالحصول على المزايا الخاصه دائما -يكون مبالغ في توقعاته دائما	-المفاوض الماهر الذي يربط بين الاستثناءات التي تمنح للعميل وبين تصرفاته الاستثنائيه حتى يكون جديرا بهذه الشروط -ضروره احساس العميل بان له مزايا خاصه وفقا لظروف كل عميل

### && العميل المغرور:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-العميل الذي يعتقد تميزه عن الاخرين -يعتبرك منفذ لاوامره -مظهره ذو هيئه متكبره دون ان يقصد ذلك -يصل الى اعجابه بنفسه الى حد الثرثره والتصلب في الرأي	-لايد من مجامله العميل لكسب رضاه -يحتاج الى صبر ولباقه في الكلام

### && العميل الطامع:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يريد كل شي بدون مقابل -ينتزه العمل فرص المنافسه للمساومه	-يحتاج الى اقصى درجه اشباع ممكنه وحسن التعامل -يحتاج هذا العميل الى اشباع احساس الانتصار عليك

### && العميل الكاذب:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يخدعك عن طريق بيانات مضلله عن الاخرين	-لايد من المفاوض ان يكون له معلومات متجدده -لايشعر العميل بأنه يكذب عليك -ابرز له بعض الحقائق دون ان تصفه بالكاذب.

## &&العميل المتعجل:-

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
-يحتاج الى اشعار العميل بسرعتك في التعامل معه -اترك له شي ينشغل به عنك اذا كنت تخدم شخص اخر	-عميل غير صبور - عميل سريع الغضب -يحتاج الى اداء كل اعماله في التو دون تأخير

## && العميل خشن المعامله :-

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
-اشعره باهميته -يتدخل مقاطعا للحديث -يحتاج الى صبر - كن حازما معه بادب ولباقه	-الظروف جعلته عديم الثقة بالنفس -يناقش بعنف بصوته العالي -كلماته قاسيه -يغضب بسرعه

## && العميل العالم ببواطن الامور:-

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
-يحتاج الى صبر والمثابره لكسب مثل هذا النوع -قد يكون لديه بعض الحق في صحه معلوماته والعكس صحيح -يحتاج الى اطراء ومديح واهتمام و عليك تقبل تعليقاته دون غضب	-يظهر معلوماته بشكل متعالي -يحاول ان يعطي نصائحه لك مفتخرا بقدرته على ذلك -يرفض ويهدد اللجوء الى المستويات العليا او اللجوء للمنافسين

## && العميل الودود:-

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
-تفقد مثل هذا العميل اذا كذبت عليه مره واحده او حس بذلك -مجاملاتك اساس التعامل وهداياك مطلوبه	-سلاسه العميل في التعامل -استرخاء اعصاب العميل - قديضيع مواعيدك الاخرى - كثير الكلام يتحدث في كل شي

## &&العميل الايجابي:-

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
-لايمكن اتباع منطق المجامله معه من اللحظه الاولى لانه عملي جدا -نظم فكري في التعامل معه -اتبع خطوات التعامل الايجابي معه	-عمل جاد وصادق - مفاوض عادل -يتعامل بمنطق المعقولييه والتحليل المنطقي للامور -يتخذ قرارات سليمه - لا يثق في الشخص قليل المعلومات

## && العميل كبير السن:-

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
-يحتاج البائع الى قدر كبير من المهاره للتعامل معهم -يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين له -احترم حديثه واشعره بانك اكبر منك	-رصيد كبير من الخبره

## && العميل العزيز :-

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
-اشعاره بالاهميه -المجامله والثناء على قراراته -استشارته في اراءك الجديده	-القبول من الاخرين والاعتراف بحاجاتهم -الصدق والامانه -يحقق ذاته واهدافه ويحقق العدله -شعوره بالصداقه -معرفة ماذا يجري من حوله والشعور بالامان

- \* **مفهوم الثقافه:-** تقوم على عنصر التدخل الانساني اما بالحذف او بالاضافه .
- \* **الثقافه :-** مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والاخلاق والعرف والعادات وسائر اساليب حفظ البقاء التي اكتشفها الانسان .
- \* الثقافه كلمه متداوله لدى الاوساط والطبقات والفئات والامم والشعوب وكل منهم يتناولها بالزاويه التي تهتمه .
- \* **تستطيع ان نعتبر الثقافه :-** سلوك مرضي عنه في مجتمع معين \_ نظام مقبول \_ نمط يسير عليها مجموعه من البشر
- \_ مظهر يميز فئه من الناس عن غيرهم \_ رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك .
- \* **ماذا عن الثقافه؟** 1- الثقافه لفظ واسع المحتوى كثير المعاني وقوي التأثير منتشر الاستعمال
- 2- الثقافه ممارسه وسلوك .
- 3- الثقافه عباره عن نتاج فكري وسلوكي انساني نظري عملي وهي البيئه التي صنفها الانسان من المنتجات الكاديه وغير الماديه التي تنتقل من جيل لآخر.

\* **المستوى الثقافى :-** هو الطريقه الحياتي هاو طريقه الحياه التي تعيشها جماعه معينه .

— الثقافه عباره عن صمام امان للمجتمع تحفظه من الانهيار فالثقافه البدائيه تؤمن ببعض القيم والنظم والمعايير وكذلك المتحضره تحفظها من الانهيار.

#### \* **المقصود بالثقافه البدائيه والثقافه المتحضره ؟**

- **البدائيه:** هناك فئات تعيش في اجزاء من افريقيا واسيا واورشيا وامريكا الجنوبيه وبعض المناطق النائيه .
- **المتحضره:** الثقافه المعقده وهي الموجوده في معظم ارجاء العالم في الوقت الحاضر .

#### \* **خصائص المفاوضات فى الثقافات المتعدده :-**

- عمليه تتكون من عدده مراحل
- علامه اختياريه اراديه
- وجود قضيه
- عمليه تحيط بها القيود والمحفزات
- يستخدم التفاوض في مجالات عدده
- التفاوض انواع متعدده

#### \* **خصائص المفاوضات :-**

#### اولا: / المفاوضات عمليه تتكون من عدده مراحل هي:-

- 1- تشخيص القضيه التفاوضيه وتحديدھا 2-تهيئه المناخ التفاوضي 3-قبول الاطراف المتنازعه للتفاوض
- 4-بدء عمليات التفاوض 5-التوصل الى اتفاق 6-تقويم ومتابعه نتائج عمليه التفاوض .

ثانيا: / يستخدم التفاوض في مجالات عددها :- المجال السياسي - المجال الاقتصادي والتجاري - المجال العسكري

#### ثالثا: / يكون بين اطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:-

- 1- **صراع الموارد:** لا يستطيع أي طرف من اطراف التفاوض ان يحقق اهدافه الا على حساب الاخر بسبب القيود المفروضه
- 2- **صراع الوسائل:** يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه .
- 3- **صراع القيم:** عندما يجد المفاوضات ان صراع القيم يهيمن على القضيه فإن لديه الخيارات التاليه للتعامل معها :-
- أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضيه وعدم تحدي تلك المشاعر .
- ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره ثم تجاهل هذه المشاعر وتكمله المفاوضات ثم اخذ استراحه من اجل تهدئه المشاعر ثم استئناف المفاوضات .
- ج- طرح قضيه اخرى مشابهه وذات جاذبيه في الوقت المناسب بهدف استعادته فرصه حل القضيه الاصيله .
- د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم إذ ان ذلك يؤدي عاده الى مطالب كبيره .

#### رابعا: / تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات وقد تكون هذه النتائج سلبيه او ايجابيه :-

- تتمثل النتائج السلبيه : 1- **فرض الحل:** قد يتمتع احد اطراف التفاوض بقوه تسمح له ان يفرض الحل على الاخر دون تقدير لموقفه .
- 2- **الاستسلام :** يحصل الاستسلام عندما يقتنع احد الطرفين بأن اصراره في الحصول على مايريد يكلفه خساره اكبر من خساره التي تلحق به عند التنازل للطرف الاخر .
- 3- **الحل الوسط :** تعني تنازل كل من المفاوضات والخصم عن بعض اهدافه الصغرى وربما بعض من اهدافه الكبرى .
- 4- **التصحيح :** يحدث عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئى هاو ليست ذات مصداقيه كأساس لدعم موقفه .
- 5- **المأزق:** ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسويه.

**\*التفاوض انواع متعدده:-** يمكن تصنيف التفاوض وفق اكثر من معيار – معيار الاستراتيجيه - معيار الهدف .  
**وفق معيار الاستراتيجيه** هناك : - تفاوض (ربح-ربح) وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق علاقه .  
 -تفاوض ( ربح-خساره ) يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض .

**\*طبقا للهدف التفاوضى يمكن ملاحظه الانواع التاليه للتفاوض :-**

- 1- تفاوض من اجل مد اتفاقيات
- 2-تفاوض من اجل تطبيع العلاقات
- 3- تفاوض تغيير اوضاع ما لصالح طرف ما
- 4- التفاوض الابتكاري

**\*مبادئ التفاوض :-**

- اولا: / مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:-**
- 1- فاوض الاشخاص الذين يملكون السلطة
  - 2- ضع اهداف كبيره
  - 3-لاتركز على الاهداف قصيره المدى
  - 4- كن هادئا واضبط اعصابك
  - 5- كن متفانلا
  - 6- لاتروج لنفسك وروج لافكارك
  - 7- تفهم حاجات الطرف الاخر وتعامل معه من مصدر القوه
  - 8- لاستعجل الامور
  - راع مبدا السريه واحرص على عدم افشاء مالديك دفعه واحده
  - قم بتهيئه الطرف الاخر نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي
  - كن مقبولا في طرح افكارك وتمتع بالسريه
  - لاترسل احدا نيابه عنك
  - لاتردد واذهب للجلسه في وقت مبكر .
  - اختتم الجلسه بملاحظات ايجابيه
  - لاتتردد واذهب للجلسه في وقت مبكر .

- ثانيا: / مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:-**
- كن كما انت
  - لا تكن فظا كريها
  - لا تخرج الاشخاص الاخرين اذا اخطأ
  - كن ايجابيا عند مناقشه مشكلات الاخرين
  - احذر من الاستطراد في توضيح افكار لاصله لها بالموضوع
  - احترم الهويه الشخصيه
  - احترم الاهتمام بالاخرين من خلال تعليقات محبيه .

- ثالثا: / مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات :-**
- لاتراجع
  - لاتتأخر عن الموعد المحدد
  - لاتتكبر
  - لاتتفاخر
  - كن صادقا
  - كن عضو في فريق
  - لاتقع في شرك من يفتعل الغضب
  - احرص على مظهرك وسلوكك

- رابعا: / مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضيه:-**
- اطرح اسئله للحصول على اجابات ايجابيه
  - تجنب الجلسات التفاوضيه الطويله
  - كن مرنا في التنازل المقدم منك يمهّد الطريق
  - كن البادئ في طرح المسائل الرئيسيه.

**\*منهج التفاوض:-** -منهج المساومه -منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

**\*هناك عدّه عوامل تحدد أي من هذين المنهجين يمكن يلجأ اليه المفاوض اهمها:-**

- 1- طبيعه القضايا المتنازع عليها
- 2-العلاقه بين اطراف التفاوض
- 3- ميزان القوه
- 4-نماذج شخصيه اطراف التفاوض
- 5- الوقت المتوافر للتفاوض.

**\*اثر كل عامل على اختيار المنهج:-**

العامل	المساومه	الجهد المشترك لحل المشكلات
طبيعه القضايا المتنازع عليها	ذا بعد واحد	ذات ابعاد متعدده - مبلغ قليل قابل للزياده
العلاقه بين اطراف التفاوض	مستقله	اعتماده
نماذج شخصيه اطراف التفاوض	اخذون	معطون/اخذون
الوقت المتوافر للتفاوض	قصير	طويل
ميزان القوه	في جهه واحده	متوازن

**\*منهج المساومه :-**

- 1- اسهل من مبدأ الجهد المشترك لحل المشكلات
- 2-يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد
- 3-تمثيل الهدف في الحصول على حصه اكبر مما سيحصل عليه الطرف الاخر
- 4-هناك سياسات وتكتيكات معينه لمنهج المساومه ويتحدد استخدام هذه السياسات بالموقف والقواعد الاخلاقيه لدى المفاوض .

**\*منهج الجهد المشترك لحل المشكلات :-**

- 1- الهدف الاساسي للتفاوض هو ايجاد حل تعاوني للمشكله
- 2- كيف يتم ايجاد مبلغ اكبر لاقتسامه بين الطرفين وتكون النتيجة (ربح/ربح) لكلا الطرفين
- 3-استخدامه يتطلب مهاره عقليه في التفاوض وبخاصه في الحالات التي يمكن ان ينهار فيها الموقف وينقلب الى مساومه .

4- يتطلب قسطا كبيرا من تبادل المعلومات  
5- اذا لم يتوفر مثل ذلك فإن المفاوضات ستتبنى منهج المساومه.

### \*المفاوضون والارضيه المشتركه :-

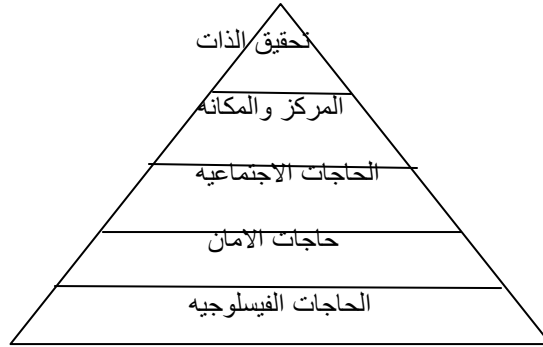
- 1- عاده مايبداً المفاوضون المهرة من الارضيه المشتركه قبل ان يحاولو تقليص الاختلافات
- 2- ان استعمال اللغه نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الارضيه المشتركه
- 3- ان البناء القوي على ارضيه مشتركه في بدايه المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستاتي .

### \* المفاوضون ومواجهه الاختلافات :-

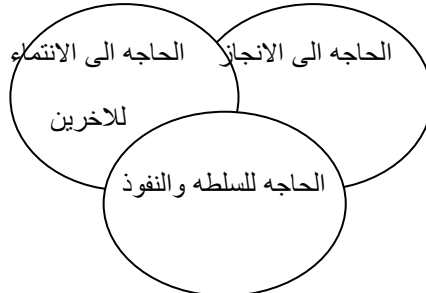
الارضيه المشتركه ← تقليل الاختلافات الاخرى ← لاختلافات كبرى

### \*الدافعيه والتفاوض :-

\*\*\*نظريه ماسلو في الحاجات :-



\*\*\*نظريه ديفيد ماك ليلاند :-



\*\*\*نظريه الأنا :- 1- الانجاز ( الحاجه الى التوصل الى نتائج ) .

2- الانتماء ( الحاجه الى الارتباط بالآخرين )  
3- القوه (الحاجه الى التأثير في الاخرين في المواقف ) .

### \*تحديد حل الصراع :-

- ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين او اكثر على حل مشكله ما .  
-بذل جهود مشتركه للتواصل الى حل  
-الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع  
-تتوقف عليه حل الصراع على الكيفيه التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع وليس حقيقه الصراع نفسه.

### \*انواع الصراع :-

الصراع الغير تكاملي	الصراع التكاملي
-يتميز حل الصراع -ان مايكسيه احد الاشخاص يخسره الشخص الاخر -يتميز بالاهداف المتباعد هـا المختلفه لاطراف التفاوض	-يوجد عندما تدرك الاطراف المعينه بأن الحل التعاوني للمشكله هو الذي سيوصلها الى حل يخدم مصالحها -ليس هناك كسب مقابل خساره



**\*الإصغاء والتواصل:-** العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر في قدره على الإصغاء الى مايقوله الاخرين :-  
**1-العامل الاول:** التصفيه أي وجود شكل من اشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الاخرين ( الافتراضات – التوقعات – التصورات – الحالة العاطفيه – التحيز ) .

**2-العامل الثاني :** الرسائل المزدوجه وهي تجعل الاصغاء صعبا لانك تتلقى اكثر من رساله واحده من المرسل .

**\*هناك عوامل اخرى تعيق الاتصال:-** - اللغه -الروح السلبيه لاحد الاطراف -سلوكيات رئيس الفريق.

**\*لكي يكون الاتصال فعالا لايد من مراعاة:-** 1- عدم التعالي على الطرف الاخر 2- كن مستمعا جيدا  
3-انظر الى من يحدثك وتحقق من سلامه فهمك 4- انتبه الى الكلمات ليس لها معاني  
5-عدم طرح الاسئله التي تؤدي الى قلق الطرف الاخر وتوتره 6- قم بإلقاء بعض الاسئله بشكل سليم .

**\*لايد ان تمر الاسئله بما يلي عند استخدام الاسئله التفاوضيه:-**

1-تحديد الهدف 2- صياغه السؤال بوضوح 3-الانصات للاجابه 4- اتخاذ اجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجه

**\*انماط الاسئله:-** - الهامه - المباشره -الايجابيه -المحدده - المبهمه - الاستفزازيه -يجاب عنها بنعم او لا -المرتده .

**\*مراحل المفاوضات:-** البدايه ← مهمه المفاوضات ← النهايه.

**\*جوانب عمليه التفاوض :-**

**اولا:/ المشاعر والتفاعلات:** التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوضات من التعرف بمرونه.

**ثانيا:/ ادوار المفاوضاتيين :** 1- العدواني 2- المتوقف قليلا 3- الساخر والاستهزائي 4- المستجوب  
5-المتدثر بثياب المعقوليه 6- الذي يلجأ الى اسلوب فرق تسد 7-مفاوض ال (بلي بانتر )

**ثالثا:/مراحل المفاوضات :** 1- التعرف على حاجات الطرف الاخر 2- بناء التوقعات 3- ايجاد الحركه  
4-التوصل الى اتفاق 5- مراجعه الاتفاقية.

**رابعا:/ المفاوضات والاتصال :-**

**المرحلة الاولى:** يستهدف المفاوضات هنا فهم نظره الخصم وعليه استخدام الاسئله التي تبدأ بأدوات استفهام وان يستخدم تكتيك الصمت واعاده الصياغه.

**المرحلة الثانيه:** تستهدف التحرك من اجل التوصل الى اتفاق وهنا يبدأ الاخذ والعطاء.

**المرحلة الثالثه:** الغايه من هذه المراحل هو التوصل الى اتفاقيه .

**\*قيادة الفريق التفاوضي:-** 1- الفريق المباشر والغير مباشر 2- رئيس الفريق

3-تحديد الهدف 4-تحديد مستوى الطموح

5- ايجاد الحركه 6- تعريف القضية التفاوضيه

7- وضع الحلول البديله 8- اختبار الحل

**\*الطرق التي يمكن ان يتبعها الخصم للتغلب على المفاوضات:-** 1- غير قابل للتفاوض 2- استشاره الرئيس .

**\*يجب مراعاة مايلي لكي يتم تحقيق التفاوض:-** 1- فرز القضايا 2- تجزئه القضية الكبيره الى قضايا صغيره

3- عدم الخلط بين القوه وتكتيكات عرض القوه 4- التعامل مع التهديدات والعروض.

**\*معالجه التوتر:-** التوتر حاله طبيعيه في التفاوض ،ويمكن ان يتعمده المفاوضات من اجل الاخلال بتوازن الخصم.

**\*اسباب التوتر:-** 1- البيئه الداخليه 2- المفاوضات 3- العمليه التفاوضيه 4- الطرف الاخر.

**\*الإخطاء المتكرره للمفاوض :-** 1- خطأ المنظور 2- خطأ الفهم 3- خطأ المنفعه

**\*الإعداد للمفاوضات:-** 1- تحليل القضايا 2- تجزئه القضايا 3- تصنيف القضايا 4- التعرف على حاجات الخصم

5-وضع الاهداف 6- تحديد مستويات الطموح 7- قائمه التنازلات 8- طلب الافتتاح 9- اعداد جدول الاعمال

10-الاعداد المادي 11- استخدام الوكلاء 12- التخطيط للتكتيكي .

## \*خطوات الاعداد للمفاوضات:-

- 1- تجميع الحقائق
- 2- التوزيع الى فئات
- 3- تحديد مدى التسويه
- 4- تحديد طرق التفاوض
- 5- تحديد نقطه البدء
- 6- تكوين المصوفه

**ثانياً:/ تحديد الاسئله:** هل هناك ايه حلول بديله محتمله ؟ من الذي يدعم هذه القضيه ؟

- 1- الاعداد للمفاوضات ومراجعه البيانات
- 2-تنظيم جدول الاعمال
- 3- ترتيب النقاط في جدول بدءا من العام الى الخاص
- 4-لايمثل القائمه النهائيه التي تعمل بموجبها في المفاوضات بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحه.

- \*تتضمن عمليه المراجعه عاده اربع عمليات جزئيه وهى:**
- 1- المراجعه
  - 2- تعصيف الافكار
  - 3-الفحص
  - 4- اعداد قائمه بما يجب او بالاعمال الواجبه.

**\*عناصر التفاوض الرئيسيه:-** **أولاً:/ الموقف التفاوضي:** الترابط - امكانيه التعرف والتميز - الاتساع المكاني والزمني لعمليه التفاوض .  
**ثانياً:/اطراف التفاوض .**

- ثالثاً:/القضيه التفاوضيه :** سياسيه - اجتماعيه - اقتصاديه  
**رابعاً:/الهدف التفاوضي:** الاتفاق على عمل شي - الامتناع عن عمل شي - او مزيج مما سبق.

**\*شروط التفاوض:-** اولاً:/ القوه التفاوضيه  
**ثانياً:/** المعلومات التفاوضيه : من نحن؟ من خصمنا؟  
**رابعاً:/** الرغبه المشتركه .

**\*اساليب التفاوض:-** التفاوض بالضغط - التفاوض بالاقناع - التفاوض بطريقه فوز-فوز .

- \*العوامل المؤثره في عمليه التفاوض لدى الشعوب:-**
- 1- هدف التفاوض
  - 2- الموقف التفاوضي
  - 3- اسلوب التفاوض
  - 4- الاتصال
  - 5- الوقت
  - 6- شكل الاتفاق وبناء
  - 7- تنظيم الفريق
  - 8- لغه التفاوض
  - 9- نظم التعليم
  - 10- القانون والاخلاق
  - 11- تحمل المخاطر.

## \*تكتيكات مهمه في عمليه التفاوض:-

- 1- **المساومه :** تقوم على استبدال الشي باخر - شي مقابل شي - لاتنازل دون مقابل.
- 2- **اعاده صياغه الهجوم:** هاجم الموضوع لالشخص.
- 3- **قد يضرك اكثر مما يضرني:** بمعنى ان الموافقه على اقتراح الطرف الاخر قد يؤدي الى الاضرار به بالمستقبل.
- 4- **انهاك قوى الخصم :** انما النصر صبر ساعه - اطل الوقت اذا شعرت انه متعجل.
- 5- **(س،ص):** المفاجأه بعكس مايتوقع - طرح اقتراح مضاد - تجزئه القضيه - لاتطرح القضيه بشكل كلي.
- 6- **الطيب والشهير.**
- 7- **طلب اللحظه الاخيره:** يقدم الطلب مفاجأه حيث توشك المفاوضات على الانتهاء
- 8- **التركيز والاهمال:** اظهار مالميس مهما له و اخفاء ما هو مهم
- 9- **التظاهر بعدم الفهم واعاده التغيير :** دفع الطرف الاخر للحديث اكثر بغيه الوصول الى نواياه.
- 10- **نحن مكان (انا وانت) :** نحن تعني مصالح مشتركه - انا تعني لصالح وحدي - انت تعني المنافسه .

**\*تكتيكات مهمه في عمليه التفاوض:-** لاتندفع نحو النهايه -التحذير لا التهديد - ترك مخرج للطرف الاخر - التظاهر بالانسحاب

**\*انماط المفاوضات:-** 1- مفاوض واقعي: منظوم و رسميون .

2-مفاوض انفتاحي: متساهلون ومنفتحون .

3- المفاوض الودود: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف - يتسمون بالبطء في اتخاذ القرار ويكرهون التفاوض تحت أي ضغط .

- \*صفات المفاوض الجيد:-**
- فاوض من يملكون سلطه
  - ضع اهداف كبيره
  - لاتركز على الاهداف قصيره المدى
  - كن هادنا
  - لا تستعجل الامور
  - راع مبدأ السريه ولا تقش مالديك مره واحده
  - اقتنع بالرأي قبل اقتناع الاخرين
  - تعامل مع الطرف الاخر بصفته طرف قوي
  - قدم تنازلات بحذر
  - لا تروح لنفسك وروج لافكارك

## لعبه الشطرنج:-

- **مناورات الافتتاح :** اطلب اكثر مما تتوقع - لاتقل نعم للعرض الاول - كن بائعا متمنعا ومشتريا متمنعا .
- **مناورات المرحلة الوسطى :** - **الضغط بدون مواجهه:** مناورات السلطه العليا O الطيب والشريبر )
- **النقله الاجباريه:** لاتحدد مطالبك بالارقام ولكن استخدم عباره عليك ان تقدم لنا افضل من هذا ثم لذ بالصمت .
- **مناورات الختام:** - الاستعانه بمطلب او قضيه مزيفه ( موعد التسليم )  
- الخطأ المعتمد ( عدم تسجيل احد بنود العقد )  
- التصعيد: اذا شعرت بمحاوله تغيير شروط العقد من الطرف الاخر  
- التشتيت: ثرثره الطرف الاخر وصوته العالي  
- تحجيم التنازلات: لاتعطي تنازلات اكبر من تنازلاتك السابقه  
- التظاهر بالضعف (التغابي) لاتضع نفسك في زاويه ضعيفه  
- دع الطرف الاخر يلتزم اولاً .

### \*التفاوض الدولي:-

- ❖ **الامريكيون :** لايميلون لاضاعه الوقت وهم عمليون مباشرون وعينهم دائما على الساعه وعلى السطر الاخير من العقد
- ❖ **الاوروبيون:** مثل الامريكيين لايتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.
- ❖ **الالمان:** يصبون جل اهتمامهم على اتمام الصفقات ويحبون سماع الالقاب.
- ❖ **الانجليز:** غير عاطفيين ن لديهم الاستعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج اكثر ، هم اكثر دبلوماسيه ويتضايقون من الاسئله الشخصيه.
- ❖ **الفرنسيون:** عندما يقولون نعم فهم يعنون ربما ، اما لا فتعني دعنا نبدأ المفاوضات
- ❖ **الروس:** عندما يقولون ان الامر غير مريحا لنا فهم يعنون ان ماتقوله مستحيل.
- ❖ **الاسيويون :** يهتمون بالعلاقات ويتقنون بمن يتفاوضون اكثر من ثقتهم بالعقد .
- ❖ **الشرق اوسطيون:** هم اقل اهتماما بالوقت ، اكثر اهتماما بالعلاقات الانسانيه ويعتبرون العقد مجرد بدايه للمفاوضات .

انتهى

Wa3ad2006

المباشرة الاولى .. الصفات والمهارات الرئيسيه للتفاوض الناجح .

### \*\* الصفات الاساسيه للمفاوض الناجح :-

- أ - الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .
- ب - الاتصاف بالهدوء والتحكم في الانفعالات من خلال:-
  - ١ - الالتزام بالموضوعيه في دراسه الاحداث والوقائع وتحليلها.
  - ٢ - تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز واثاره الطرف الاخر.
  - ٣ - تجنب مقاطعه الطرف الاخر عند انفعاله والالتزام بالهدوء وتجنب النظر اليه بازدراء.
- ج- المنطق والموضوعيه  
د- يمكن تدعيم خاصيه المنطق والموضوعيه من خلال :-
  - ١ - تعرف بدقه على احتياجات الطرف الاخر واماله ورغباته وخذها بعين الاعتبار.
  - ٢ - اهتم بتحديد وعرض الحقائق
  - ٣ - ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الاشخاص.
  - ٤ - ابراز الادله المنطقيه عند مناقشه موضوعات التفاوض
  - ٥ - تعامل مع الطرف الاخر على اعتبار انه شريك
  - ٦ - إلزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من اهداف ومصالح الطرف الاخر
  - ٧ - تاكد من الواقعيه في تحديد اهدافك

\*\* من الملائم ان تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الاخر  
\*\* ضروره التمييز بين المواقف التفاوضيه التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقيه للاطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح فيها واحده او مشتركه .

\*\* ابحث عن حلول موضوعيه مقبوله من الاطراف الاخرى لاي مشكلات تظهر خلال مرحله التفاوض .

\*\* الثقه الموضوعيه بالنفس: يمكن تنميتها من خلال :-

\_ بناء علاقات من الود مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصيه الغير رسميه .

- توفير بيانات تاريخيه متصله عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق .

\_ دراسه الامكانيات الماديه والفنيه لدى اطراف التفاوض .

\_ الاخذ بسياسه الحيطه والحذر .

\_ الكذب من العوامل التي تزيل الثقه وتجنبه

\_ تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط .

\_ تقديم تنازلات مدروسه دون انتظار مقابلها.

### المهارات الرئيسيه للمفاوض الناجح :-

#### اولا: / مهارة الاستماع والانصات :-

- يؤدي عدم متابعه حديث الطرف الاخر الى عدم استيعاب وجهه نظره .

- يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الاخر بان لديك رغبه قويه لتفهم اهدافه

- يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقله متفتحه

- يعد حسن الاستماع اولى التوضيحات التي تقدمها للطرف الاخر

#### ثانيا: / مهارة التحدث :- ( لها خمس مهارات فرعيه ):-

تنميه مهارات التحدث من خلال : - لاقطاع المتحدث

- اعرض ماتريد ان تقدمه من معلومات بصوره لاثثير دافع الاعتراض

- الالتزام باداب المقاطعه للطرف الاخر

- احذر ان تنشغل بالتفكير في الرد اثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف الاخر حديثه

--- المهارات الفرعيه المكونه لمهاره التحدث :-

**أ/ مهارة الحوار الفعال :** وذلك من خلال :-

- استخدام التعبيرات المؤثره الموجزه - تجنب اتخاذ الرأي المعاكس

- تعرف على نقاط القوه والضعف لدى الطرف الاخر

**ب/ مهارات التأثير والاقناع :** وذلك من خلال :-

- الادراك الجيد الناتج عن اليقظه الذهنيه

- تؤدي المرونه الذهنيه الى تنميه قدره على الاستدلال

- تنعكس درجه اقتناعك باهدافك على تعبيرات وجهك .

#### **ج/ مهارات تحديد البدائل .**

**د/ مهارات تحديد القوه والنفوذ النسبي :** يتوقف ذلك على حسن استخدام القوه من جهه وفعاليله معالجته نقاط الضعف من جهه اخرى .

**هـ/ مهارات التوظيف الجيد للمعلومات :** من خلال :-

- ادراك ان الرغبه في التحدث يجب التحكم فيها والسيطره عليها . - حدد التوقيت المناسب لتقديم مالدك من معلومات .

#### ثالثا: / مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون :-

- احرص على ان يتم صياغه مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافه الطرف الاخر .

- احرص على تأكيد احترامك لاراء ومقترحات الاطراف الاخرى .

#### رابعا :/ مهارات التعامل مع الاعتراضات :-

##### ■ اسباب الاعتراضات :-

أ - رغبه الطرف الاخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض وابرار انه فاهم وواعي

ب - رغبه الطرف الاخر في ان يحصل على افضل المزاي الممكنه وانه ساوم وكسب الكثير منك

ت - رغبة الطرف الاخر في الشعور انه الاقوى وانه هو الذي يعترض ويستجاب له  
ث - رغبة الطرف الاخر في مقاومه أي تغيير على سير التفاوض باعتبار ان مقاومه التغيير هو سمه من سمات البشريه الغالبه.

- **انواع الاعتراضات :-**
  - الاعتراضات الحقيقه
  - الاعتراضات الغير حقيقه
  - الاعتراضات المحققه
  - الاعتراضات المعلنه
  - الاعتراضات الصامته
  - الاعتراضات الغير معلنه
  - الاعتراضات العاطفيه
  - الاعتراضات النابعه من حاجه الطرف الاخر
  - الاعتراضات الموجهه
  - الاعتراضات على المكاسب .

#### ■ **الاعتراض يعتبر ظاهره ايجابيه لاستمرار عمليه التفاوض وينتج ذلك من خلال المبادئ التاليه :-**

- أ- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الاخر .
- ب- اعتراض المفاوض هو وسيلته الاساسيه لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عمليه التفاوض
- ج- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي .
- د- اعتراضات الطرف الاخر تعني انه المؤثر في الموقف ولديه القدره على توجيه مسار التفاوض .

#### ■ **المبادئ العامه لتنميه مهاره التعامل مع الاعتراضات في عمليه التفاوض :-**

- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتمله من الطرف الاخر
- عدم تضخيم الاعتراض
- تناول الاعتراضات من وجهه نظر الطرف الاخر
- ترديد الاعتراض
- تجنب الجدل قدر المستطاع
- من الضروري التدريب على كيفيه واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعه

#### **\*\* مهارات التعامل مع انماط البشر :-**

- الفرد المدعي المعرفه
- الفرد الخشن او المتشدد ذو التصميم الشديد
- الفرد المتردد
- الفرد المرح الودود ذو الشخصيه المنبسطه
- الفرد المشاغب
- الفرد الايجابي المفكر .

انتهى

Wa3ad2006

### ادارة التفاوض وحل النزاعات المحاضرة المباشرة الثانية مهارات الحوار في التفاوض

تعريف الحوار:

- لغة هو: المراجعة.

يتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحاورة **مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة.**

- **الاصطلاح هو:** نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به احدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء وابتعد عن الخصومة والتعصب.

❖ **الحوار:** هو شكل من أشكال الحديث حيث يحاول الناس بنية صادقة الوصول إلى وجهات النظر المختلفة بغرض التوصل إلى فهم ومعنى جديد وهو بذلك عكس النقاش

❖ **قد يصبح الحوار جدل عندما:**

تشند الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه

❖ **قد يصبح الحوار مناظره عندما:**

حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره

❖ **هناك عدة مصطلحات للحوار:**

منها : المناقشة ، والمباحثة ، والمفاوضة ، والمحاجة ، والمجادلة ، والمرء ، والمناظرة ، والمباهلة

❖ **ما أوجه الشبه والاختلاف بين الحوار والمصطلحات الأخرى ؟**

المصطلحات	المنقشة	الحوارة	الحادثة	الباحثة	المتفاوضة	الحاجة	الجدالة	البراء	المتناظرة	البهجة
تحتاج إلى موضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ترتكز أكثر على الموضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ترتكز أكثر على المراجعة بين طرفين	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحتاج إلى موضوع جاد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تتشرط اختلاف الطرفين	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تتشرط تعارض الآراء والمصالح	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الشك والتكذيب عنصر أساس	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الخصومة تصل إلى درجة الملائمة	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تهدف إلى الوصول إلى حل وسط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
أكثر عرضة للتحويل إلى مباحة وتفاخر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
أكثر حاجة إلى وجود من يحتكم إليه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحد بين ندين ولو في موضوع النقاش فقط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ويج اعتقاد صل واحد في نفسه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
وجود قواعد يحتكم إليها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جمهور يحتكم إليه أو يشهد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حرص كل طرف على هزيمة الآخر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تتخصص في الموضوع الفكري	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ضرورة استخدام الأسلوب العقلي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
لفظي فقط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

### ❖ مكونات تأسيس ثقافة الحوار:

لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين:

#### 1. القناعات والمبادئ , وتشمل:

1. الإيمان بالحوار كوسيلة للتواصل بين البشر
2. الإيمان بقيمة رأي الآخرين
3. الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم.

#### 2. الممارسات والمهارات : وذلك من خلال

1. ممارسة الحوار مع آخرين
2. الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم
3. التحلي بأداب الحوار.

#### ❖ لماذا لا نتحاور:

1. افتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد.
2. التمسك بالرأي والتعصب له ، وضيق الأفق.
3. غياب ثقافة الحوار.
4. الخوف والخجل من التحدث أمام الناس.
5. غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية.
6. كسب حب الآخرين والتواصل معهم بصورة سلمية.
7. تغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين بما يخدم الجميع.
8. الارتقاء بالمستوى الحضاري من خلال التعامل الراقي
9. توحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم.
10. الانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم لما فيه المصلحة العامة.
11. استخراج ثمرات عقول وتفكير الآخرين وتطوير أفكارهم

#### ❖ أسس الحوار الفعال:

1. أن يكون فيما يفيد وينفع.
2. الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.
3. الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.
4. تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات.
5. تجنب الإساءة للآخرين مهما كانت حده الخلاف معهم.
6. الصمت وترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب واللجاجة.
7. الشجاعة في إبداء الرأي أما المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطوه.
8. الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه.

#### ❖ الأشكال السلبية للحوار:

١. الحوار التعجيزي: يتسم فيه المحاور برؤية السلبيات والأخطاء والعقبات.
٢. حوار المناورة: هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من أجل إثبات الذات.
٣. الحوار المزدوج: حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور.
٤. حوار الطريق المسدود: ( لا داعي للحوار فلن نتفق ) إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن يُغيره مطلقاً.
٥. الحوار السلطوي: إلغاء الطرف الآخر مطلقاً وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط.
٦. الحوار السطحي: تقوم على قاعدة تقول (لا تقترب من الأعماق فتغرق ) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية.
٧. الحوار التسفيهي: اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائم والتسفيه بالرأي الآخر.
٨. حوار البرج العاجي: الحوار من أجل إبراز الحذقة والتميز لديه.
٩. الحوار المرافق: المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة، دون تمحيص.
١٠. الحوار المعاكس: السير في اتجاه مضاد للمحاور ( أنا ضدك دائماً).
١١. حوار العدوان السلبي: حيث يصمت المحاور صمتاً سلبياً عناداً وتجاهلاً لكيد الطرف المحاور.
١٢. حوار استطلاعي فضولي: لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار.
١٣. حوار جدلي عقيم: من أجل إفحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب.

#### ❖ الأشكال الإيجابية للحوار:

١. حوار التناصح والتشاور: الحوار من أجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة.
٢. حوار الإقناع: من أشكال الحوار التي غالباً تأخذ طابعاً تجارياً استهلاكياً أو سياسياً من أجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك.
٣. حوار التفاوض: بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين الطرفين المتحاورين.
٤. حوار التعارف: غالباً ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي لقضاء الوقت.
٥. حوار الملوك والرؤساء: فيه نوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار جلية.

#### ❖ مراحل الحوار:

##### ١ - أولاً: مرحلة الإعداد:

١. اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة.
٢. تحديد الهدف من الحوار
٣. تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار.
٤. جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار.
٥. التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع
٦. إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.
٧. التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع.
٨. التخطيط لخاتمة الحوار
٩. إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار

##### 2- ثانياً: مرحلة التنفيذ:

١. التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.
٢. استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.
٣. الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.
٤. توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.
٥. استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.
٦. الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل.
٧. الحذر من الجدال العقيم الذي لا فائدة منه
٨. تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار

#### ❖ ثالثاً: مرحلة التقويم:

- وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على :
١. -تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.
  ٢. -مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار.
  ٣. -تحديد النقاط الايجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.
  ٤. -التعرف على أسبابا لأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.

#### ❖ معوقات الحوار :

- ١ - المراء.
- ٢ - عدم القناعة بالتعددية والاختلاف.
- ٣ - الاعتداد بالرأي والتعصب له.
- ٤ - الغضب.
- ٥ - عدم وجود قواسم بين المتحاورين.
- ٦ - عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار.

#### ❖ مقومات المحاور المحترف :

١. الأخلاص في الحوار
٢. الصدق والأمانة.
٣. حسن البيان.
٤. مطابقة القول العمل.
٥. انبساط الوجه.
٦. تجنب صيد الأخطاء.
٧. اختيار الكلمات المناسبة.
٨. حسن الأستماع والأنصات.
٩. الألمام بموضوع الحوار.
١٠. احترام الطرف الآخر.
١١. الألتزام بأداب الحوار.
١٢. الاعتراف بالخطأ.
١٣. حضور البديهة.
١٤. توظيف الصوت.
١٥. تويح اساليب الحوار.
١٦. عدم اتهام النيات.
١٧. اللباقة.
١٨. رباطة الجأش وهدوء البال.
١٩. توظيف لغة الجسد.
٢٠. جودة المعالجة.

#### ❖ مقومات الحوار الناجح :

١. الأستماع بعمق.
٢. احترام الآخرين.
٣. الأستكشاف.
٤. التعبير عن أفكارك بحرية.
٥. تعليق الأفتراضات والأحكام.
٦. السماح للآخرين للتعبير عن أفكارهم بحرية.
٧. التأمل والتفكير.
٨. كن منصتاً جيداً
٩. تواصل بصريا مع المتحدث.
١٠. نادي المتحدث بأحسن اسمائه.
١١. أمتدح الأفكار الايجابية.



١٢. حاول ان تفهم مايقوله المتحدث.
١٣. تجاهل المشاعر العدائيه.
١٤. لاتقاطع المتحاور واعطه فرصه كافييه.
١٥. جهز نفسك للحوار ولاتنشغل بغيره.
١٦. لاتصدر أحكاماً مبكره بينك وبين نفسك.

#### ❖ نماذج من حوارات إيجابية :

- ١ - محاورة الابناء عندما تكون داخل الاسرة قضية يكون الابناء طرف في هذه القضية فنتحاو معهم وناقشهم لتتعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها .
- ٢ - محاورة الزوجين في قضية تهمهم ماعين فيها أدب الحوار دون الحوار من طرف الآخر وهو الزوج والمأة تنصت وتتلقى الأوام فقط

#### ❖ نماذج من حوارات سلبية:

- ١ - محاورتنا للآخرين وتحميلهم وزر تصرفاتنا ونتائج أعمالنا من خلال مبالغتنا في الثقة الزائدة بأنفسنا وتنزيه أنفسنا عن الأخطاء وفي نفس الوقت نصممهم بالنقص والعيوب ونؤجج الحرب النفسية ضد محاورينا ونبالغ في تعميق الخلاف معهم .
- ٢ - قراءة أفكار الآخرين من اجل اكتشاف الزلات والأخطاء وتكبيرها وتنصيد أخطاء الآخرين ونضخمها .
- ٣ - مشاعر وأحاسيس الآخرين ونطعن في أفكارهم ونشكك في مصداقيتها أثناء العملية الحوارية .
- ٤ - نتجاهل عيوبنا في الحوار ونركز على عيوب الآخرين ونسلط الضوء عليها ونلفت انتباه الناس لها .

#### ❖ بيل جيتس وجنرال موتورز :

- تسبب انهيار بل جيتس المبالغ فيه بمهنته - ويحق له ذلك طبعاً - بأنه قام بمقارنة صناعة الكمبيوتر بصناعة السيارات ، حيث قال خلال معرض للكمبيوتر بأنه لو أن شركة جنرال موتورز للسيارات حرصت على مواكبة أحدث التقنيات بالشكل الذي واكبه صناعة الكمبيوتر ،
- لقاد الناس سيارات بسعر 25 دولاراً و التي تصرف جالوناً واحداً فقط لألف ميل
- في اليوم التالي ،أطلقت شركة جنرال موتورز نشرة صحفية ردا على تصريح بيل غيتس
- إذا طورت جنرال موتورز تقنيات على نفس خطى مايكروسوفت ، كنا رأينا التالي:
- **أولاً:** تتعطل السيارة مرتين على الأقل في اليوم ومن دون سبب واضح
- **ثانياً:** عندما يحدث العطل وأنت في منتصف طريق سريع ، توقف على جانبي الطريق ، أغلق جميع النوافذ ، أعد تشغيل السيارة ، ثم افتح جميع النوافذ .. والعجيب أنك ستقبل هذه الطريقة بعد فترة من الوقت
- **ثالثاً:** مؤشرات التنبيه داخل السيارة مثل قرب انتهاء البنزين ، خلل في المحرك أو ارتفاع في الحرارة سيستبدل بعبارة "لقد قامت العربة بتنفيذ مهمة غير شرعية وسيتم إغلاقها !! "
- **رابعاً:** ستستأذنتك الوسادة الهوائية الواقية من الحوادث قبل أن تفتح ، من خلال ظهور عبارة: هل أنت متأكد؟؟
- **خامساً:** في بعض الأحيان ، ستقفل السيارة وأنت خارجها ولا تسمح لك بالدخول ، إلا إذا قمت بعمل ثلاثة أمور في وقت واحد ، كإمسك بمقبض السيارة وإدخال المفتاح وتحريك اللاقط الخارجي الخاص بالراديو!!
- **سادساً:** تحتاج للضغط على زر « ابدأ » لكي تتمكن من إطفاء محرك السيارة!!
- **سابعاً:** في كل مرة تطرح فيها سيارة جديدة على الصناعة ، يضطر ركبها إلى تعلم كيفية القيادة من جديد ، نظراً لظهورها بخصائص جديدة لا تشبه أياً من سابقتها!!

أسأل الله لنا ولكم التوفيق والنجاح