

***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 .**

***يستطيع 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؟** ١- الثقافه لفظ واسع المحتوى كثير المعاني وقوي التأثير منتشر الاستعمال

٢-الثقافه ممارسه وسلوك.

٣- 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 هـاو 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 واستراليا وامريكا الجنوبيه وبعض المناطق النائيه .

—المتحضره: الثقافه المعده وهي الموجوده في معظم ارجاء العالم في الوقت الحاضر .

***خصائص المفاوضات في الثقافات المتعدده :-**

-عملية تتكون من عدة مراحل
- علامه اختياريه اراديه -وجود قضيه
-عملية تحيط بها القيود والمحفزات
- يستخدم التفاوض في مجالات عدّه - التفاوض انواع متعدده

***خصائص المفاوضات :-**

اولا:/ المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:-

١-تشخيص القضيه التفاوضيه وتحديدّها ٢-تهيئه المناخ التفاوضي ٣-قبول الاطراف المتنازع له للتفاوض
٤-بدء عمليات التفاوض ٥-التوصل الى اتفاق ٦-تقويم ومتابعه نتائج عملية التفاوض .

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

ثالثا:/ يكون بين اطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع :- هناك ثلاث انواع للصراع

١-**صراع الموارد:** لا يستطيع أي طرف من اطراف التفاوض ان يحقق اهدافه الا على حساب الاخر بسبب القيود المفروضه

٢-**صراع الوسائل:** يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه.

٣-**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 وتكملة التفاوض 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 الاصليه.

د-عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم إذ ان ذلك يؤدي عادّه الى مطالب كبيره.

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

تتمثل النتائج السلبيه : ١- **فرض الحل:** قد يتمتع احد اطراف التفاوض بقوه تسمح له ان يفرض الحل على الاخر دون تقدير لموقفه .

٢-**الاستسلام :** يحصل الاستسلام عندما يقتنع احد الطرفين بأن اصراره في الحصول على مايريد يكلفه خساره اكبر من الخساره التي تلحق به عند التنازل للطرف الاخر.

٣-**الحل الوسط :** تعني تنازل كل من المفاوضات والخصم عن بعض اهدافه الصغرى وربما بعض من اهدافه الكبرى.

٤-**التصحيح :** يحدث عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئ هـاو ليست ذات مصداقيه كأساس لدعم موقفه .

٥-**المأزق:** ينشأ المأزق عندما يأبي كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسويه.

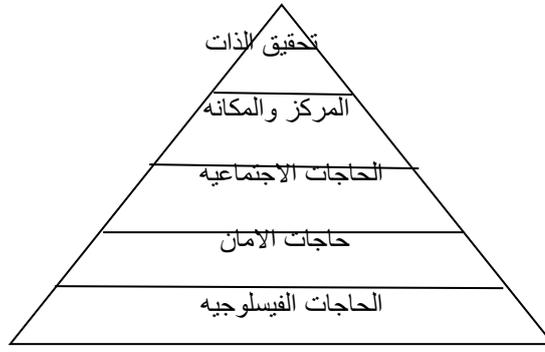
***التفاوض انواع متعدده:-** يمكن تصنيف التفاوض وفق اكثر من معيار — معيار الاستراتيجيه - معيار الهدف .

وفق معيار الاستراتيجيه هناك : - تفاوض (ربح-ربح) وفيه يلجأ المفاوضات الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقه .

—تفاوض (ربح-خساره) يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض .

***طبقا للهدف التفاوضي يمكن ملاحظه الانواع التاليه للتفاوض :-**

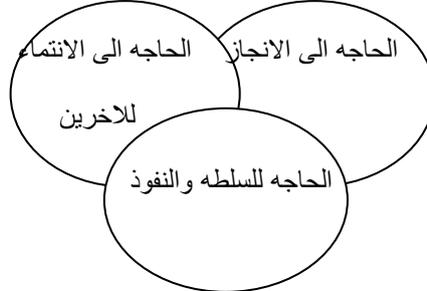
١- تفاوض من اجل مد اتفاقيات
٢-تفاوض من اجل تطبيع العلاقات
٣- تفاوض تغيير اوضاع ما لصالح طرف ما
٤- التفاوض الابتكاري



*الدافعيه والتفاوض :-

***نظريه ماسلو في الحاجات:-

***نظريه ديفيد ماك ليلاند :-



***نظريه الأنا:- ١- الانجاز (الحاجه الى التوصل الى نتائج).

٢- الانتماء (الحاجه الى الارتباط بالآخرين)
٣- القوه (الحاجه الى التأثير في الآخرين في المواقف).

***تحديد حل الصراع:-** - ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين او اكثر على حل مشكله ما .
-بذل جهود مشتركه للتوصل 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 مايكسبه احد الاشخاص يخسره الشخص الاخر -يتميز بالاهداف المتباعد هاو المختلفه لاطراف التفاوض	-يوجد عندما تدرک الاطراف المعينه بأن الحل التعاوني للمشكله هو الذي سيوصلها الى حل يخدم مصالحها -ليس هناك كسب مقابل خساره

*الاصغاء والتواصل:-

١-العامل الاول: التصفيه أي وجود شكل من اشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين (الافتراضات - التوقعات - التصورات - الحاله العاطفيه - التحيز).

٢-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 لابد من مراعاته:- ١- عدم التعالي على الطرف الاخر ٢- كن مستمعا جيدا

٣-انظر الى من يحدثك وتحقق من سلامه فهمك ٤- انتبه الى الكلمات ليس لها معاني

٥-عدم طرح الاسئله التي تؤدي الى قلق الطرف الاخر وتوتره ٦- قم بالقاء بعض الاسئله بشكل سليم .

*لا بد ان تمر الاسئله بما يلي عند استخدام الاسئله التفاوضيه:-

١-تحديد الهدف ٢- صياغه السؤال بوضوح ٣-الانصات للاجاباه ٤- اتخاذ اجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجه

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

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

*جوانب عمليه التفاوض :-

اولا: المشاعر والتفاعلات: التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاوله التحكم بها يمكنان المفاوضات من التعرف بمرونه.

ثانيا: ادوار المفاوضاتيين : ١- العدواني ٢- المتوقف قليلا ٣- الساخر والاستهزائي ٤- المستجوب

٥-المتدثر بثياب المعقوليه ٦- الذي يلجأ الى اسلوب فرق تسد ٧-مفاوض ال (بلي بانتر)

ثالثاً: /مراحل المفاوضات : ١- التعرف على حاجات الطرف الاخر ٢- بناء التوقعات ٣- ايجاد الحركة
٤- التوصل الى اتفاق ٥- مراجعه الاتفاقية.

رابعاً: / 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. ١

***قياده الفريق التفاوضي:-** ١- الفريق المباشر وغير مباشر ٢- رئيس الفريق
٣- تحديد الهدف ٤- تحديد مستوى الطموح
٥- ايجاد الحركة ٦- تعريف القضية التفاوضيه
٧- وضع الحلول البديله ٨- اختبار الحل

***الطرق التي يمكن ان يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:-** ١- غير قابل للتفاوض ٢- استشاره الرئيس .

***يجب مراعه مايلي لكي يتم تحقيق التفاوض:-** ١- فرز القضايا ٢- تجزئه القضية الكبيره الى قضايا صغيره
٣- عدم الخلط بين القوه وتكتيكات عرض القوه ٤- التعامل مع التهديدات والعروض.

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

***اسباب التوتر:-** ١- البيئه الداخليه ٢- المفاوض ٣- العمليه التفاوضيه ٤- الطرف الاخر.

***الايخطاء المتكرره للمفاوض :-** ١- خطأ المنظور ٢- خطأ الفهم ٣- خطأ المنفعه

***الاعداد للمفاوضات:-** ١- تحليل القضايا ٢- تجزئه القضايا ٣- تصنيف القضايا ٤- التعرف على حاجات الخصم
٥- وضع الاهداف ٦- تحديد مستويات الطموح ٧- قائمه التنازلات ٨- طلب الافتتاح ٩- اعداد جدول الاعمال
١٠- الاعداد المادي ١١- استخدام الوكلاء ١٢- التخطيط التكتيكي .

*خطوات الاعداد للمفاوضات:-

اولاً: / جمع البيانات وتنظيمها:- ١- تجميع الحقائق ٢- التوزيع الى فئات ٣- تحديد مدى التسويه
٤- تحديد طرق التفاوض ٥- تحديد نقطه البدء ٦- تكوين المصفوفه

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

ثالثاً: / كراجعه البيانات وتنظيم الموقف:- ١- الاعداد للمفاوضات ومراجعه البيانات

٢- تنظيم جدول الاعمال ٣- ترتيب النقاط في جدول بدءا من العام الى الخاص
٤- لايمثل القائمه النهائيه التي تعمل بموجبها في المفاوضات بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحه.

***تتضمن عمليه المراجعه عاده اربع عمليات جزئيه وهي:** ١- المراجعه ٢- تعصيف الافكار
٣- الفحص ٤- اعداد قائمه بما يجب او بالاعمال الواجبه.

***عناصر التفاوض الرئيسي:-** **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؟
ثالثاً: /القدره التفاوضيه رابعاً: / الرغبه المشتركه .

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

***العوامل المؤثره في عمليه التفاوض لدى الشعوب:-** ١- هدف التفاوض ٢- الموقف التفاوضي
٣- اسلوب التفاوض ٤- الاتصال ٥- الوقت ٦- شكل الاتفاق وبناءه
٧- تنظيم الفريق ٨- لغه التفاوض ٩- نظم التعليم ١٠- القانون والاخلاق ١١- تحمل المخاطر.

*تكتيكات مهمة في عملية التفاوض:-

- ١- **المساومه** : تقوم على استبدال الشيء باخر - شيء مقابل شيء - لاتتنازل دون مقابل.
- ٢- **اعاده صياغة الهجوم**: هاجم الموضوع لاالشخص.
- ٣- **قد يضرك اكثر مما يضرني**: بمعنى ان الموافقه على اقتراح الطرف الاخر قد يؤدي الى الاضرار به بالمستقبل.
- ٤- **انهاك قوى الخصم**: انما النصر صبر ساعه - اطل الوقت اذا شعرت انه متعجل.
- ٥- **(س،ص):** المفاجأه بعكس مايتوقع - طرح اقتراح مضاد - تجزئه القضية - لاتطرح القضية بشكل كلي.
- ٦- **الطيب والشرير**.
- ٧- **طلب اللحظة الاخير**: يقدم الطلب مفاجأه حيث توشك المفاوضات على الانتهاء
- ٨- **التركيز والاهمال**: اظهار مالميس مهما له واخفاء ما هو مهم
- ٩- **التظاهر بعدم الفهم واعاده التغيير**: دفع الطرف الاخر للحديث اكثر بغيه الوصول الى نواياه.
- ١٠- **نحن مكان (انا وانت)**: نحن تعني مصالح مشتركة - انا تعني لصالح وحدي - انت تعني المنافسه .

*تكتيكات مهمة في عملية التفاوض:-

- لاتندفع نحو النهايه - التحذير لا التهديد - ترك مخرج للطرف الاخر - التظاهر بالانسحاب

*انماط المفاوضين:-

- ١- **مفاوض واقعي**: منظوم ورسميون .
- ٢- **مفاوض انفتاحي**: متساهلون ومنفتحون.
- ٣- **المفاوض الودود**: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف - يتسمون بالبطء في اتخاذ القرار ويكرهون التفاوض تحت أي ضغط .

*صفات المفاوض الجيد:-

- ففاوض من يملكون سلطه
- ضع اهداف كبيره
- لاتركز على الاهداف قصيره المدى
- كن هادنا
- لاستعجل الامور
- راع مبدأ السريه ولا تفش مالديك مره واحده
- اقتنع بالرأي قبل اقتناع الاخرين
- قدم تنازلات بحذر
- تعامل مع الطرف الاخر بصفته طرف قوي
- لاتترواح لنفسك وروج لافكارك
- لاتترواح لافكارك

لعبه الشطرنج:-

- **مناورات الافتتاح** : اطلب اكثر مما تتوقع - لاتقل نعم للعرض الاول - كن باعنا متمنعا ومشتريا متمنعا.
- **مناورات المرحله الوسطى** : - **الضغط بدون مواجهه**: مناورات السلطه العليا . الطيب والشرير
- **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: اثره 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 ويتقون بمن يتفاوضون اكثر من ثقتهم بالعقد .
- ❖ **الشرق اوسطيون**: هم اقل اهتماما بالوقت ، اكثر اهتماما بالعلاقات الانسانيه ويعتبرون العقد مجرد بدايه للمفاوضات .

انتهى