

الوحدة الأولى: الجزء الأول- المفاوضات المفهوم والخصائص

المحاضرة الأولى

❖ مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح:

عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير.

هو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

❖ مما سبق يتضح أن عناصر التفاوض هي:

- ١- التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر
- ٢- هناك موضوع محدد للتفاوض
- ٣- يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً
- ٤- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط

❖ أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين

الأولى ضرورته: تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

الثانية حتميته: نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها

❖ أسس التفاوض:

من خلال التعريف يتضح أن التفاوض كعملية يقوم على أسس عامة:

- يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.

- يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقة للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.

- لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.

- توجد قناعة لدى كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر تعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.

- توجد قناعة لدى كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الأطراف.

- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والافتناع بها على إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.

- يوجد استعداد لدى كل من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج للأطراف.

- يوجد انطباع لدى كل من الأطراف بأن الآخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.
- يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.
- يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الإنسان عملية التفاوض منذ مولده حتى مماته وإن اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات، حيث نرى الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن حاجته للغذاء أو الإحساس بالألم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به حتى يحصل على حاجاته

التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:

- ١- يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد كبير لدرجة أن البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ولكن التفاوض عملية أشمل حيث من الممكن اعتبار المساومة جزء من التفاوض
- ٢- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهه مباشره بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك
- ٣- يتضمن التحكيم والوساطة دخول طرف ثالث بين الطرفين في النزاع بين الطرفين الأصليين بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط
- ٤- يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً

❖ ثانياً: خصائص عملية التفاوض

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيائها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها .
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وأيضاً من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات إيجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المتفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة
- يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات
- يركز التفاوض في كثير الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يتحقق في الأجل الطويل وذلك لما يلي:
 - لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً .
 - الأهداف طويلة المدى أكثر غموضاً وعمومية.
 - كفاءة الشخص غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل إن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل
- التفاوض علم وفن في نفس الوقت .
- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المتفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي أو العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الأنشطة والمؤسسات

❖ صفات المفاوض الماهر:

١- اللباقة والقدرة على الحوار: يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفه ثقافة ونفسيه الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال

- عدم مقاطعه الطرف الآخر
- حسن الاستماع والإنصات
- احترام المفاوض الآخر
- احترام عقول الآخرين
- ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه

٢- القدرة على الإقناع: تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع

- أ- توافر المعلومات (حيث أن توافر المعلومات يساعد في وضع تصور للحلول الممكنة)
- ب- التدريب (يساعد التدريب على تنمية مهارات الإقناع لدى المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وأن يشعر الطرف الآخر بأنه على حق، و من الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو أقصر الطرق للإقناع

٣- القدرة على الإنصات: من المهم أن تتوافر القدرة على الإنصات لدى المفاوض لأن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقه تفكيره وإعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.

- ٤- التحلي بالهدوء وضبط النفس: لأن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكسب ثقة واحترام الآخرين
- ٥- الموضوعية: يقصد بها هنا عدم التحيز والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها
- ٦- القدرة على تنمية البدائل: وتعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل حتى لا يكون أسيراً لبديل واحد فقط
- ٧- الثقة بالنفس والغير: تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات
- ٨- مهارة إدارة المعلومات: فخرج المعلومات من المفاوض يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي
- ٩- القدرة على التجديد والابتكار: حيث أن إتباع المفاوض لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول.
- ١٠- القوة: يستمد المشتري (المفاوض) قوته عند:

- الشراء بكميات كبيره حيث ترتفع قدرته على المساومة
- الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري
- متانة المركز المالي تؤدي إلى قوة المفاوض

١١- التعاون: من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض وهنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة

١٢- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين: حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوافر لمختلف الأفراد حيث أن هناك فروق فردية بين الأفراد

١٣- القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر: حيث أنه إذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة في الأسعار فلا يجب على المشتري أن يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب أن يحدد السعر المطلوب من البداية

❖ عناصر التفاوض الرئيسية

١. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثراً أو تأثير والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر وهي:

- أ- الترباط: وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- ب- التركيب: حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزينات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.
- ج- إمكانية التعرف والتمييز: يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
- د- الاتساع الزماني والمكاني: ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
- هـ- التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
- و- الغموض: ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

٢. أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى:

- أطراف مباشرة وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض
- أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

الوحدة الأولى: الجزء الأول- المفاوضات المفهوم والخصائص

المحاضرة الثانية

٣. القضية التفاوضية:

-لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية... الخ ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في مرحلة من المراحل.

٤. الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله 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 أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو 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 أطراف التفاوض.

- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا

❖ ثالثا: شروط التفاوض:

١- القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديها أو اختراقه فَمَا يَتَّصِلُ بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

٢- المعلومات التفاوضية:

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

من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ هل يمكن تحقق ما نريده دفعه واحده؟

أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إلى على مراحل؟ وإذا كان ذلك يسير فما هي تلك الأهداف المرحلية وكيفية تحقيقها؟ ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

٣- القدرة التفاوضية:

يصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق لصبح وحدة متجانسة محددة المهام ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات

- تدريب وتثقيف وتحفز اعداد أعضاء الفريق المفاوض اعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية

- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية

٤- الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له

❖ رابعا: خطوات الإعداد للتفاوض

١- تحديد أهداف التفاوض:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان

ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الى أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلا قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا

٢- تحديد مكان التفاوض

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي:

- تفاوض في مقر المفاوضات حيث أن لتفاوض في مقر المفاوضات يحق له الراحة النفسية، وسهولة الحصول على المستندات، عدم تحمل مشقة السفر... الخ
 - التفاوض في مقر الطرف الآخر في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوضات مشقة السفر الى أطراف الآخر، كذلك يصعب عالية الحصول على المستندات، كما أن ذهاب المفاوضات الى طرف الآخر يمثل نوعا من التنازل
 - التفاوض في مكان محايد وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوضات والطرف الآخر ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى
- ٣- **تحديد موعد التفاوض:**

حيث أن موعد التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض "المشتري" حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري

٤- **تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:**

بدون تحديد النقاط سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر

٥- **جمع المعلومات:**

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصنف الذي سيتم شراؤه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه

٦- **إعداد جدول التفاوض:**

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر

٧- **تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:**

إن تحديد الأسئلة التي سيتم إلقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر

٨- **تحديد استراتيجية التفاوض:**

واستراتيجية التفاوض هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظرا لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها

٩ - **تحديد القائمين بالتفاوض:**

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي:

- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض
- حسن اختيار قائد الفريق
- يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق

١٠- **تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفرق التفاوض:**

وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي:

- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض
- يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة
- يجب أن تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا

١١- **تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:**

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبيًا ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة

١٢- الاستعداد النهائي للتفاوض:

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض

❖ خامسًا: استراتيجيات التفاوض:

إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض، ثم المنهج على اختيار الاستراتيجية ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

1- منهج المصلحة المشتركة:

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفة التنافسي كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصالحه

وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين أساسيتين هما:

استراتيجية التكامل:

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض

استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم:

وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما

٢- منهج الصراع:

طبقا لهذا المنهج يرى المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينة وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر لا يعلن أنه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعد لإظهار الدوافع الحقيقية له

ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن منهج الصراع ما يلي:

استراتيجية الاستنزاف:

وتقوم هذه الاستراتيجية على أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد يمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت، الطرف الآخر التفاوض والدخول في متاهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال

إحكام السيطرة والإخضاع:

وطبقا لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فأنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة

استراتيجية التشتيت:

وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه

❖ **المناخ التفاوضي:**

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

المناخ الودي للتفاوض:

وفي هذه الحالة تكون رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم

ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين
- تفهم وجهة نظر الآخرين
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة

المناخ الرسمي للتفاوض

وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

المناخ الحيادي للتفاوض

ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عاديا فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات

المناخ المتشدد

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانيا ولكنة مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها

المناخ العدواني:

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانيا ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل الى طريق مسدود ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين

❖ **المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:**

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان
- إعطاء الطرف الآخر بانطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر
- اعطاء فرصة الكاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه
- اتبع المبادئ العلمية في عرض ادارة المعلومات
- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث
- حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية الكامل

المساومة: هي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد المساومة هي جوهر عملية التفاوض ولا شك أن المفاوضات الناجح هو الذي يستطيع كسب أكبر قدر من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية ومن الطبيعي أنه لا توجد مفاوضات بدون تنازلات

العوامل المؤثرة في فعالية المساومات:

جدول الأعمال: جدول الاعمال يحتوي على الأمور محل التفاوض ولذلك يجب أن يكون هناك أولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول

الوقت: قد يمثل عنصرا مهما في التفاوض فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراة بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزئية في حالة التأخير فإن ذلك يكون في مصلحة البائع

التجاوزات الإدارية: قد يلجأ المفاوضات الأخر الى الاتصال برؤسائك متجاوزا أصول التفاوض وفي مثل هذه الحالة يجب ألا تسمح له الجهات الإدارية الأعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوضات

التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض: حيث أنه لا بد من التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل أو تضارب وازدواج فيما بينهم

التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض: يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين وفي الوقت الذي تتشدد فيه مجموعة فأن المجموعة الثانية تكون معتدلة

الوحدة الثانية - الجزء الأول

المحاضرة الثالثة

❖ مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات أ- التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> • شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر-المواصفات - الخصم - مواعيد التوريد...الخ • تحديد المواصفات المطلوبة. • تحديد كمية ووقت الشراء. • اختيار مصدر الشراء. • تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها. • تأجير بعض المعدات بدلا من شرائه. • تصريف الأصناف الراكدة • تخطيط المخازن 	<ul style="list-style-type: none"> • مسئولو الشراء مع ممثلي المورد. • إدارة المشتريات مع إدارة التسويق والإنتاج. • ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية. • إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وإدارة التسويق. • إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والأفراد. • إدارة المشتريات مع الإدارة المالية. • إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والمبيعات. • إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والمخازن.

ب- التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد الميزانية التقديرية. • شروط الحصول على التمويل. • تحصيل أوراق القبض. • بطء عمل الدوران. • تأجير أصل من أصول الشركة. • شراء معدات رأسمالية جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة المالية مع ممثلي الإدارات المختلفة. • الإدارة المالية مع مسئولو الائتمان بالبنوك. • الإدارة المالية مع المدينين وإدارة المبيعات. • الإدارة المالية مع إدارتي التسويق والإنتاج. • الإدارة المالية والمستأجر. • الإدارات العليا والمالية والإنتاج والتسويق والمشتريات.

ج- التفاوض في إدارة التسويق

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> • شروط التعاقد مع أحد العملاء من ناحية السعر-الخصم-تكلفة النقل-ما بعد البيع...الخ. • تصميم وتطوير المنتج. • شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مندوبو البيع مع العميل. • إدارة التسويق مع إدارات الإنتاج والمالية والمشتريات. • إدارة التسويق مع الموزع

❖ أهمية التفاوض وحددته:

الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسسه بطريقة ودية، ويكاد يكون الإنسان مندمجاً في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في حياة وللمتمثل على الحاجة للتفاوض توضح الاتي:

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة إعلانية أو مع المدرب على أسلوب التدريب.
 - على المستوى الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.
 - على المستوى الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء
 - على المستوى الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه
- قد يكون التفاوض مع نفسه فمثلا قد يكون لدى الشخص ثلاثة أهداف:

- ✓ التفوق في عملة لسرعة الترقى.
- ✓ مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
- ✓ استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثاً عن مصلحة مشتركة. يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء الى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الأنجاز المطلوب.

❖ التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب

• نرى في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم، ومنتساعل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم، ولن تخرج الإجابة عن البدائل التالية:

- تحقق النجاح بمحض الصدفة.
- تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الآخرين.
- تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف.
- تحقق النجاح لأنهم أذكىء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا أمثلهم.
- تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم

واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيس في تحقيق النجاح وقد تزايدت الحاجة الى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب منها:

- تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها.
- وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسنولي المنظمة لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج.
- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة أخرى حيث تم التركيز على كفاءة الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الأصول الثابتة في المنظمة.
- تزايد الاتجاه التي توفر المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.
- تزايد الاتجاه الى منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الإدارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العلاقة.
- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الى تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضية.

❖ محددات النجاح في التفاوض:

١- الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض.

٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج أن الإنجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لخصائهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

٣- الاستخدام الذكي للتوقيت:

يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف على كيفية التحرك على مائدة المفاوضات متى تتشدد؟ متى تتساهل؟ متى تضع الوقت؟ متى تطرح حلا بديلا؟ متى تتمسك بموقفك؟

٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

لأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات أو تأكيد معلومات، أو إبداء الاستغراب أو الاستيلاء، أو إعطاء معلومات أو تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفة.

٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف الثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض أو الاستشارة فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب رأي خارجي لتدعيم موقفة التفاوضي.

٦- خصائص المفاوض ومهاراته:

أن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة أهمها ما يلي:

- أن تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض.
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين.
- أن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح.
- أن تستخدم الأسئلة استخدما جيدا.
- أن تدقق جيدا في اختيار المفاوض أو عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة.
- قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها.
- اعطني بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان ذلك مفيدا لك.

٧- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين أطراف التفاوضية بما يسودها من ود أو توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية إتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما أن العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكفل المفاوضات بالنجاح.

٨- العناية بصيغة الاتفاقات والعقود:

يجب العناية بالصيغة السليمة للاتفاقات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ

٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن أهم هذه المبادئ:

- مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقناع.
- مبدأ المنفعة: يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة او المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الأطراف، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة.
- مبدأ الالتزام: يشير ذلك الى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتزامه هو وجبهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة أخرى
- مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.

١٠- مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم إنجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

❖ الإطار العام لعملية التفاوض:

أولاً: دراسة الموقف التفاوضي

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثاره الأسئلة التالية:

- هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي؟
- هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الأمور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الى الجهة التي يراها؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض؟
- ماهي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما أدوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف؟ وما تأثير أسلوب إدارة الموقف التفاوضي.
- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أحد أطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة ابداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض؟

ثانياً: التخطيط للتفاوض والاعداد له:

2-1 التخطيط للتفاوض:

التخطيط للتفاوض هو الأداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض، ويتضح أهمية التخطيط من خلال اثاره التساؤلات التالية:

- ما أهداف أطراف التفاوض؟ وما أولوياتها؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة ووجه الضعف لديهم؟
- ما الأساليب والأدوات المتوقع ان يستخدمها أطراف التفاوض؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاضلة بينها؟
- ما الأسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض؟

2-2 ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض؟

في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن ان يحدث بعض او كل ما يلي:

- عدم وضوح في الأهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الى أنك تكافح وتستमित لمجرد ان تبقي، أي أنك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار.
- سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتى تواجه أزمة أخرى.
- فقد الرشد في تحديد الوجهة وتصحيح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك.
- خلط في تحديد الأولويات.
- المضي في غفلة من الأهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل "ليس في الإمكان أحسن مما كان".
- صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي.

3-2 التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف :

يمكن للمفاوض ان يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية:

- ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض؟
- ما النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا التفاوض؟
- ما أولويات عرض القضايا ومناقشتها؟
- ما الحدود الدنيا والقصى للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض؟

ثالثا: تطبيق أسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعد نظرة مرنة لخطوات الإعداد، صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في بعضها البعض وبالتالي يجب عند البث في الخطوة الأولى مثلا (تحديد الأهداف) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وهذا يتأثر بالمركز التفاوضي وعندما تختار استراتيجية التفاوض فأنتك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا.

ويتعين بالتالي في الإعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني إمكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها على ضوء ما انتهينا اليه في خطوة تالية، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتى نصل الى توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الإمكان.

رابعا: مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض (مقومات التفاوض):

توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم والممارسات الخاطئة احدى المعوقات امام تعلم التفاوض وممارسته لتعظيم المنافع

ومن تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي:

1-4 التفاوض استسلام وإذعان:

يتصور البعض ان التفاوض يقوم على تحقيق المكاسب من خلال استسلام وإذعان الطرف الآخر وهذا التصور مبني على فرضيات ومفاهيم خاطئة منها: الاعتقاد بان التفاوض أحد اشكال المبارزة او القتال، على اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها، ويتجاهل هذا الاعتقاد ان تحقيق اهداف أطراف التفاوض في امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب يمكن ان يتم اما بالمبارزة والقتال واما بالتفاوض واما بأسلوب ما بينهم يشمل كليهما ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض هو بديل للقتال أو المبارزة.

2-4 التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع:

يلجأ البعض أحيانا الى بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج على إمكانيات، ومن أمثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي الأكرأة أو الخضوع أو الامر الاستبدادي، فقد يختار المدير او الرئيس أو الاب أسلوب الامر أو الاكراه من خلال اصدار قرار أو امر أو تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الأسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان.

4-3 تمنح صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض:

يرى البعض أو وجود صلاحيات لدى المدير مثلا أو الرئيس تمكنه اتخاذ القرار لحسم الموقف يعني لا يوجد موقف تفاوضي، في حين انه من المتعارف عليه ان اتخاذ يتحدد بعدد من العوامل منها شكل وعمق الحوار بين الأطراف ذات العلاقة وقوة التأثير على الآخرين من خلال التفاوض الفعال.

4-4 لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشارية:

يرى البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشارة ولا يوجد مجال للتفاوض في حالات تقديم الاستشارات، فجوهر الاستشارة يتمثل في شعور أحد الطرفين بحاجة الى الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخر مع استعداد الطرف الأول للعمل بالمشورة الفنية المقدمة، ولكن الواقع العملي يؤكد ان مخرجات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة أساسية على شكل الحوار بين طالب خدمة الاستشارة (متخذ القرار) والاستشاري صاحب الرأي الفني من خلال التفاوض الفعال.

4-5 تأجيل جني ثمار التفاوض:

قد يؤدي الحرص على سرعة جني ثمار التفاوض الى العمل على تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعة واحدة وبكل السبل، بمعنى رفض بديل تنفيذ عملية التفاوض من خلال استراتيجية تأجيل جني ثمار التفاوض، ويمكن توضيح استراتيجية التفاوض من خلال الحالتين التاليتين:

قد يرى رجل الاعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض على المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لأنه ليس متأكد انه سيقوم بواجبات الوظيفة على الوجه الأفضل بينما يرى المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه. والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرفي التفاوض؟

شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة، فقد يرى المكتب أن وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات ومجهود كبير يتطلب اتعاب مرتفعة بينما يرى صاحب الشركة المتعثرة أن تلك الاتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها. والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض؟

4-6 التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع:

ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين أطراف متنازعة أو متاخمين، فهناك العديد من المواقف التفاوضية تتم بين الأصدقاء أو الشركاء بغرض تحقيق مصالح مشتركة، فضلا عن ممارسة التفاوض بصفة متكررة بانتظام بين أطراف معينة بغرض تنسيق الجهود وتحقيق التعاون بينهما لتجنب حدوث نزاعات أو خلافات بينهما.

4-7 قضايا التفاوض منطقية:

تشير بعض الكتابات: ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية أو سياسية أو اجتماعية، وهذا غير صحيح حيث أن الواقع العملي يؤكد أن هناك حالات عديدة من التفاوض حقق منها أحد الأطراف مكاسب من خلال إضافة موضوعات هامشية أو غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الأساسية لعملية التفاوض.

4-8 التفاوض يتم دائما على مائدة المفاوضات:

يتصور البعض ان التفاوض لا يتم الا من خلال الاتصال الشخصي المباشر بين أطراف التفاوض على مائدة المفاوضات وهذا غير صحيح حيث لا يشترط أن يتم التفاوض على مائدة تشمل أطراف التفاوض، وانما يتسع مكان التفاوض حتى يمكن إتمام عملية التفاوض من خلال الاتصال المباشر باستخدام التليفونات والفاكسات وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصالات.

4-9 توفر كافة البيانات والمعلومات:

يوجد تصور بانه لا يجب ان يبدأ التفاوض الا بعد التأكد من توافر كافة البيانات الدقيقة المرتبطة بموضوع التفاوض وهذا غير صحيح، وعادة يكتفي ان يتم توفير القدر من البيانات والمعلومات التي تمكن المفاوض من الإحاطة بالجوانب الرئيسية لموضوعات التفاوض على ان يتم استكمال البيانات من خلال التنفيذ الفعلي لعملية التفاوض.

4-10 الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض:

تشير بعض الكتابات الى انه عند اعداد جدول الاعمال لعملية التفاوض يجب تحديد أولويات الموضوعات وترتيبها تنازلياً حسب الأهمية وهذا غير صحيح حيث انه زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف تتطلب ان توضع على قمة جداول أعمال التفاوض أقل الموضوعات أهمية مع استثمار استراتيجية الوقت.

4-11 التفاوض هو مكسب - خسارة

يوجد اعتقاد لدى كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الاخر او تحميله خسارة نتيجة التفاوض، مما يجعل كل طرف حريص على الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يرى الطرف الآخر ان ذلك يمثل مزيداً من الخسارة بالنسبة له ومن ثم يسود مفهوم المكسب-الخسارة بين أطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين أطراف التفاوض.

4-12 وقت أطول للموضوعات الأهم

يعتقد البعض ان هناك ارتباطاً طردياً بين أهمية موضوعات التفاوض والوقت المخصص لها في عملية التفاوض، ورغم وجهة هذا التصور نظرياً الا انه عادة لا يتم تطبيقه في الحياة العملية الا في حالات محددة، حيث لا يمنع ان يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفاوض وقد يخصص له وقت أقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

4-13 اختلاف أهمية الوقت

تشير بعض الكتابات الى ان أهمية الوقت تختلف باختلاف أطراف التفاوض على اعتبار ان الوقت يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة لأحد أطراف التفاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر، ويرجع هذا التصور غير الدقيق أساساً الى الخلط بين أهمية الوقت واستراتيجية استثماره، فقد يرى أحد أطراف التفاوض ان الاستثمار الأفضل للوقت يكون بالإسراع في عملية التفاوض وحسم القضايا بسرعة، بينما يرى الطرف الآخر ان الاستثمار الأفضل للوقت يتطلب الإطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق.

الوحدة الثانية: الجزء الثاني- السلوك التفاوضي والإعداد للتفاوض

المحاضرة الرابعة

4-14 اتجاهات سلبية في التفاوض:

- من تلك الأمثلة على الاتجاهات السلبية في التفاوض:
- يصعب على معظم أطراف التفاوض أن يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.
- يسعى كل طرف للفوز ويرى أنه هو الأحق دائماً بالفوز ويطغى الاندفاع إلى تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد.
- لا تتوفر لدى معظم أطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق كل المكاسب.
- يحتج كل طرف إذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم إلا أن الحظ لم يحالفهم.

❖ ميادين العمل التفاوضية:

ذكرنا سابقاً أن التفاوض أصبح ميداناً من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول العديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي:

أولاً: المفاوضات التجارية والاقتصادية:

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات، والشركات والمنظمات.

ثانياً: المفاوضات السياسية:

تتعلق المفاوضات السياسية بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من أشكال التهذنة دون اللجوء إلى العنف

ثالثاً: المفاوضات العسكرية:

وتتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والإنتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري

رابعاً: المفاوضات الاجتماعية:

وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية وإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة الساندة في المجتمع

❖ الضوابط التفاوضية:

وهو الأخذ بمسببات النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي إلى فشل عملية التفاوض وتستند الضوابط إلى دعامتين أساسيتين الأولى تتعلق بالعملية المنهجية والثانية تتعلق بالعنصر البشري.

❖ الضوابط المنهجية:

أولاً: المناهج التفاوضية

هو مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه حيث أن التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول إلى نقاش وجدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى نوعين:

- 1 - منهج المصلحة المشتركة الذي يمتاز بعلاقة إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين أطراف التفاوض
- 2 - منهج الصراع ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض بالإضافة إلى المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن أهمها:
 - منهج التحليل الكمي وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء والرياضة
 - المنهج السلوكي وهو تشخيص أطراف التفاوض ومعرفتهن
 - منهج حد الأمانة أو حافة الخطر وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر
- المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى

ثانياً: القواعد الذهبية للعملية التفاوضية

وهي اتباع عدة قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان وهذه القواعد هي:

- 1 - لا تنفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد
- 2 - لا تجادل بل اخطو إلى جانبه
- 3 - لا ترفض وابتعد عن السلبية
- 4 - لا تضغط بل افتح باباً للخروج
- 5 - لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلباً

❖ الضوابط البشرية:

إن من أهم أركان عملية التفاوض هو الإنسان وهو القادر على إدارة عملية التفاوض بنجاح و من المعلوم أن الناس متفاوتة في الصفات حيث أن بعضها مكتسب وبعضها موروث وتكمن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين، لذا إن عملية إعداد المفاوضات من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين: تحديد الحالة الذهنية وتزويده بالمهارات العملية المطلوبة

أولاً: تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي:

- 1 - حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي
- 2 - حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي
- 3 - حالة التفاوض بخبرة ووعي
- 4 - حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي

ثانياً: المهارات المطلوبة

حيث هناك عديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض:

- 1 - اللياقة في الحديث والتصرف
 - 2 - البعد عن الشخصانية "الأناية" والغرور
 - 3 - التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية
 - 4 - ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات
 - 5 - التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث
 - 6 - قوة الشخصية واتساع النفوذ
 - 7 - توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية
 - 8 - مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية
 - 9 - التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء
- 1 1 - مراعاة متطلبات الآخرين
 - 1 2 - تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة
 - 1 3 - التدريب على أسلوب الإقناع
 - 1 4 - القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه

❖ أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها:

مقدمة:

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل، فيظهر شكوى المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات، ان عدم التخطيط ترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض، ان المفاوض الذي يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب. يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة على ادارة المفاوضات بنجاح

❖ طبيعة عملية الإعداد للتفاوض:

تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية:

- ما الإطار العام الذي ستتم من خلاله عملية التفاوض؟
- ما القضايا التي سيشملها التفاوض؟ وما العلاقة بينهما؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا؟
- ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض؟
- من سيقوم بالتفاوض؟ فرد ام فريق؟
- ما الوقت الملائم؟ هل يحتاج لجولة أم عدة جولات؟
- ما المكان الملائم للتفاوض؟ لدى أحد الأطراف أم في مكان محايد؟
- ما جدول الأعمال؟
- ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض؟
- ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض؟
- ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة؟

من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات، وأن يكسب طرف من شيء ويتنازل عن شيء آخر هو من أهم

العوامل الداعمة لتهيئة جو ملائم للتفاوض.

❖ خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

- الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومات أو المراحل او الجهة القائمة أو الأهمية أو المرونة
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل
- يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها
- لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة أخرى في المنظمة حسب الحاجة
- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الأساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الأدوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما رفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض

❖ التحضير الجيد للمفاوضات:

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الإجابة عليها يمكن الاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة:

- هل تم تحديد الأهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية؟
- هل كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية؟ والي أي مدى يمكن التنازل عن بعض ما نريده؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن الاستجابة له؟
- ما هي الأولويات؟ وكيف يتم ترتيب الأهداف؟ وما الأهمية النسبية للأهداف؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والأهداف؟ والنتائج مرتبة حسب أولوياتها؟
- هل تم تحديد الحد الأدنى الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة؟
- كيف ستعرض مطالبك؟ وما وسائلك في الإقناع؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت؟
- ماذا يريد الطرف الآخر؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر وأهدافه؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها؟

من خلال التساؤلات السابقة يفترض أن يكون لديك تصور واضح لما يلي:

المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض:

- قائمة بالموضوعات التي سنتناقش
- الأسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر
- ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها
- الأهمية النسبية لكل منفعة
- تصنيف الأهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من أجلها
- النقاط الحاسمة والنقاط التي تمنع من إنجازها إذا تيسرت
- تقديراتك لقوتك في بدء الحوار وانهائه في ضوء تقديراتك وجه القوة والضعف للطرف الآخر
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات

❖ بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض:

من الأخطاء الشائعة في عملية التفاوض:

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة
- تحديد الأهداف دون ترتيبها حسب الأولوية
- عدم اعطاء وقت كاف للتحضير بحجة ان الأمور غير واضحة
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر
- عدم الموضوعية في تقدير اهداف الطرف الآخر

- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من أجلها

❖ الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض:

1-6 تحديد الأهداف

1-1-6 أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الأهداف الخطوة الأساسية الأولية في الإعداد للمفاوضات على اختلاف أنواعها وأطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض أو القائم بالتفاوض أو عدد المفاوضين أو مكان التفاوض أو لغته، وتختلف الأهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الأحوال فإن الأهداف تسعى لتلبية حاجة أو أكثر من حاجات الأطراف المتفاوضة

2-1-6 معايير تحديد الأهداف

موضوعية الأهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي: مراعاة أهداف الطرف الآخر، مراجعة أهدافك في التفاوض، توصيف الأهداف وتصنيفها حسب أولوياتها

- 1 - دقة الأهداف ووضوحها: يؤدي وضوح الأهداف وتحديدها بشكل دقيق إلى تيسر الاتفاق بشكل قطعي بشكل بين أطراف التفاوض لا يحتمل غموضاً.
- 2 - مرونة الأهداف: المقصود بالمرونة هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى يكون التحديد الجامد معوقاً لنجاح المفاوضات
- 3 - واقعية الأهداف: شك أن أي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضالاً فرص تحقيقها وهو يؤدي إلى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلاً
- 4 - اقتناع المفاوض بالأهداف: معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها المفاوض لأنه لن يخلص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بها
- 5 - قابلية الأهداف للقياس: حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم أداء المفاوضين، ولترشيد عملية تغيير الأهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه
- 6 - المحافظة على السرية: يعني يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى إليه أو تأمل في تحقيقه سواء للاستفادة من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه أو خفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك إذا اضطررت للتنازل
- 7 - قابلية الأهداف للمراجعة: في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف، فالأهداف إنما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لإرشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عند الضرورة

2-6 تحديد الفرص والقيود:

لا يستطيع المفاوض تعظيم إنجازاته في التفاوض إلا إذا كان على وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي، أما القيود فيه تمثل إطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنة والبدائل غير الممكنة، ومصادر هذه القيود متعددة وأنواعها هي قيود مالية، قانونية، زمنية، بشرية، استراتيجية

3-6 تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- تحديد أهداف الأطراف ذات العلاقة بعملية التفاوض
- تقدير أطراف التفاوض لنقاط القوة والضعف لديها
- تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي من الملائم أن تدور حولها عملية التفاوض
- تحديد الموضوعات التي يجب أن تتناولها عملية التفاوض وتحديد أولويات عرضها
- تحديد النقاط والعناصر التي يجب أن يشملها كل موضوع ووضع أوزان نسبية لها

وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحدد قضايا التفاوض هي:

6/3/1 نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لأطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد، فالأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير، والسعر قضية محددة وأكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد

6/3/2 مدى فصل أو ربط القضايا

يؤدي النظر الى كل قضية على حده الى معاملتها بشكل مستقل عن القضايا الأخرى، في حين يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحدة مترابطة

6/3/3 مدى المرونة في القضايا

من المهم توفر قدر من المرونة من جميع الاطراف بشرط اظهار تلك المرونة في الوقت المناسب، وفي حالة وجود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتزم به أحد الاطراف في كافة تعاقده، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام

6/3/4 تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها، حيث يبدأ أي قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف ثم تتحول الافتراضات الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه تجاه كل قضية ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينة وعدم الاتفاق على أخرى والغاء ثالثة وتعديل رابعة وهكذا

4-6 الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

6/4/1 أهمية توافر البيانات والمعلومات

تتوقف قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة على ما لدى فريق التفاوض من بيانات ومعلومات وتتضح اهمية البيانات من خلال تدبر الحقائق التالية:

- يتعدى السيطرة على شيء نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه
- إذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه
- يعد سلاح المعرفة والمعلومات أكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية
- الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوضي

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي:

- منطقة العمى المعرفي: يعني أنك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الآخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك الشخصي
- منطقة الجهل المشترك: يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الآخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض
- منطقة القناع على الوجه: تعني معرفتك بالطرف الآخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه، بما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما
- منطقة المعرفة المتبادلة: تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة

6/4/2 مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض أن يحدد المجالات التي يجب أن تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والمعلومات في: معلومات عنك أنت، معلومات عن الاطراف الاخرى في التفاوض، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العامة والخاصة به

5-6 تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقدير لأزمنة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف أطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم

6-6 تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

سيؤثر تقويم المركز التفاوضي باعتبارات عدة في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراكك للموارد المتاحة لك واستخدامك لها، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها، ودرجة اعتمادك على الطرف الآخر في ذلك التحقيق وإدراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام

6-7 تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الأساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الأجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وإنما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الأهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم وأهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن أهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف، الاستجابة للتغيرات الطارئة، التجاوب مع حركة الخصم، استثمار الفرص السانحة، المرونة في تحديد الموقف

المباشرة الاولى : الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح .

(إن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل إلى اتفاق) جورج فولر .

يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتجهيز والتخطيط بدقة وبأسلوب علمي ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحاً في مجال التفاوض منه في كثير من المجالات الأخرى ، وصحيح أن التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح .

يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها أولاً وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات وأساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك أن تحقق ما يلي :

- ستحقق صفقات أفضل .
- ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده .
- ستعطي للآخرين فرصاً أفضل لكي يحققوا كثيراً مما يريدون .
- ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج .
- ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الآن أن تتفاوض .
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك وروؤسانك ومرووسيك ومع كل الأطراف ذات العلاقة بك .

❖ الصفات الأساسية للمفاوض الناجح

● الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .

يتطلب نجاحك في المفاوضات أن تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال :

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر.
- تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض .
- تأكد من إدراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال إي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الإعلان عنها.
- تجنب مقاطعه الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء و كذلك تجنب النظر إليه باستغراب أو ازدراء.

● المنطق والموضوعية

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وأماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق .

- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- إبراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض .
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار انه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- ألزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر .
- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك .
- من الملائم ان تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر
- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للطرف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحده أو مشتركة.
- ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مرحله التفاوض .

❖ الثقة الموضوعية بالنفس

يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال :

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام المواعيد .
- دراسة الإمكانيات المادية والفنية لدى إطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية .
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافترض حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى.
- حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الأطراف.
- تجنب استخدام التهديد وأساليب الضغط .
- إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فتجنبه .
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

❖ المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح :

● مهارة الاستماع والإنصات

يمكن للمفاوض أن ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :

- يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهه نظره .
- يؤدي الاستماع الجيد إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
- يؤدي حسن الاستماع إلى إدراك الطرف الآخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم أهدافه ومن ثم إيجاد جو من التفاهم والثقة .
- يؤدي حسن الاستماع إلى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة .
- حسن الاستماع يعد أولى التضحيات التي تقدمها للطرف الآخر .

● مهارة التحدث

● ٣/٢/١ أساليب تنمية مهارات التحدث

يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :

- اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض .
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم .
- احذر أن تشغل بالتفكير في الرد اثناء الكلام قبل إن ينهي الطرف الآخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملا .
- لا تقاطع المتحدث
- الالتزام بأداب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث ، استخدام الأسئلة موجهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع ، استخدام أسلوب الاستئذان بشكل لبق.

● المهارات الفرعية المكونة لمهارة التحدث

● مهارات الحوار الفعال

يمكن تنمية مهاراتك في تحقيق الحوار الفعال وذلك من خلال :

- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر .
- تعرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر .
- استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة .
- تجنب تقليل قيمة الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر .
- احرص على حسن الاستماع وتقبل الرأي الآخر .
- تجنب اتخاذ الرأي المعاكس .
- تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.
- لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن أرائك .
- ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر إن يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر) .

● مهارات التأثير والإقناع

يمكن تنمية مهاراتك في التأثير والإقناع من خلال :

- يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض إلى القدرة على الإقناع .
- من خلال الإدراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقتنعاً.
- تؤدي المرونة الذهنية وإمكانية البدائل إلى تنمية القدرة على الاستدلال .
- تنعكس درجة إقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الإقناع .
- يؤدي حرصك على تحقيق أهدافك وممارستك لها باستمتاع إلى تنمية قدرتك على التأثير .

● مهارات تحديد البدائل

يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال إثارة التساؤلات التالية :

- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما اقترحه من حل ؟
- كيف أساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟
- كيف تتجنب إن يشعر أطراف التفاوض إن احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم؟
- كيف تستطيع إن تدرك توجهات الطرف الآخر ؟
- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟
- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

● مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي

من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر ، وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة إن تعدد أوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وإنما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.

● مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

يمكنك تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :

- إدراك إن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها .
- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات .
- احتفظ دائماً بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الآخر.

● مهارات إنشاء العلاقات وكسب التعاون

يمكنك تنمية مهارات إنشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال :-

- تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر أنها واردة منه اعتقاداً بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
- احرص على إن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
- احرص على تأكيد احترامك لآراء ومقترحات الأطراف الأخرى .

● مهارات التعامل مع الاعتراضات

٣/٣/١ ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض ؟

- يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الآخر هو أول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك .
- يؤكد الواقع أن الطرف الآخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض .
- يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الآخر أو شكواه أو تحفظه على بدء التفاوض أو الاستمرار فيه حيث إن شكوى الطرف الآخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا إن عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها شكاوي من الطرف الآخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الآخر في عملية التفاوض.

❖ أسباب الاعتراضات

الأسباب الحقيقية للاعتراضات هي :

- رغبة الطرف الآخر في إن يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض .
- رغبة الطرف الآخر في إن يحصل على أفضل المزايا الممكنة .
- رغبة الطرف الآخر في إن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك .
- رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الأقوى لأنه هو الذي يعترض وان يستجيب له .
- رغبة الطرف الآخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد إثبات ذاته .
- رغبة الطرف الآخر في مقاومه أي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار إن مقاومه التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل أمام الطرف الآخر قد تجعل الأمور اشد صعوبة أمام الطرف الآخر ، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار .
- قد لا يفهم الطرف الآخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم إعادة أو صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه.

❖ أنواع الاعتراضات

هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر في عملية التفاوض وهي :

- الاعتراضات الحقيقية - الاعتراضات غير الحقيقية - الاعتراضات الصريحة المعلنة - الاعتراضات غير المعلنة
- الاعتراضات الصامتة - الاعتراضات المنطقية - الاعتراضات العاطفية - الاعتراضات النابعة من حاجه الطرف الآخر
- الاعتراضات الموجهة - الاعتراضات على اتخاذ القرارات - الاعتراضات الموجهة إلى المفاوض - الاعتراضات على المكاسب

ماهي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح ؟ هل اعتراض الطرف الآخر يعتبر ظاهرة سلبية ؟

الاعتراض يعتبر ظاهره ايجابية لاستمرار عمليه التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية :

- المفاوضات الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.
- اعتراض المفاوضات هو وسيلته الأساسية لإشباع رغباته وتحقيق ذاته في عمليه التفاوض .
- اعتراضات المفاوضات تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الآخر عن وعي ودراية قبل إعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الآخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض .
- المبادئ العامة لتنمية مهارة التعامل مع الاعتراضات في عمليه التفاوض :
- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر .
- من الضروري التدرب على كيفية وأسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة .
- تناول الاعتراضات من وجهه نظر الطرف الآخر .
- عدم تضخيم الاعتراض
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في إي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الآخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الأمور .
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد إبداء الطرف الآخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض

❖ مهارات التعامل مع أنماط البشر

هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض وهذه الأنماط هي :

- الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد .
- الفرد المدعي المعرفة .
- الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة .
- الفرد المتردد .
- الفرد المشاغب .
- الفرد الايجابي المفكر .

تمرين عملي ١

شاهد فيديو من اليوتيوب يتعلق بالتفاوض وحل النزاعات ، واكتب تعليقاتك على هذا الفيديو ومدى استفادتك منه ، مع ذكر السلبيات والايجابيات .. ارسل هذه المعلومات على البريد الالكتروني Bmalwadi@ud.edu.sa

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

المحاضرة الخامسة- مهارات الابداع والابتكار

❖ مراحل الابداع والابتكار

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فإنه يسعى لتجميع اكبر قدر من المعلومات، وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة:

- انظر حولك وحاول ألا تأخذ الأمور على علاتها
- اقرأ عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق
- اسأل رئيسك وزملائك ومرؤوسيك ان كان هناك مشكلة
- قم باجراء زيارات لمواقع عمل مشابهة لعملك
- قارن أداء عمك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان اخر
- فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي
- حاول ان تحدد المشكله بشكل مبني
- انظر الى عناصر المشكله وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد
- حدد العلاقة بين العناصر
- اجمع معلومات كاملة عن كل عنصر

المرحلة الثانية: مرحلة التأمل وحضانة المشكلة

هذه المرحلة اكثر المراحل غموضاً لأنها تتم داخل وحدات المفاوض ول انترجم الى سلوك ظاهري، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى كل هذا يتم داخل الانسان دون أن يبدو عليه أي نشاط ظاهري بل يبدو انه شارد كالأذين يحلمون أحلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض بالتفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بال حتى يصل الى الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل.

وهذه بعض النقاط التي تساعد في مرحلة التأمل وحضانة المشكلة وتعطي نتائج مضمونه:

- تمعن في المشكلة وانظر اليها من زوايا كثيرة
- تقبل ولا ترفض أي أفكار جديدة
- حاول ان تصوغ المشكلة بعدة طرق
- اكتب نظرتك للمشكلة

- افحص نظرة رئيسك ومرؤوسيك للمشكلة
- حاول ان تقص المشكلة في شكل قصة
- اشرح المشكلة من على لسان الاخرين
- استمر في القراءة والإطلاع حول المشكلة والتحدث مع الاخرين
- قم بزيارات ممكنه للاماكن ذات العلاقة
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن
- اعصف ذهنك وذهن الاخرين للحصول على أفكار جديدة

المرحلة الثالثة: مرحلة الخلق والإلهام

في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل، هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار.

ويمكن ان يتم جني الثمار او التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي:

- عرض الأفكار(الاقتراحات)الرئيسيه
- إضافة الأفكار الهامة
- وضع نواه لأفكار لاحقه
- استخدام مفاهيم مباشرة
- استخدام مفاهيم ضمنيه
- قياس الاتجاهات
- دراسة الحاجات او السبب للأفكار
- تجديد التركيز على الأفكار المطروحة
- تحديد كيفية التغيير

❖ طرق التفكير الابتكاري:

- العصف الذهني
- أسلوب دلفي
- أسلوب تنظيم الذهن
- القراءة الفعالة
- أسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات
- التركيز
- التحدي الابتكاري
- البحث عن البدائل
- مروحة المفاهيم
- اثارة الأفكار
- الأساليب الجمالية في الابتكار
- المدخلات او الكلمات العشوائية
- كتابة أفكار الذهن

المرحلة الرابعة: مرحلة التأكد والتحقق

وهي المرحلة النهائية للعملية الإبداعية وتتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة للتحقق من صحتها وهذه هي بعض الأساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الأفكار الابتكارية:

- عدم التسرع في رفض بعض الأفكار
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة
- قم بتعطيل الأفكار اولا بأول لكي تتوانم مع الإمكانيات المتاحة
- قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح اكثر فائدة
- انتبه الى الأفكار الجيدة والتقطها
- قارن بين الأفكار الجديدة والأفكار المستخدمة حاليا وقارن بين الأفكار الجديدة وبعضها البعض.
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة والتغلب عليها
- انظر الى المستقبل وتوقع النتائج
- حدد قابلية الفكره للاختبار
- تقييم الأفكار

❖ التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر

كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك ؟ (كيف تدير رئيسك ؟)

فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك:

- الاصغاء جيدا الى رئيسك
- التركيز جيدا لما يقوله رئيسك
- الدبلوماسية (الظنن واللباقة)
- ارفع من شأن رئيسك
- كن ايجابيا متفائلا
- لا تخل بالوعد
- اعرف رئيسك معرفة جيدة
- لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة
- اذهب مبكرا الى مكان عملك
- لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم
- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك

❖ المراسلات ودورها في التفاوض:

فيما يلي أنواع المراسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض:

أولاً: مراسلات تتعلق بالمعلومات

وهي تستخدم من اجل طلب معلومات او تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
- الابتعاد عن المقدمات التفصيلية
- ابراز دقيق وموجز حول المطلوب منك

خصائصها:

- معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات والمنظمات
- بعضها غير روتيني لمعالجة مواقف او قضايا خاصة
- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة والتحرير ويجب الدخول مباشرة

ثانيا: مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة

تستخدم بهدف تقديم خدمات او منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- اتباع المدخل الغير مباشر
- التركيز على الحث والإقناع
- البداية هي التركيز على ما يهدف اليه الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة
- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال
- السطور الأولى لابد ان تخلق نوعا من الود والألفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده
- لابد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه
- يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك
- ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او اهداف الاخر وربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق
- ركز الرسالة على احتياجات واهداف الطرف الاخر اكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك
- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف انت اليه

ثالثا: مراسلات تتناول مواضع نزاع

لاحظ انه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات وأهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك واهتماماتك

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي:

- استخدام بعض الجمل او الكلمات التي تساهم في تحقيق الأثر او الانطباع المستهدف من المرسل
- الرد الفوري على أي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن الرد إجابة او توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الاصلية
- تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عبارة عن مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر
- الأصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر

❖ المقابلات ودورها في عملية التفاوض:

١/العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات:

- شكل اطراف المقابلة (الشكل والمظهر)
- انتماء اطراف المقابلة (الجنس الدين الجغرافيا)
- فكرة الشخص عن الطرف الاخر
- حركات الجسم
- تعبيرات الوجه
- الصوت
- اللغة
- قوة ومركزية اطراف المقابلة
- ود اطراف المقابلة
- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة
- الإعلان عن موضوع المقابلة
- التخطيط المسبق للمقابلة

٢/كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة؟

- قم بالإعداد المسبق للمقابلة
- هيئ المكان ومهد للمقابلة

- شجع الطرف الاخر على التحدث
- اسأل الطرف الاخر أسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- انه المقابلة

❖ استراتيجية التفاوض وتكتيكاته:

الاستراتيجية تشير الى الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامه يتم الالتزام بها في التعامل، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى أي أن الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

اما مفهوم التكتيك فيشير الى العناصر الفرعية او المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي:

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا)

١/١ استراتيجيات التفاوض (المصالح المشتركة)

تقوم استراتيجية المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة:

- ١- التعاون بين اطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.
- ٢- حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الاخر.
- ٣- وضوح الجهود الذي يبذلها اطراف التفاوض لتوظيف الإمكانيات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض.
- ٤- وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة وأسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.
- ٥- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض.

١- استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة ان يصبح كل منهما مكمل للآخر في كل شي بل قد يصل الامر الى انهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني احيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهم

٢- استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق اقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون الى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل اليها من قبل.
- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة ان التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل التالية:
 - مرحلة التفهم المشترك او التعرف على مصالح كل الأطراف
 - مرحلة الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح
 - مرحلة العمل على تنفيذه او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة
 - مرحلة اقتسام عائدته او دخله او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

٣- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية اساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهم وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما.

وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجية هما:

- توسيع نطاق التعاون بمدى الى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، او تكثيف او زيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة
- توسيع نطاق التعاون بمدى الى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي اخر جديد

❖ استراتيجيات الصراع:

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع
- يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر

وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط، وعلى الرغم من ان الجميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل انهم في ممارساتهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون انهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، اذ ان جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (التهالك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الاتي:

- ١- استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون ان تصل المفاوضات إلا الى نتائج محدودة لا قيمة لها
ويستخدم الأسلوب الاتي لتحقيق ذلك:
 - التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الاخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول اليها
 - التفاوض في جولة او جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق او جاري الاتفاق عليها
 - التفاوض في جولة او جولات جديدة حول مكان التفاوض او أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة
 - التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه الى عناصر و افرع متفرعة يتم كل منها في جلسة او اكثر من جلسات التفاوض

٢- استنزاف جهد الطرف الاخر الى اشد درجة ممكنه:

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقته و استنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ... الخ، وإرجاء البت فيها الى حين يصل رأي الخبراء والفنيين اللذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها أمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا

٣- استنزاف أموال الطرف الاخر:

وذلك عن طريق زيادة معدلات انفاقه وتكاليف اقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضییع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له ان يحصل عليها لو لم يجلس معنا الى مائدة التفاوض وينشغل بها

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التفتيت (التفتيت):

وهي من اهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة اذا ما جلست الى مائدة التفاوض، وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوه في طريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه ان يصبغهم الى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجما، وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضيه جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية احكام السيطرة (الايخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة او مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الاخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن اجبار الطرف الاخر على ان يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شي عنها ومن ثم فأن عليه ان يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة الفورية والتلقائية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الاخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصه عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها الى اخرها
- الحرص على إبقاء الطرف الاخر في مركز التابع والذي عليه ان يقبع ساكنا انتظار للإشارة التي نعطيها له او ان تكون حركته في نطاق الاطار الذي تم وضعه ليحيطه

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة او قلة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الاخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت او ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسيه خطيره تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وان يتجه الى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وامكانياته، وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها الى ان يفقد اسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة او المجمعه عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع، ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من اطراف التفاوض: اهداف، امال واحلام وتطلعات وهي جميعاً تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل وصعاب وكلما كانت هذه العقبات شديده كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول اليها وانه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل اليها، وهنا عليه ان يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والاهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له

اجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومن بينها:

١ - التسوية او الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال اخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقدير ما يجب عمله. المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فأن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد

٢ - المفاجأة:

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب او طريقة الحديث او التفاوض على الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفاً ما او الحصول على تنازلات من الخصم

٣ - الامر الواقع:

وتتضمن دفع الطرف الاخر لقبول تصرفك بوضعه امام الامر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- ان يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً

- ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع

٤ - الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الاخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن إنقاذه

٥ - الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمه فيحصل بذلك على المزيد من التنازلات من خصمه

٦- الكر والفر او التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الامام الى الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته

٧- التقييد:

وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الاخر على الوصول الى قرار سريع او للنزول على رغبة معينه في التفاوض

٨- تحويل النظر عن القضايا الرئيسييه لقضايا فرعيه (التفتيت):

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسييه الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعيه الأقل اهميه

٩- ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية

١٠-مفترق الطرق:

أي ان يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على اقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الاخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق

١١-التدرج او الخطوة خطوة:

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الى ان تصل الأطراف المتفاوضة الى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض او خبراتهم في التعامل محدودة او لا يوجد ثقة بينهم .

تصنيف وتكتيكات استراتيجيات التفاوض

المحاضرة السادسة- الاستراتيجية والتكتيك

1/2 تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المترابطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي:

- توقيت بدء الكلام او التوقف عنه
- توقيت الانسحاب
- توقيت التراجع او الهجوم
- توقيت طرح البدائل او الاقتراحات المضادة
- توقيت التمسك بالموقف او التراخي في ذلك
- توقيت التقدم برأي جديد او ادخال عناصر جديدة
- توقيت طلب استراحة

1/3 تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

1/3/1 استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية

يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومتشددا ويلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بأن البدء بالهجوم يتيح

فرصة أفضل بالمفاوضات كإجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن إنقاذه

2/3/1 استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الإنجاز مره واحدة

يلجأ المفاوض في الحالة الأولى الى تبني روح التحرك خطوه خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بأن ذلك افضل نفسيا و أيسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيه الإنجاز مره واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانه حقيقية لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصير على الإنجاز مره واحدة

3/3/1 استراتيجيات التعاون – استراتيجيه المواجهه

يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجيه بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر تتيح فرصا اقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانيه ان المواجهه تتيح فرصا افضل

4/3/1 استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهه النزاع

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجيه الى تفادي كافة أسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعا بدوافع موضوعية أو شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لأسباب يقدر أهميتها، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجيه مواجهه النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهه وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص أفضل لتحقيق أهدافه

2- تكتيكات التفاوض:

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة:

1.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة:

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو؟
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (اقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي اين تتفاوض؟
- مجموعة الدراسات

2.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط:

- الخداع
- نقص السلطة
- الصقر والحمامة
- تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب
- لماذا؟

3.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى؟

- التسوية
- المفاجأة
- الامر الواقع
- الانسحاب الهادئ
- الانسحاب الظاهري
- الكر والفر
- نهاية المطاف
- التراجع
- الخداع والتضليل

4.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- العشوائية
- التدرج
- التصنيف الفني

- التغطية

5.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون:

- تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات
- توثيق الكلام
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- تجزئة العرض او التدرج

6.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادي النزاع:

- ادر خدك الايسر وسجلها نقطة
- اقترح الاستعانة بوسيط
- اشتر بعض الوقت
- نعم ولكن ثم نعم

7.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر

8.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية الدفاعية:

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت

9.2 تكتيكات أخرى متنوعة:

- الالتفاف
- المهادنة
- طلب المساعدة من زميل في الفريق
- المراوغة

❖ العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

1.3 الحاجات واتجاهات تحقيقها:

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين هما: كيف يحدد حاجات وأهداف المفاوض؟ كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية أخرى؟ وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية او كلها:

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهما جيدا
- تحديد أولويات اشباع هذه الحاجات
- اشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
- استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض معا
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا

2.3 مراكز القوة النسبية للمفاوض:

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الأطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال، وسوف نصور التفاوض

على انه مباراة في إدارة الانطباعات او استخدام المعلومات – هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضيات ثلاثة وهي : القوة جوهر التفاوض ، التفاوض عملية تكتيكية ، القوة التفاوضية هي قوة الشخصية

3.3 القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

من العوامل الأساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية:

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية أخرى

4.3 المهارات النسبية للمفاوضين:

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها:

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب
- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الآخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين

5.3 أهمية التواصل الى اتفاق:

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على الاستراتيجية والتكتيك المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- كلما زادت أهمية التواصل الى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تقادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة
- اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

6.3 الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع .

- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية اكثر فاعلية عمليا وهي:
تحديد مواعد نهائية - الكشف الكامل للحقائق- الخداع - نقص السلطة - التسويق - الانسحاب الظاهري

7.3 خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الأطراف، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة) وشعارها شيلني واشيلك

- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا، يكون من العملي استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة
- وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه

8.3 الخبرات السابقة بالطرف الاخر:

المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبراته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي:

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعر بتغيير جذري في قوته النسبية
- عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر
- ادراك التغيير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف او تراكم الخبرة

9.3 السلوك المتوقع للخصم:

يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي:

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم إزاء كل استراتيجية على حدة
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم
- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:
 - عدم مبادلتها نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية
 - اتباع سلوك مماثل أو موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم

10.3 شخصية الخصم:

- يجب ان يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة
- يحسن ان يضمن توزيع الأدوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابليين لتركيبية شخصيات الفريق الخصم

11.3 اعتبارات أخرى:

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل
- توقعات الطرف الاخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها
- أهمية الخصم في تحقيق أمور وانجازات أخرى قد لاتصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات أكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على إرضاء الخصم الذي سيفيدنا في أمور أخرى تثيره مستقبلا .

الموضوع الأول: دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض

الموضوع الثاني: الاستشارة والوساطة والتحكيم

المحاضرة السابعة

الموضوع الأول: دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض

❖ دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض

مقدمه:

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الافراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، ففي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلا: كانت المحادثات الشفوية ووساطة اطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة و أخرى وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنه او عقد صلح او تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الاخر ومع تقدم الانسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية واجراء المفاوضات ونجد ان 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 أصبح 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 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 استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض.
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الأهداف
- كلما زادت مجالات النزاع وضائق مجالات الاتفاق بين الأطراف المفاوضة، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الى اتفاق بينهم .
- العامل الأساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما ما لا يقال اثناء عملية التفاوض، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الى اتفاق.
- يمكن التمييز 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.

أولاً: استراتيجية تضبيع الوقت:

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

● لماذا تضبيع الوقت؟

- للهروب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الان
- للهروب من الحصار من أي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي
- لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا
- لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض
- تطبيقا لاستراتيجية (بالصبر تبلغ ما تريد)
- لإثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام او الهزيمة
- لأخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.

• كيف نضيع الوقت ؟

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

• 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 وجود حاجة ملحة للاستعجال

البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:

- عدم التجاوب مع تفريع المناقشة
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة
- الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق
- الإجابة الموجزة عن الأسئلة
- ضبط الاعصاب شرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت
- إعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- اظهار مزايا التوصل الى اتفاق بالنسبة للطرفين
- اظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

ثانياً: استراتيجية 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 بجدية واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الى اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الى اتفاق كلما زادت أهمية التوفير في الوقت، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة.

• نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض:

- ضع اهدافك 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 تستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على اهدافك
- ضع جدولاً لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الأهداف الهامة أو لا
- تأكد ان الساعة الأولى من تفاوضك منتجة
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولك موضوع
- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الأولى بدلا من تضييع الوقت في الإعادة او الشرح
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض
- خصص وقتاً هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بداته ولا تقفز منه دون إنجازه
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
- قلل الوقت الذي تخصصه لأشياء ذات الأهمية البسيطة للأعمال ذات الأهمية الأكبر
- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء

❖ دور الأسئلة في عملية التفاوض

المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة:

- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل
- يجب ان تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض
- السائل في موقف افضل من المجيب فأن تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب منك الإجابة.
- المفاوض الفعال يستطيع المعاونة 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 ان يدعم القوة التفاوضية
- خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف

متطلبات فعالية استخدام الأسئلة في التفاوض:

- يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض ان يكون لديك إجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاث هي:
- ماهي الأسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟
- كيف تتم صياغة الأسئلة؟

- متى تستخدم السؤال؟

❖ وظائف الأسئلة وفوائدها:

- اختبار فهم الطرف الاخر
- جذب الانتباه
- اظهار الاهتمام بالطرف الاخر
- الحصول على معلومات
- إعطاء معلومات
- اختبار صحة المعلومات
- استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف
- تنشيط المناقشة
- الوصول الى نتيجة
- تغيير مجرى 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 ان يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف.

الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة
- خذ وقتك في فهم السؤال
- إذا كنت لا ترغب في الإجابة فلاحظ:
 - لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويحاصرک بالأسئلة.
 - يمكن الاحتجاج بأن الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق
 - يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لآخذ فرصتك في التفكير

- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة
- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج إجابة مباشرة
- جرب تكتيك إجابة السؤال بسؤال مضاد
- الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي
- إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبدل:

- الانسحاب الهادئ
- التنازل التكتيكي
- الاعتراف بالحقيقة

- قبل الإجابة على 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 اجاباتها 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 ان السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض
- تأكد ان 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 او عاطفية او أخلاقية تثير عداة الطرف الآخر تجاهك
- حاول ان تشير او 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 اثناء انعقاد مجلس الادارة"
- عليك ان تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته

❖ مراحل إعداد الأسئلة التي تستخدم في التفاوض

1- تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الأسئلة:

- تتعلق هذه الخطوة بالأبعاد الأساسية التي تحكم اعداد قائمة الأسئلة والتي تتمثل في الاعتبارات التالية:
- تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة
- تحديد وتوصيف اطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها
- تحديد الأسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الأسئلة للحصول على البيانات والمعلومات

2- تحديد محتوى الأسئلة التي ستطرح على اطراف 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

3- 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 مالم يستلزم طبيعة العنصر
- التأكد من ان الصياغة 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 او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الآخر في الإجابة على الأسئلة
- مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة للإجابة
- الى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال
- هل تم تحديد ومراعاة الاطار الثقافي او الفكري للأطراف الأخرى عند صياغة الأسئلة

❖ تعريف الوساطة وأهميتها

تعتبر الوساطة من بين الحلول البديلة لتسوية النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بين الأطراف، وتختلف بشكل متميز عما تفتضيه المساطر القضائية التقليدية الاصلية ، فهي عملية ارادية غير الزامية 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 اتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي، ودفعها للمشاركة بشكل إيجابي في ابتكار حلول توفيقية ومحاولة اذابة 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 اليها تكون فيها الأطراف هي المشرعة لنفسها لحسم النزاع بشكل أفضل .

مقدمة

كثير ما يلجأ المفاوضون الى جهة محايدة للتدخل او لترشيد سير المفاوضات وهنا يجب ان تفرق بين ثلاثة اتجاهات شائعة في هذا المجال:

الاتجاه الأول (الاستشارة)

وهو التجاء احد الأطراف الى جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الى حل مرضي وكثيرا لا يعرف الطرف الاخر أي شيء عن استعانة خصمه بمستشار خارجي، وهنا يكون دورا استشاريا بحتا

الاتجاه الثاني (الوساطة)

هو التجاء طرفي التفاوض الى جهة محايدة كوسيط لحل النزاع وهنا يهمل 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 (التحكيم)

وهو التجاء اطراف النقاش الى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الأطراف وهو ما يسمى بعملية التحكيم فالمحكم دوره مثل القاضي

❖ الاستشارة والمحليين:

متى يتم اللجوء للمستشار:

عندما يكون الموقف التفاوضي يحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى اطراف التفاوض ، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الاخر .

مواصفات المستشار:

- ان يكون ذا خبرة كافيه
- جهة محايدة وغير متحيزة
- تكلفة اقل من الوفورات المحققة باللجوء اليه
- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة

بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار قد تكون على أساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

نطاق مهام المستشار ودوره:

الدور الأساسي للمستشار دور استشاري يهدف الى تعظيم مكاسب احد الأطراف وإمكانية 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

❖ الوساطة

يقوم الوسيط بدور بين الطرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حلولا على المتنازعين ولا يمكنه ارغامهم بقبول حل بعكس المحكم

أدوار الوسيط وخدماته:

- تسهيل عمليات التفاوض
- الإسراع في إتمام الصفقات و ابرام العقود
- اقتراح أساليب للتوصل الى اتفاق
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- التقييم العملي للأمر
- توضيح فجوة الخلافات بين الأطراف المتنازعة

شروط نجاح الوساطة عمليا:

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

• التبعية:

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

• القوة او الاعتمادية:

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

• شدة العلاقة:

تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثاقها بين طرفين على:

- حجم التعامل او التبادل بينهما
- معدل التبادل او التفاعل والاتصال بينهما
- ارتباط المصالح

فكلما كانت العلاقة بينهما وثيقة كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها

❖ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها

تبادل الأشخاص:

يعني ذلك تبادل اشخاص مندوبين عن كل طرف لدى الطرف الاخر لفترة من الوقت وقد لا يتخذ هذا التبادل شكل الوساطة وانما زيارات جمع المعلومات ومناقشة ولكنه مرتبط بفكرة الوساطة

الأهداف العليا:

يستخدم هذا الأسلوب لإيقاف النزاع حيث يعطو اطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمرى وابقى ، فالتركيز هنا يكون على الأهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الى حل مرض لكليهما

الدبلوماسية (السياسة):

هذا الأسلوب شأن استخدام 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 لتحسين العلاقة بين المنظمات

❖ أدوات الوسيط ووسائله

من اهم الوسائل التي يلجأ اليها الوسيط لتقريب وجهات النظر ما يلي:

- توضيح وجهات النظر لكل من اطراف النزاع
- تهدئة الخواطر
- طمأنة الأطراف

❖ الاثارة الاجتماعية والنفسية لأساليب الوساطة

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

- التجاذب بين الأفراد
- عمليات إنسانية
- عمليات مقارنة
- عمليات اتصال ورد فعل

❖ خصائص الوسيط الفعال

- الصبر والمثابرة
- الوجه غير المعبر عن ردود فعله
- حكمة سليمان (التحلي بالحكمة)
- دهاء سنماز (التحلي بالدهاء وحسن التصرف)
- طبيب نفسي (يحسن الاستماع ويروح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره)
- بارد ومتحفظ المشاعر
- ان يثبت حيادة التام وعدالته
- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- مؤمن بالتضحية وراغب فيها
- ان يكون مؤمنا بالقيم الإنسانية
- القدرة على التحليل الدقيق للمواقف
- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام
- القدرة على التأثير على الغير

❖ التحكيم

يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة او 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 امثلة جهات التحكيم الدولية: مجلس الامن، 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

مناورات التفاوض وأنماط المفاوضات

المحاضرة الثامنة

❖ ما هي المناورات

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلا وهي:

1- مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئا هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامة جدا 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 جدا، لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فأنت سوف تواجه موقف لا يحتمل الى أحد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فأنت سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحيانا لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدرة.

• السؤال الآن ما مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها؟

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

مثال:

تاجر عقار يريد بيع عمارة بمبلغ 400 ألف دولار وأنت لا تريد أن تدفع إلا 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 هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع 50 ألف الى 350 وهو يتنازل عن 50 ألف ليبيع ب 350 ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعورا لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية. فالبائع عندما يجد أنه تنازل عن 50 قد يكون لديه شعور بانه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف أنك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسين ألفا بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

• لا تقل نعم أبد للعرض الأول

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

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لأنني وافقت. 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 مثلا 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 فإنه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فإن هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة.

• دائما يجب أن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري

المشترون إذا رأوا أنك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه أما إذا كنت متمنعا فإن الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضة لإتمام الصفقة. وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأه.

٢- مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تتجزأ الى محورين تقريبا:

المحور الأول: الضغط على الشخص المقابل دون مواجهه

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

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مدير 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) كأن 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 ولكم تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومخزنة 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 جهد أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة. والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بأن عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وإن إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة.

وان ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكرة بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدوانيا في تفاوضه.

وانت كيف تكون طيبا؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر 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 أنك أنت الشخص المقابل للحظة: فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك 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 تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسوا ذوي أهمية أقل وأنهم قادرون على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات. أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا 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 قادرون على أخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به. وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبة بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وأنك تعرف تماما ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يوتي ثماره.

المحور الثاني: أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية

النتقلة الإجبارية هي نقلة تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرضا أقل ولكن يجب أن تتنبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

كيف يكون ذلك؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضة ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فترد عليه بأنك تريد عرضا أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها الى أن تصلك 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 عرضا أفضل)

مثال على ذلك: عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما أو توريد أو غيرة مثلا فأنتك 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 أنه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد.

ولكن عليك أن تتذكر بانه عندما كتب نريد عرضا أفضل لم يحدد مقدار ما يريده. وترك ذلك للطرف الآخر. ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضات 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.

٣- مناورات الختام

ولكن قبل ذلك أريد أن اذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات

• الدوافع:

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكد فان ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولا أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فان ذلك من أهم الأمور التي يجب ان تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة مأربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تحقيقها 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 للوصول لحل يرضيها، ففي الدوافع الشخصية فان المفاوضات سوف تلاحظ عليه أنه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له.

أما دوافع المنظمة فانه 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.

• المعلومات:

ولا تقل أهمية فُجِب عليك قبل أن تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل. كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدف وصلاحياته وسلطته.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فانك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساسة وأيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي . ولتعرف أيضا ما هي الضغوط التي سوف تمارسها والأخرى التي يجب الابتعاد عنها.

وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل. وأن ما ذكر سوف يكون ذا أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر

مناورات أو مفاوضات الختام: في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية عليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي:

• طلب المحال:

كأن يخترع المفاوض المقابل مثلا طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا. ولكن إذا كان ذلك ممكنا فُجِب أن يكون بثمن

• الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يعتمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب أو 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 مثلا. 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 مثلا بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير لكي انتظر دون أن ابحث عن مكان آخر

• أن يقلك ما لم نقله:

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فُحده 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 نقله.

في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير أخلاقية في الاتفاقات من ناحية أنها غير محده ومن ناحية أخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك

• الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك أحيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك أيضا أن تصعد الأمر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضياً عن ما تم

الاتفاق عليه سابقا. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن تسمح بإعادة التفاوض أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون لحاجتك لهذا الاتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى عديدة لا مجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلا

• ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضات تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما. ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل أن تتبسم وبكل هدوء تقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات

• تحجيم التنازلات:

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أداءه التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض لذلك عليك أن تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة

• الغيباء التفاوضي:

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغيباء التفاوضي أو التغابي بمعنى أصح. كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها يفقدون عليهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً فكيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلا إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض أنك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت. لذلك عليك أن تتغابي وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له أنك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل

• القيمة نسبية:

تذكر دائما بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من النقود. فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين. فيجب أن تعلم أنه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له أكبر من النقود

• قيمة الوقت

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج. وفي هذه الحالة فإن كثر من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفوا أنه محدد أو محدودون، فيجب عليك أن تحرص شديد الحرص بان لا يعلم الشخص المقابل بأنك محكوم بإتمام العقد في وقت محدد، أما إذا كنت أنت الشخص المقابل فإن الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات أكبر. ولكن إذا كنت تعتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك إتمامه في وقت محدد فعليك ان تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة. أو أنك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل أو التأخير لها، فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فإن ذو المدة الأقصر هو الجانب الأضعف في التفاوض

• المفاوضات الطويلة:

كما ذكرنا في الموضوع أعلاه أهمية الوقت وضغط الوقت فإنه أحيانا تكون غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر بحاجة لإنهائها مما يجعلك تقدم تنازلات أحيانا من أجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل (عليك أن لا تقع في ذلك) ويجب أن لا توافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم أو 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 أنك قادر على الانسحاب. ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات؟ تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله وفي نفس الوقت تظهر أنت بان الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك. فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب أو لا يهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب. وهنا عليك أن 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 أمامك تتخلى عن نمطك مؤقتاً حتى تحدث عملية الاتصال

- خذ من كلامه وأكمل الحديث- لا تخطنه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية -أنصت له باهتمام - لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك - لا تظهر له جهله ببعض الأمور - قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت.
هنا تكسب وده وتتم عملة الاتصال بنجاح ومن ثم تستطع قاداته

١- المفاوض الواقعي

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

٢- النمط المقاتل:

وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع ، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال). عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم أي تنازلات

٣- المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:

وهو عكس الواقعي أعلاه فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه. ويمتازون بحبهم للناس وتجدهم أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك ، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أياً كان. وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة

وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. وعلبك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تشعرهم بالاطمئنان

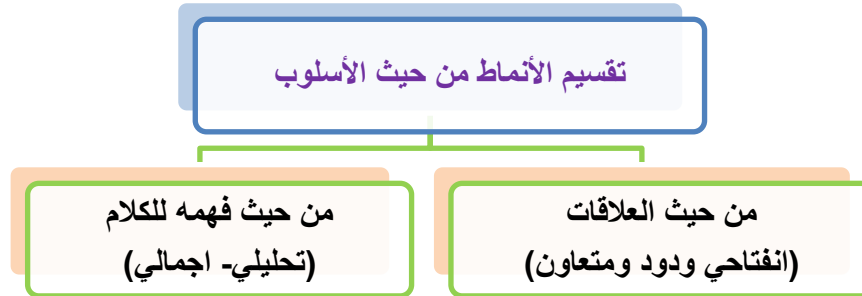
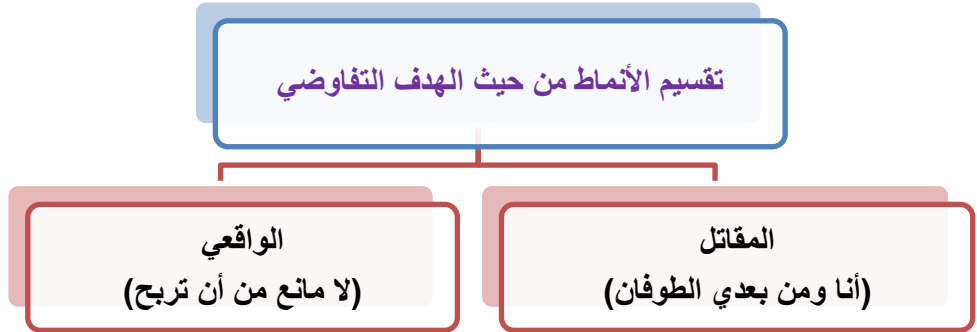
نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم و إحتجامهم عن اتخاذ القرار

٤- النمط التحليلي:

وهذا النوع لا يقتنع ابدأ بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفصيل التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء. فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغرة. هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سأل عنها أو طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي

٥- النمط الهجومي:

وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه



❖ شخصيتك أنت

نعود لشخصيتك أنت، فلاشك بان كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى اصح مشابه له. وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها ، ولتتفادي ذلك عليك أن تعرف أولا نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتتال قبوله وتتقرب إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

❖ المأزق التفاوضي

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج. وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أيًا كانت هذه

الألّة ، أو تغيّر أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلا إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن ان تتنازل عن أشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية.

أو أن توجّل بعض النقاط مثلا جانباً وموقفاً إلى حنّ إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقا فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماما عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماما أن الاتفاق لن يتم.

أحيانا المفاوضات يصل لنقطة تسمى نقطة اللاعودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطرا للمواصلة لأسباب عديدة أحيانا يجد نفسه المفاوضات مضطرا للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإلتقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغاؤه فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذا مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.

ختاماً:

قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجادته أدواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوضات لاشك

المباشرة الثانية: مهارات الحوار في التفاوض

❖ مفهوم الحوار

الحوار في اللغة يعني المراجعة، ويتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحاورة مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة وقد ذكر ابن منظور في لسان العرب أن معنى (حور): الرجوع عن الشيء والى الشيء، ويكون بين طرفين حول موضوع محدد ويمكن أن يكون بين أكثر من طرفين أو مع النفس والحوار في الاصطلاح هو: نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء وابتعد عن الخصومة والتعصب والحوار هو شكل من أشكال الحديث حيث يحاول الناس بنية صادقة الوصول إلى وجهات النظر المختلفة بغرض التوصل إلى فهم جديد وهو بذلك عكس النقاش والحوار يسعى لاكتشاف معنى جديد لم يكن كاملاً لدى أي من المشاركين في الحوار وقد يتحول الحوار إلى الجدل حينما تشتد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه وقد يتحول الحوار إلى مناظرة حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره

وهناك عدد من المصطلحات كثيراً ما تستخدم مع مصطلح الحوار أو بديلاً عنه ومنها: المناقشة، المباحثة، المفاوضات، المحاجة، المجادلة، المراء، المناظرة، المباهلة{

ما أوجه الشبه والاختلاف بين الحوار والمصطلحات الأخرى؟

المصطلحات	المنافشة	المحاورة	المحادثة	المباحثة	المفاوضة	المحاجة	المجادلة	المراء	المنافرة	المباهلة
تحتاج إلى موضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تركز أكثر على الموضوع	*		*	*	*	*	*	*	*	*
تركز أكثر على المراجعة بين طرفين		*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحتاج إلى موضوع جاد				*	*					
تتشرط اختلاف الطرفين				*	*					
تتشرط تعارض الآراء والمصالح				*	*					
الشك والتكذيب عنصر أساسي										*
الخصومة تصل إلى درجة الملاعة										*
تهدف إلى الوصول إلى حل وسط				*						
أكثر عرضة للتحويل إلى مباهاة وتفاجر		*	*							
أكثر حاجة إلى وجود من يحتكم إليه		*								
تحد بين ندين ولو في موضوع النقاش فقط وفي اعتقاد كل واحد في نفسه		*								
وجود قواعد يحتكم إليها		*								
جمهور يحتكم إليه أو يشهد		*								
حرص كل طرف على هزيمة الآخر		*	*	*						*
تنحصر في الموضوع الفكري		*								
ضرورة استخدام الأسلوب العقلي		*								
لفظي فقط		*								

❖ مكونات تأسيس ثقافة الحوار

لكي نؤسس لثقافة الحوار البد من السير في بعدين متوازيين:

١- القناعات والمبادئ وتشمل:

الإيمان بالحوار كوسيلة للتواصل بين البشر - الإيمان بقيمة رأي الآخرين - الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم

٢- الممارسات والمهارات وذلك من خلال:

ممارسة الحوار مع آخرين - الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم - التحلي بأداب الحوار

لماذا لا نتحاور؟	لماذا نتحاور؟
<p>افتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد</p> <p>التمسك بالرأي والتعصب له وضيق الأفق</p> <p>غياب ثقافة الحوار</p> <p>الخوف والخجل من التحدث أمام الناس</p> <p>غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية</p>	<p>كسب حب الآخرين والتواصل معهم بصورة سلمية</p> <p>تغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين بما يخدم الجميع</p> <p>الارتقاء بالمستوى الحضاري من خلال التعامل الراقي</p> <p>توحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم</p> <p>الانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم لما فيه المصلحة العامة</p> <p>استخراج ثمرات عقول وتفكير الآخرين وتطوير أفكارهم</p>

❖ أسس الحوار الفعال

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

❖ من الأشكال السلبية للحوار

- 1- الحوار التعجيزي: يتسم فيه المحاور برؤية السلبيات والأخطاء والعقبات
- 2- حوار المناورة: هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من أجل إثبات الذات
- 3- الحوار المزدوج: حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور
- 4- حوار الطريق المسدود: (لا داعي للحوار فلن ننفق) إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن يغيره مطلقا
- 5- الحوار السلطوي: إلغاء الطرف الآخر مطلقا وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط
- 6- الحوار السطحي: تقوم على قاعدة تقول (لا تقترب من الأعماق فتغرق) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية
- 7- الحوار التسفيهي: اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائما والتسفيه بالرأي الآخر
- 8- حوار البرج العاجي: الحوار من أجل إبراز الحذقة والتميز لديه
- 9- الحوار المرافق: المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة دون تمحيص
- 10- الحوار المعاكس: السير في اتجاه مضاد للمحاور (أنا ضدك دائما)
- 11- حوار العدوان السلبي: حيث يصمت المحاور صمتا سلبيا عنادا وتجاهلا لكيد الطرف المحاور
- 12- حوار استطلاعي فضولي: لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار
- 13- حوار جدلي عقيم: من أجل إفحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب

❖ الأشكال الايجابية للحوار

- 1- حوار التناصح والتشاور: الحوار من أجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة
- 2- حوار الإقناع: من أشكال الحوار التي غالبا تأخذ طابعا تجاريا استهلاكيا أو سياسيا من أجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك
- 3- حوار التفاوض: بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين الطرفين
- 4- حوار التعارف: غالبا ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي لقضاء الوقت
- 5- حوار الملوك والرؤساء: فيه نوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار جلية

❖ مراحل الحوار

أولاً/ مرحلة الإعداد

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع
- إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط
- التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع
- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينتهي به المتحدث كلامه
- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار

ثانياً/ مرحلة التنفيذ

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن إن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه
- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون
- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة دون استئذان
- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر
- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح
- الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل
- الحذر من الجدل العقيم الذي لا فائدة منه
- تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيداً للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة

ثالثاً/ مرحلة التقويم

- وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على:
- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة
 - مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار
 - تحديد النقاط الإيجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار
 - التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية

❖ معوقات الحوار

- المراء
- عدم الفتاعة بالتعددية والاختلاف
- الغضب
- عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين
- الاعتداد بالرأي والتعصب له
- عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار

❖ ما المقومات الأساسية للمحاور المحترف؟

٧- اختيار الكلمات المناسبة	١١-الالتزام بآداب الحوار	٤- مطابقة القول للعمل
١- الإخلاص في الحوار	١٧- اللباقة	٥- انبساط الوجه
١٦- عدم اتهام النيات	١٩-توظيف لغة الجسد	١٣-حضور البديهة
١٠-احترام الطرف الآخر	مقومات المحاور المحترف	٩-الإلمام بموضوع الحوار
١٤-توظيف الصوت	٢٠-جودة المعالجة	١٥-تنوع أساليب الحوار
٦- تجنب صيد الأخطاء	١٨-رباطة الجأش وهدوء البال	٢ - الصدق والأمانة
٣-حسن البيان	١٢-الاعتراف بالخطأ	٨-حسن الاستماع والإنصات

❖ مهارات الحوار الناجح

تواصل بصريا مع المتحدث نادي المتحدث بأحسن أسمانه أمتدح الأفكار الايجابية -حاول أن تفهم ما يقول المتحدث تجاهل المشاعر العدائية لا تقاطع المحاور وأعطه فرصة كافية جهز نفسك للحوار ولا تشغل بغيره لا تصدر أحكاما مبكرة بينك وبين نفسك	<p>الاستماع بعمق Deep Listening</p> <p>احترام الآخرين Respecting Others</p> <p>الاستكشاف Inquiry</p> <p>التعبير عن أفكارك بحرية Voicing Openly</p> <p>تعليق الافتراضات والأحكام Suspending Assumptions & Judgements</p> <p>السماح للآخرين التعبير عن أفكارهم بحرية Balancing Voicing & Inquiry</p> <p>التأمل والتفكير Reflecting</p> <p>كن منصتا جيدا</p>
--	---

نماذج من حوارات إيجابية

- ١- محاوراة الأبناء عندما تكون داخل الأسرة قضية يكون الأبناء طرف في هذه القضية فنحاور معهم وناقشهم لتتعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها
- ٢- محاوراة الزوجين في قضية تهمهم مراعين فيها أدب الحوار دون الحوار من الطرف الآخر وهو الزوج والمرأة تنصت وتتلقى الأوامر فقط

نماذج من حوارات سلبية

- 1 - محاورتنا للآخرين وتحميلهم وزر تصرفاتنا ونتائج أعمالنا من خلال مبالغتنا في الثقة الزائدة بأنفسنا وتنزيه أنفسنا عن الأخطاء وفي نفس الوقت نصفهم بالنقص والعيوب ونوذج الحرب النفسية ضد محاورينا ونبالغ في تعميق الخلاف معهم
- 2 - قراءة أفكار الآخرين من أجل اكتشاف الزلات والأخطاء وتكبيرها ومنتصيد أخطاء الآخرين ونضخمها
- 3 - جرح مشاعر وأحاسيس الآخرين ونطعن في أفكارهم ونشكك في مصداقيتها أثناء العملية الحوارية
- 4 - نتجاهل عيوبنا في الحوار ونركز على عيوب الآخرين ونسلط الضوء عليها ونلفت انتباه الناس لها

بيل غيتس وجنرال موتور

تسبب انهيار بل غيتس المبالغ فيه بصناعته بأنه قام بمقارنة صناعة الكمبيوتر بصناعة السيارات، حيث قال خلال معرض للكمبيوتر بأنه لو أن شركة جنرال موتور للسيارات حرصت على مواكبة أحدث التقنيات بالشكل الذي واكبته صناعة الكمبيوتر، لقاد الناس سيارات بسعر ٢٥ دولار والتي تصرف جالونا واحداً فقط لألف ميل في اليوم التالي أطلقت شركة جي أم نشرة صحفية رداً على تصريح بيل غيتس: إذا طورت جي أم 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 ستتقبل 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/ ستستأذّنك الوسادة الهوائية الواقية من الحوادث قبل إن 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، كالإمساك 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 ركابها إلى تعلم كيفية القيادة من جديد، نظراً لظهورها بخصائص جديدة لا تشبه أياً من سابقتها

الواجب الأول ❖

السؤال ١ / من محددات النجاح في التفاوض: الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ، جميع ما يلي يعتبر من المبادئ المتعلقة بالالتزام بمبادئ التفاوض باستثناء :

مبدأ القدرة الذاتية

مبدأ الالتزام

مبدأ المنفعة

مبدأ التعاون التام

السؤال ٢ / تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

صواب

خطأ

السؤال ٣ / من عناصر التفاوض :

يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً .

التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر

جميع ما ذكر صحيح .

هناك موضوع محدد للتفاوض.

السؤال ٤ / استراتيجية التكامل : هي استراتيجية تقوم على أساس وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

صواب

خطأ

السؤال ٥ / من مبادئ التفاوض وحل النزاعات والعملية التفاوضية بشكل عام :

المفاوضات العسكرية

جميع ما ذكر صحيح

المفاوضات السياسية

المفاوضات التجارية والاقتصادية

السؤال ٦ / من نتائج التفاوض التفاوض :

الوصول الى الحل النهائي

عدم الاستسلام

عدم فرض الحل

المأزق

الواجب الثاني ❖

السؤال ١/ المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٢/ النمط الهجومي من المفاوضين، وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٣/ العدل والإنصاف ، سلوك يعبر عن النفس اللوامة.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٤/ الفترة الزمنية في بناء طبيعة السلوك الانساني تبدأ من أول يوم إلى عمره ١٥ سنة ويؤثر عليها البيئة التي يعيش فيها الإنسان و طريقة التربية التي نشأ عليها والمبادئ التي تحكم تصرفاته، بعدها يبدأ الإنسان في تطبع سلوكيات مختلفة حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الاساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٥/ هو تصنيف الثقافة فيما إذا كان تصورها أو تطبيقها يتبع الأسلوب البدائي الأولي، أو الأسلوب الحضاري، ويمكن قياسه بمقياس ثقافي معين أو ما يقيسه الناس وعامة الناس:

[المستوى المعرفي](#)

[المستوى العلمي](#)

[المستوى الثقافي](#)

[لاشيء مما ذكر](#)

السؤال ٦/ يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا وهناك:

[المفاوض الانفتاحي](#)

[المفاوض الواقعي](#)

[المفاوض المقاتل](#)

[المفاوض الشكلي](#)