

مراجعة الاختبار الفصلي .. (مراجعته من د.نصرون)..

**استراتيجية ( الإنهاك ) :** تقوم هذه الاستراتيجية على:

**استنزاف وقت الطرف الاخر :**

يتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي اطول وقت ممكن دون ان تصل المفاوضات الا الى نتائج محدودة لا قيمة لها.

**استنزاف جهد الطرف الاخر الي اشد درجة ممكنة :**

يتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها

**استنزاف أموال الطرف الآخر :** وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له ان يحصل عليها لو لم يجلس معنا الي مائدة التفاوض وينشغل بها.

**الاستراتيجية الاولى من استراتيجيات منهج الصراع**

**الاستراتيجية الثانية : استراتيجية التثتيت ( التفتيت):**

من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الاطراف المتصارعة اذا ما جلست اي مائدة التفاوض

**وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوة في طريق**

**التفاوض**

**الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية إحكام السيطرة ( الإخضاع):**

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة او مبادرة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الامكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات

**التفاوض**

**الاستراتيجية الرابعة : استراتيجية الدحر ( الغزو المنظم) :**

وهي الاستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة او قلة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي

**الاستراتيجية الخامسة : استراتيجية التدمير الذاتي ( الانتحار) :**

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، وتطلعات تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وانه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها

### **بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض:**

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة .
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية.
- عدم اعطاء وقت كافي للتحضير بحجة ان الامور 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 اجلها.

### **المناخ التفاوضي :**

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن اهم صور المناخ التفاوضي

### **المناخ الودي للتفاوض:**

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الاهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي

### **المناخ الرسمي للتفاوض:**

وهو المناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الالقاب الرسمية ويستخدم عادة اذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

### **المناخ الحيادي للتفاوض:**

ويقصد بهذه الحالة ان يتعامل المفاوض مع الطرف الاخر على اعتبار ان اتمام الصفقة يعتبر امرا عاديا فالمفاوض هنا غير حريص على اتمام الصفقة او الوصول الي اتفاق مع الطرف الاخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

### **المناخ المتشدد:**

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الطرف الاخر والمناخ هنا ليس عدوانيا ولكنه مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

## المناخ العدواني:

اذا كان احد المتفاوضين على الاقل عدوانيا ، ولا شك ان المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل الي طريق مسدود ، ولذلك لابد من حسن اختيار المتفاوضين.

## انماط المتفاوضين :

المتفاوض الواقعي

النمط المقاتل

المتفاوض الانفتاحي الودود المتعاون

النمط التحليلي

النمط الهجومي

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

**المقاتل** (أنا ومن بعدي الطوفان)

**الواقعي** (لا مانع من أن تريح)

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

من حيث العلاقات (**انفتاحي وودود متعاون**)

من حيث فهمه للكلام (**تحليلي - إجمالي**)

**الاستراتيجية** : تشير الي الاطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك

الي سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على

الاهداف بعيدة المدى ، اي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

**اما مفهوم التكتيك** : فيشير الي العناصر الفرعية او المكونات الجزئية التي يستخدمها المتفاوض

ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

**الاولى: ضرورته:**

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الاهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين

اطرافه اي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الاولى.

**الثانية: حتميته:**

نجد ان علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج او المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول الى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

### الضوابط التفاوضية :

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

### شروط التفاوض:

**القوة التفاوضية:** ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها.

**المعلومات التفاوضية:** هي ان يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الاسئلة **القدرة التفاوضية:** يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق . ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق

**الرغبة المشتركة:** ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة او الافضل لحل هذا النزاع او وضع حدا له.

يوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي:

**منطقة العمى المعرفي:** يعني انك لا تعرف شيئا عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوض.

**منطقة الجهل المشترك:** يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الاخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض.

**منطقة القناع على الوجه:** تعني معرفتك بالطرف الاخر 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

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

### العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات:

**جدول الاعمال:** جدول الاعمال يحتوي على الامور محل التفاوض ولذلك يجب ان يكون هناك اولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول.

**الوقت:** قد يتمثل الوقت عنصرا مهما في التفاوض فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخير فإن ذلك يكون في مصلحة البائع.

**التجاوزات الادارية:** قد يلجأ المفاوض الآخر الي الاتصال برؤسائك متجاوزا أصول التفاوض وفي هذه الحالة يجب الا تسمح له الجهات الإدارية الاعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض.

**التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض:** حيث انه لابد التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل او تضارب وازدواج فيما بينهم.

**التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض:** يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المعتدلين وفي الوقت الذي تشدد فيه المجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة.

### الامثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض :

يصعب على معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم. يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ، و يطغى الاندفاع الى تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد.

لا تتوفر لدى معظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض ، وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب.

يحتج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم.

## معايير تحديد الاهداف:

- موضوعية الاهداف
- دقة الاهداف ووضوحها
- مرونة الاهداف
- واقعية الأهداف
- اقتناع المفاوض بالأهداف
- قابلية الأهداف للقياس
- المحافظة على السرية
- قابلية الأهداف للمراجعة

## موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة

ثلاثة اعتبارات هي :

- مراعاة اهداف الطرف الآخر
- مراجعة اهدافك في التفاوض
- توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها.

## دقة الاهداف ووضوحها

يؤدي وضوح الاهداف وتحديدها بشكل دقيق الى تيسير الاتفاق عليها بشكل قطعي بين اطراف التفاوض لا يحتمل غموضا

## مرونة الاهداف

**المرونة :** أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات.

## واقعية الأهداف

لا شك أن أي تحديد غير واقع للأهداف يعني تضاؤل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلا

## اقتناع المفاوض بالأهداف

لا 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

## 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

## المحافظة على السرية

يعني لا يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفادة من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او لإخفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك اذا اضطرت للتنازل.

## قابلية الأهداف للمراجعة

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف ، فالأهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لإرشاد السلوك وتوجيه الجهود و يتعين تغييرها عند الضرورة.

## هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي:

- حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي .
- حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي.
- حالة التفاوض بخبرة ووعي .
- حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي.

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

## أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

الصراع وفقا لمستواه : داخل الفرد ،بين فردين ،داخل المجموعة ، بين المجموعات ،على مستوى المنظمة ،بين المنظمات.

الصراع وفقا لاتجاهاته : الصراع الرأسى ،الأفقى.

الصراع وفقا لنتائجه : الصراع السلبى ،الإيجابى.

الصراع وفقا للقضايا المتصارع عليها .

الصراع من حيث التنظيم : منظم ،غير منظم

الصراع من حيث التخطيط : الصراع الاستراتيجى ،الغير مخطط.