

مراجعته .. (مراجعة اربع واجبات)

عناصر التفاوض :

- أ- التفاوض ومن يتم بين الطرفين او اكثر .
- ب- هناك موضوع محدد للتفاوض.
- ج- يسعى اطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبيا.
- د- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول الى حل وسط.

من اهم المناهج المستخدمة في التفاوض:

1. **المنهج المصلحة المشتركة:** وهو يقوم على المصلحة المشتركة بين اطراف التفاوض

ولها مجال استراتيجيتين اساسيتين:-

- **استراتيجية التكامل:** تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين اطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الامكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح اطراف التفاوض.

- **استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم:** وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين اطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية الي تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

2. **المنهج الصراع:** طبقا لهذا المنهج يري المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الاخر ويرى انه يجب ان يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الاخر خسائر ومن اهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن منهج الصراع:

- **استراتيجية الاستنزاف:** تقوم هذه الاستراتيجية على ان هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد الطرف الآخر

- **إحكام السيطرة والإخضاع:** طبقا لهذه الاستراتيجية يسعى احد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على اساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر

- **استراتيجية التشتيت:** تقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الاخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الاخر

محددات النجاح في التفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض.

الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها.

الاستخدام الذكي للتوقيت.

توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.

الاستشارة والوساطة والتحكيم.

خصائص المفاوض ومهاراته.

العلاقات بين الاطراف المتفاوضة.

العناية بصياغة الاتفاقات والعقود.

الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقق شروطه ومن اهم هذه المبادئ

مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات

محددات النجاح في التفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض : هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في

التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد

الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

(الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك) * لذلك

يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوض

فقد اثبتت النتائج أن الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين **كانت نتيجة**

لحصانتهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوض.

الاستخدام الذكي للتوقيت :

يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف على كيفية

التحرك على مائدة المفاوضات

توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات ، أو إبداء

الاستغراب او الاستياء ، 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 موقفه)

الاستشارة والوساطة والتحكيم.

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض

يؤخذ هذا الطرف شكل **الوساطة** او التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط

والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشارة **فهي ما قد يلجئ اليه المفاوض**

لطلب رأي خارج لتدعيم موقفه التفاوض.

خصائص المفاوض ومهاراته:

ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض.

أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين.

ان تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح.

ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا.

ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.

طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة.

قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها.

اعتن بصياغة الاتفاقيات والعقود.

استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيداً لك.

العلاقات بين الاطراف المتفاوضة:

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من

ود او توتر

ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات

الجيدة

قد تؤدي الى التنازل حتى تكمل المفاوضات بالنجاح.

العناية بصياغة الاتفاقات والعقود:

يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ.

الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقق شروطه ومن اهم هذه المبادئ :

مبدأ القدرة الذاتية : 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 الاطراف ، 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 وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى.

مبدأ العلاقات المتبادلة : تظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.

مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات:

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.

ميادين العملية التفاوضية :

أولاً : المفاوضات التجارية والاقتصادية:

التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشارا **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 التهدة 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 ولإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار **وهيكل القيمة السائدة** في المجتمع.

الأنماط البشرية التي يجب مراعاتها عند التفاوض

الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد.

الفرد المدعي المعرفة.

الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.

الفرد المتردد.

الفرد المشاغب.

الفرد الايجابي المفكر.

مراحل مهارات الابداع والابتكار

المرحلة الاولى : مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة

المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة

المرحلة الثالثة : مرحلة الخلق والالهام

المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق

المرحلة الاولى : 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 فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات

المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة

هذه المرحلة أكثر غموضاً لأنها تتم داخل وحدات المفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى ويستمر المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بل حتى يصل الي الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة **التحليل**

المرحلة الثالثة : مرحلة الخلق والالهام

في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الي نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل

بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل . هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار.

المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق

وهي المرحلة النهائية للعملية الابداعية وتتضمن فحص وتقييم الافكار الجديدة للتحقق من صحتها

من الانواع للمراسلات التي تتعلق بإمكانية إنجاز عملية التفاوض:

وهي تستخدم من اجل طلب معلومات او تقديم معلومات : اولا : مراسلات تتعلق بالمعلومات تستخدم بهدف تقديم خدمات ام : ثانيا : مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة منتجات الي التغيير

في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات واهداف : ثالثا : مراسلات تتناول مواضع نزاع متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون معارضة مع توقعاتك واهتماماتك

العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات في التفاوض:

انتماء اطراف المقابلة (الجنس الدين الجغرافيا)

الصوت

قوة مركزية اطراف المقابلة

شكل اطراف المقابلة (الشكل والظهر)

حركات القسم

ود اطراف المقابلة

الاعلان عن موضوع المقابلة

تعبيرات الوجه

ترتيب الجلسة ومكان المقابلة

فكرة الشخص عن الطرف الاخر

اللغة

التخطيط المسبق للمقابلة

من استراتيجيات منهج المصالح المشتركة

استراتيجية التكامل

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الي درجة ان يصبح كل منهما مكمل للآخر في كل شيء بل قد يصل الامر الي انهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني

احيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهم.

استراتيجية تطوير التعاون الحالي

تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الي تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق اوجه التعاون بينهما
استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

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

(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

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب : استنزاف أموال الطرف الآخر -3
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

اولا : مراسلات تتعلق بالمعلومات

يجب مراعاة

الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
الابتعاد عم المقدمات التفصيلية
ابراز دقيق و موجز حول المطلوب منك

خصائصها

معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام مألوف بين -
الشركات او المنظمات

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

يجب مراعاة

إتباع المدخل غير المباشر

التركيز على الحث والاقناع

البداية هي التركيز على ما يهدف اليه الطرف الاخر
افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال
السطور الاولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده
لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية
يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها
ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات الاخر
ركز الرسالة على احتياجات واهداف الطرف الاخر
من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف انت اليه

ثالثا : مراسلات تتناول مواضع نزاع

: يجب مراعاة

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

استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية

يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي و يكون في الغالب عدوانيا
ومتشددا و يلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير
او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كإجراء انتقام وعلى العكس من
ذلك يدرك المفاوض **ان موقفه اضعف** وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن
انقاذه

استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مرة واحدة

يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه
بان ذلك افضل نفسيا وايسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد

استراتيجية التعاون - استراتيجية المواجهة

يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصا افضل
لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانية ان المواجهة تتيح
فرصا افضل

استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهة النزاع

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته و يكون مدفوعا بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر

وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه

كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت ؟

الاول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة .. هناك بديلان:
يفيد هذا البديل في:

حالة تمشي التأجيل في مصالحنا

حالة عدم وجود ضرر

حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

الثاني : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:

عدم التجاوب مع تفريع المناقشة

الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق

طلب توفير الوقت بصراحة

عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع

التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ اخير

اظهار مساوئ التأخير

تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة

اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين

الاجابة الموجزة عن الاسئلة

ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت

اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة

تعريف الوساطة:

تعتبر الوساطة من بين الحلول البديلة لتسوية النزاعات والخلافات ، التي قد تنشأ بين الاطراف ، وتختلف بشكل متميز عما تقتضيه المساطر القضائية التقليدية الاصلية ، فهي عملية ارادية غير الزامية لفض النزاعات ، يساعد من خلالها شخص محايد ، الاطراف في محاولتها للوصول الى حل متفاوض عليه.

الهدف الاساسي للوساطة:

اتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة في اشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ،ودفعها للمشاركة بشكل ايجابي في ابتكار حلول توفيقية

الثقافة تعلمنا

كيف نتعامل مع الآخرين

ما نتوقع من بعضنا البعض

تعرفنا على الطرق التي بها نحل مشاكلنا

تعرفنا على كيفية وضع الحلول لمشاكلنا

تعلمنا طرق التعامل مع المناسبات المختلفة في أفراحنا وأتراحنا

هي كلمة نصف بها ممارستنا التي نقوم بها

لذلك نعتبر أن الثقافة:

سلوك مرضي عنه في مجتمع معين

نظام القبول

مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم

نمط يسير عليها مجموعة من البشر

رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك

عند استخدام الأسئلة التفاوضية لا بد أن تمر الأسئلة بما يلي:

تحديد الهدف

صياغة السؤال بوضوح

الإنصات للإجابة

اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة

أنماط الأسئلة:

(العامة - المرتدة - يجاب عنها بنعم أو لا - الاستفزازية - المبهمة - المحددة - الإحيائية - المباشرة)

مستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي وهي في قيمة تسمى (ماسلو)

الحاجات الفسيولوجية

حاجات الأمان

الحاجات الاجتماعية

الحاجة إلى التقدير الذاتي من الآخرين

الحاجة لتحقيق الذات

الحاجة للمعرفة والتفهم

الحاجة إلى التذوق والحس بالجمال

المباريات ذات المعلومات التامة: ويتحرك فيها أطراف اللعبة بالتناوب بمعنى علم الخصم بكل تحركات الطرف الآخر السابقة.

المباريات ذات المعلومات غير التامة: لا يعرف اللاعب فيها جميع الكروت مع اللاعبين الآخرين فالتحريك في ظل ظروف غامضة.

مباريات التحالف والتنازع: العديد من المفاوضات التي تتسم بمباريات التنازع والتحالف وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين وتختلف طبيعة التداخل حيث تتسم بمقدار الأذى الذي قد يلحقه بالطرف الآخر أما مباريات التحالف فالتداخل يرجع إلى القدر الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم البعض.

مباراة القائد: يحسب فيها القائد حساباته على أن حلقاه سيتبعونه اضطراراً جرياً وراء مصلحتهم بعد أن يفترض في حساباته مصلحة الحلفاء مع مصلحته.

موقف التفاوض:

فوز فوز أم خسارة خسارة ؟

الاتصال مباشر ام غير مباشر ؟

حساسية الوقت مرتفعة ام منخفضة ؟

الاتفاق من اسفل للأعلى ام من الاعلى للأسفل ؟

برايفت:

طبعاً هذي فلسفة من محاضرة إدارة التفاوض الدولي وحل النزعات الدولية

.. قد جاء منها سؤال بس بأقتبس لكم بالرد القادم (الفلسفة كاملة) بدل ما اقتبس جزئية السؤال
فوز فوز .. فوز خسارة:

يرى أصحاب فوز فوز أن التفاوض عملية تعاونية بينما أصحاب فوز خسارة أن التفاوض عملية يجسر فيها الطرف الأضعف والدول النامية ترى أن مفاوضاتهم مع الشركات الكبرى مسابقات فوز

خسارة

الاتصال مباشر أم غير مباشر:

يؤكد البعض علي طرق الاتصال البسيطة والمباشرة بينما يرى البعض غير ذلك وقد يؤدي نزاع في مفاوضات إلى استخدام أشكال شاذة من الاتصال غير المباشر الحساسية للوقت مرتفعة أم منخفضة؟

يرى الأمريكيون السرعة في عقد الصفقات بينما يرى أصحاب الثقافات أن العقد بدء علاقة فهم يرون استثمار الوقت في التعرف على بعضهم البعض لذا فإنهم يعتبرون أن العمل على تقليل وقت التفاوض عملية عدوانية لإخفاء شيء ما

الإتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل ؟

هل نبدأ بالإتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محدودة أم العكس ؟

الأمريكيون يفضلون العكس بينما يرى الفرنسيون ذلك وكذلك اليابانيون حيث يرون أن جوهر

الإتفاق وجود مبادئ عامة تحدد عملية المفاوضات.