

## تابع/ المفاوض (اختياره - تحفيزه - تدريبه وتحديد سلطاته)

٢- **الدافعية:** لا بد للمفاوض أن تكون لديه دافعية إنجاز متوسطة ودافعية انتماء وقوة متوسطة ولا بد من

التحفيز المادي له (إعطائه راتبًا مناسبًا وتعويضًا كافيًا) والمعنوي للمفاوض، ومثال ذلك:

≡ تكليفه بمهام صعبة وجديدة ومثيرة بهدف تنميته وتطويره.

≡ التقويم الموضوعي من قبل رئيسه.

≡ الاعتراف بإنجازاته أمام الآخرين.

≡ توفير فرص التنمية المهنية.

٣- **التدريب:** حيث أن المفاوض في الدول العربية يتم اختياره بافتراض أنه سيتعلم من خلال الممارسة

ويكتسب الخبرات أثناء العمل. ولذا لا بد من تدريب وتزويد المفاوض بالمهارات الأساسية للتفاوض

والمعلومات المتعلقة بالنظم القانونية والتجارية التي تحكم العملية التفاوضية.

٤- **الأدوار:** يقوم المفاوض بعدة أدوار لكي يحقق أهدافه، أهمها:

≡ الدور الشخصي: والذي يطون بناء على معايير وقيمه الشخصية.

≡ الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيميًا، والذي تقرضه المنظمة.

≡ الدور المتوقع من قبل الطرف الآخر.

≡ ويلاحظ نجاح المفاوضات يتوقف على معرفة المفاوض بالدور الذي يلعبه الطرف الآخر وأسبابه،

والدور المحدد ذاتيًا، والدور المفروض عليه، والدور الذي يمكن أن يلعبه حتى يقوي مركزه

التفاوضي، وماذا يمكنه أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبني أدوار أكثر إيجابية.

٥- **توزيع السلطة والمسؤولية بين (مدير المنظمة / رئيس المفاوض) والمفاوض وطريقة تحديد**

**الأهداف التفاوضية:**

≡ إن توزيع السلطة والمسؤولية بين مدير المنظمة والمفاوض يفرض أن يكون لدى المدير والمفاوض

وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به، وأن تكون واجبات

المفاوض ومسؤولياته محددة تحديدًا دقيقًا، بحيث يتم إعداد بطاقة وصف وظيفي للمفاوض من قبل

خبير متخصص، وأن تتم مراجعتها بصورة مستمرة. وأن يناقشا معًا سلطات كل منهما ومسؤولياته.

≡ أما مسألة تحديد أهداف المفاوضات من مسؤولية الطرفين معًا، فالمدير يرغب في تحقيق مصالح

المنظمة وتحقيق أفضل النتائج، والمفاوض لا بد له من أن يساهم هو الآخر في وضع هذه الأهداف.

## أنماط القيادة السائدة في المنظمة:

١- نمط من المديرين يمسك بتلابيب كل الأمور.

٢- نمط يؤمن بالتفويض.

≡ وبين هذين النمطين العديد من الأنماط القيادية:

- قل للمفاوض ماذا يفعل؟
- قل للمفاوض ماذا يفعل، ولماذا؟
- اختبر فهم المفاوض، وتعرف على وجهة نظره.
- استشر المفاوض قبل أن تتخذ القرار.
- فوض المفاوض.

المحاضرة الثانية عشر: الفصل السادس: مهارات حل الصراع

## طبيعة الصراع:

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل الأطراف المختلفة للتوصل إلى حل يرغبان في التوصل إليه، وتتوقف عملية حل الصراع على (الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع – والاستراتيجية التي يمكن استخدامها لحل هذا الصراع).

ويميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما:

أ- الصراع التكاملي (التعاوني): ويوجد هذا النوع من الصراع عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها، بمعنى آخر؛ ليس هناك كسب مقابل خسارة، ولذلك ستكون الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض هي تلك التي تسعى لتدعيم أو اصر الثقة بينه وبين خصمه.

ب- الصراع غير التكاملي: ويسمى هذا النوع بحاصل الصفر وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص أو الطرف الآخر، كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض. وتتسم الاستراتيجية المتبعة في هذا النوع من الصراعات بالسرية والخداع وتشويه الحاجات الإنسانية.

## الإصغاء والتواصل:

- حيث أنه في كلاً من النوعين من الصراعات (التكاملية وغير التكاملية)، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً.
- وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر في القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون وهي:
- ≡ **يتمثل العامل الأول فيما يعرف بالتصفية** وهو وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال:
  - ١- الافتراضات (مثل افتراض المفاوض أن الطرف الآخر يريد بيع منزله بمبلغ من المال ولكن الحقيقة أن هدفه مختلف عن ذلك).
  - ٢- التوقعات (أي أن توقع وجود صعوبات في التفاوض مع الطرف الآخر سيؤدي إلى تشويش الاتصال بينهما).
  - ٣- التصورات أو المفاهيم المسبقة (كأن تكون فكرته عن المفاوض الآخر أنه عنيد أو مراوغ وبالتالي سيتعامل معه من هذا المنطلق أثناء عملية التفاوض).
  - ٤- الحالة العاطفية (فإذا كان المفاوض غاضباً فسوف يتجاهل محاولة الطرف الآخر للتهديئة).
  - ٥- التحيز (وهو يشبه التصورات والمفاهيم السابقة، فإذا كنت تتفاوض مع شخص أنت تتحامل عليه فستتعامل معه من منظور التهديد والهجوم).
- ≡ **ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم الرسالة المزدوجة؛ وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل. (كعبارة دعني أكن متسامحاً معك، فهي تجعلك تهتم بما تعنيه هذه العبارة هنا في هذا الموقف.**
- **عوائق أخرى للاتصالات تعمل على عرقلة سير المفاوضات منها:** اللغة، الروح السلبية لأحد الأطراف، سلوكيات رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة.
- **ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة ما يلي:**
  - ١- عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير شكوكه أو غضبه.
  - ٢- عدم طرح أسئلة تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره وعدم توجيه الأسئلة المحرجة.
  - ٣- كن مستمعاً جيداً، وتجنب المقاطعة والإيماءات غير المشجعة ولا تصدر حكم على الطرف الآخر بناءً على أسلوبه (حيث يقول أحد الحكماء ما غلبني أحد قط إلا من يصمت إلى حديثي).
  - ٤- تنبه إلى الكلمات ليس لها معاني.
  - ٥- انظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، وأكد ما يقوله الطرف الآخر بالإيماءات.

٦- قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم، ويمر السؤال بعدة مراحل:

- ≡ تحديد الهدف منه (تحديد الفائدة من السؤال مثل هل هي الحصول على معلومات...).
- ≡ الصياغة الجيدة (جعل الطرف الآخر يدرك أنك تنتظر الإجابة).
- ≡ الاتصالات للإجابة (فالفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها).
- ≡ اتخاذ إجراء أو رد.