



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
إدارة أعمال - المستوى الخامس



www.cofe-cup.net

منتديات كوفي كوفي

الملزمة النهائية لمقرر ادارة التفاوض وحل النزاعات المستوى الخامس - الفصل الأول ١٤٤٠ هـ

دكتور المقرر : أ. خالد الفلاح

إعداد وتنسيق:

reama

عادل الذرمان - e7sas

الملزمة تشمل : المحاضرات النصية + الواجبات + الاختبار الفصلي الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

شكراً لكم من أعماق القلب على ثقتكم بنا

همسات وكلمة ختامية

الهمسة الأولى:

أيها الطالب العزيز الكريم.. أولى هذه الكلمات، وفي مقدمة هذه الهمسات لا أجد أفضل من أوصي به نفسي وإياك بـ " تقوى الله تعالى {، ومن يتق الله يجعل له مخرجاً }، {ومن يتق الله يجعل له من أمره يسراً}، {ولقد وصينا الذين أوتوا الكتاب من قبلكم وإياكم أن اتقوا الله، فباتقوا الله تسهل الأمور وتيسر، وتتفرج الضوائق ولا تتعسر.

الهمسة الثانية:

إعلم - رعاك الله - أن العلم بالتعلم، والتفوق بالجد والاجتهاد، والنجاح بالمذاكرة والمثابرة، والوصول إلى المعالي بالحرص والتعب.. والإستعداد الجيد قبل الامتحان من أهم ما يساعذك على بلوغ ذلك، فمن زرع البذل والعطاء حصد النجاح والتفوق - بإذن الله. -

الهمسة الثالثة:

إبدأ المذاكرة والإستعداد للإمتحان مستعيناً بالله وحده، ودع عنك كلمة " سوف " فإنها سبب لفشل الناجحين إن تمكنت منهم، واحرص على فترات من الراحة، وتجنب السهر وكثرة الإرهاق فإنهم يؤذيائك ..

الهمسة الرابعة:

إعلم أن التوفيق من عند الله، والنجاح بيده سبحانه وحده، فأكثر من طلبه ذلك.. وتعرف إليه في الرخاء واليسر يعرفك سبحانه عند الشدة والضيق

الهمسة الخامسة:

تجنب القلق والانزعاج وكثرة الوسوس، وعليك بالإكثار من ذكر الله فإنها تطرد كل ذلك

الهمسة السادسة:

قبل أن تجاوب على الأسئلة.. تأن في قراءتها، فالتأني من الله، وابدأ بالأسهل منها، واذكر ربك إذا نسيت، {وإذا استصعب عليك سؤال فاستغفر الله كثيراً، وردد: (اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً، وأنت تجعل الحزن إن شئت سهلاً)، وقد كان شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله - إذا استغلق عليه فهم شيء يقول: يا معلم إبراهيم علمني ويا مفهم سليمان فهمني .

الهمسة السابعة:

الغش ظاهرة سلبية، وفعل سيء، ومن أسبابه: ضعف الإيمان وغياب التربية، وعلاجه: تذكر الوعيد الذي ورد في ذلك: (من غش فليس منا .

الهمسة الثامنة:

قال تعالى: {وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا، {فنجاح الدنيا مرتبط بنجاح الآخرة، بل من سعا إلى طاعة ربه وفلاح آخرته أتته الدنيا وهي راغمة.

الهمسة التاسعة:

أخيراً.. (...) وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا. ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان)، فإرض بما يقدره الله ويكتبه، والعاقل اللبيب هو الذي يستفيد من تجاربه.

أسأل الله عز وجل لك الفوز والفلاح في دنياك وآخرتك.. كما أسأله أن يجعل هذه الامتحانات برداً وسلاماً عليك.. وفقني الله وإياك.

لا تنسونا من صالح دعائك
سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

أخوكم / عادل الزرمان e7sas

الفصل الأول المفاوضات - المفهوم والخصائص

الفصل الأول/ المفاوضات المفهوم والخصائص

❖ مفهوم المفاوضات

(نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه)

تتضمن كلمة مفاوضات باللغة العربية جانبي الإخذ والعطاء.

وتعني باللغة الإنجليزية العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لأجراء مباحثات بهدف التوصل الى اتفاق حول قضية ما.

في المصطلح لها تعريفات كثيرة منها:

- ◀ تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل الى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما.
- ◀ عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل الى اتفاق.
- ◀ عملية تقوم على اشتراك الطرفين على الأقل لهمل حاجات مشتركة بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف بغية التوصل الى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.
- ◀ حوار ومناقشة بين الطرفين حول موضوع محدد للوصول الى اتفاق.
- ◀ مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول الى اتفاق.
- ◀ محادثات بين الطرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة بقصد التوصل الى اتفاق.
- ◀ مناقشات وحوار من اجل تسوية مشروع معين أو التوصل الى اتفاق.
- ◀ حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل الى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
- ◀ عملية تجري بين متفاوضين أو أكثر وتأخذ شكلا رسميا بهدف التوصل الى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع.

❖ التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بغض النزاع

قد يخلط البعض بين التفاوض ومصطلحات أخرى كالإقناع والتسوية، والتنازل والمساومة والتحكيم:

◀ عملية الإقناع:

هي فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالاته كي يسلم بالشرط والتي يفرضها عليه الطرف الآخر ولذلك فهي جزء من عملية التفاوض وليست بديلا عنها.

◀ التسوية:

هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.

◀ التنازل:

وهو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكريا فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حاليا على الأقل.

والتنازل محصلة أو نتيجة لجهد تقاوضي تتم ممارسته على الطرف المتنازل أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التقاوضي للطرفين أي للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له.

◀ اما المساومة:

هي تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما وقد تتم المساومة بخصوص الأسعار أو شروط التسليم أو التأمين أو غيرها. وتعد المساومة أسلوبا من أساليب تخفيض الثمن وتقوم على المحادثة بين البائع والمشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه لقاء الحصول على سلعة أو خدمة يريد الحصول عليها، ومن ثم فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة بحيث يمكن اعتبار الأخيرة جزءاً من التفاوض وتكتيكا من تكتيكاته.

◀ التفاوض والتحكيم:

يختلف التفاوض عن التحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك وإن كان يتضمن دخول طرف آخر في النزاع بين أطراف التفاوض على عكس التفاوض الذي يفترض المواجهة بين أطراف التفاوض.

والتحكيم أحد الأشكال القانونية لفض النزاع وخصوصاً في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار وهو وسيلة شائعة الاستخدام نظراً لما يتيحه من السرعة والاقتصاد في التكاليف للوصول إلى حكم تقبله الأطراف المتنازعة وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تقاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه عندها يتم اللجوء إلى طرف ثالث يرتضي الطرفان حكمه بشأن هذه النقطة وحتى لا يتم تفويض العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين.

تتعدد جهات النظر فيه بتعدد واختلاف خبرات وخلفيات المعرفين له ومجالات تركيزهم إذ ينظر عدد من الفقهاء إلى التفاوض من منظور خطوات العملية التفاوضية وينظر عدد آخر إليه من منظور الأهداف أو الوسائل أو الوظيفة.

◀ تعريف التفاوض هو :

عملية ارادية اختيارية تقوم على الحوار أو المناقشة أو تبادل المقترحات وقد يتم من خلال المواجهة المباشرة أو غير مباشرة وقد يكون بالكلمة أو بالإشارة أو بكتنبيهما معاً، ويجري عادة بين طرفين (أو أكثر) يتمتعان بالأهلية القانونية ويرتبطان معاً بحاجات أو مصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق بهدف التوصل إلى اتفاق شفوي أو مكتوب تتم فيه تسوية الخلافات والنزاعات أو تنمية العلاقات وتقوية أوصر التعاون وتحقيق المصالح المشتركة التي ليست بالضرورة متساوية ولكنها تؤدي بجميع الأطراف إلى الرضا والقبول بما يتم التوصل إليه.

الطموح هو أن لا ترضى من أي شيء إلا أحسنه

E7sas

المفاوضات – المفهوم والخصائص

- خصائص المفاوضات
- ◀ عملية مرحلية
- ◀ عملية تبادلية
- ◀ علاقة اختيارية ارادية
- ◀ عملية تحكم بها القيود والمحفزات
- ◀ تعدد المجالات
- ◀ عنصر الاختلاف والصراع
- ◀ اشكال الصراع
- ◀ عدم التأكد
- ◀ اصناف التفاوض

أولاً: المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

١. تشخيص القضية التفاوضية وتحديدھا..
أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل الى نقطة التقاء المصالح لتكون بمنزلة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية. وعادة تساعد المفاوضات أو المباحثات أو اللقاءات التمهيدية في التعرف على نوايا الأطراف المتنازعة وفي تغيير اتجاهات و آراء أطراف التفاوض.
٢. تهيئة المناخ التفاوضي..
أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.
٣. قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض..
لاقتناعهم بان التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن – أو الأفضل – لحل النزاع.
٤. بدء عمليات التفاوض..
وتعني هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة واجراء المفاوضات.
٥. التوصل الى اتفاق..
وقد يأخذ ذلك شكل اتفاق مكتوب توقع عليه أطراف التفاوض وقد يكون غير مكتوب.
٦. تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض..
وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

ثانياً: المفاوضات عملية تبادلية على الاخذ والعطاء بين طرفين او أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض:

حيث تقوم المفاوضات على الاخذ والعطاء بين المفاوض والخصم ويحاولان من خلال ذلك التوصل الى نتيجة مقبولة او مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها فيأمل المفاوض ان يتحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الاخر والعكس صحيح وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات وقد يتضمن تعديلا او تغييرا في أهدافه.

ثالثاً: المفاوضات علاقة اختيارية ارادية:

موقف التفاوض لا ينشأ مالم تدخله أطراف التفاوض برغبتها ودون ارغام بل عن اقتناع بان التفاوض سيؤدي الى كسب لكل منها ويجري النشاط التفاوضي على مراحل اذ يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته يلي ذلك دراسة الطرف الاخر لهذه المقترحات ومن ثم قبولها او رفضها و تقديم مقترحات بديلة او مضادة.

رابعاً: المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات

- والتي تستند على الاحتكاك ويكتنفها الازعاج لأطراف التفاوض في طريقهم إلى التوصل إلى اتفاق
- وهناك قيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل ويتم التعبير عنها عموماً من خلال الأسئلة مثل: ما الذي سأكسبه او سأخسره؟ وهل الطرف الاخر موضع ثقة؟ وما تأثير هذا الاتفاق؟
- هناك أيضاً محفزات تدفع المتفاوضين لإنجاز (تفاهم) ربما تختلف أو تتشابه من وضع لآخر مثل الرغبة في التعاون مع الاخرين والرغبة في التأثير في الاخرين والتفاوض لحل الخلافات والنزاعات .

خامساً: أساس المفاوضات وجود قضية او مشكلة

- يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التفاوض والتفاعل والاقتناع الى إيجاد حل لها او التوصل الى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة حول إشكالية / نزاع / خلاف / صراع ما .
- لا بد من التفاوض أيا كان نوعه لا بد من ان يدور حول قضية معينة او موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وقد تكون القضية شخصية او اجتماعية او اقتصادية او سياسية أو عسكرية ومن خلالها تتحدد الاهداف التفاوضية لكل طرف والاستراتيجيات والتكتيكات التي سيتم اتباعها فيها .
- الهدف التفاوضي: القيام بعمل محدد او الامتناع عن عمل محدد او كليهما معا.

وعلى المفاوض ان يستبعد من جدول اعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض وذلك بتحليل القضايا على أساس نتائجها المهمة كذلك يجب ان يجزئ القضية المتنازع عليها الى قضايا او بنود صغيرة ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب مع أهميتها ويقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض او ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

❖ مجالات التفاوض:

١. المجال التجاري والاقتصادي
٢. المجال العسكري
٣. المجال السياسي

أولاً: المجال التجاري والاقتصادي

اذ يستخدم التفاوض في نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.

ثانياً: المجال العسكري

يأتي التفاوض في المجالات العسكرية لالتقاط الانفاس وإشاعة حالة الاسترخاء العسكري او لتفادي النتائج التدميرية للحرب.

◀ سمات التفاوض في المجالات العسكرية:

١. السرية وعدم الإعلان: عما دار في جلسات التفاوض او النتائج التي تم التوصل اليها.
٢. الترابط: اذ من الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى كالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
٣. امتداد المفاوضات العسكرية: لتطال عمليات التعويضات العسكرية وتبادل الاسرى وغيرها من المسائل ذات العلاقة.

ثالثاً: المجال السياسي

ويعتبر هذا المجال من اهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض ومثال ذلك: المفاوضات بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبني برامجها وأهدافها ومنها أيضا المفاوضات بين الوزراء انفسهم بهدف تنسيق الاعمال وكذا المفاوضات بين الدول لحل النزاعات.

الزعيم العبقري يجب أن يكون لديه القدرة على جعل المعارضين المختلفين يظهرون كما لو أنهم ينتمون إلى عائلته واحدة

E7sas

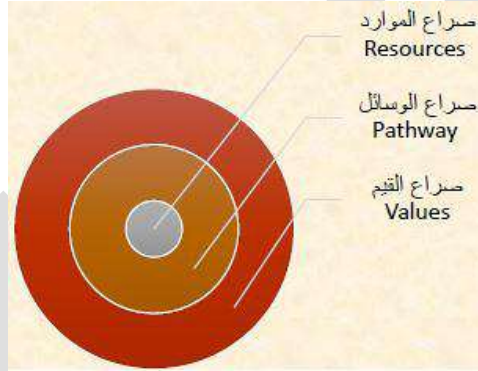
الفصل الأول المفاوضات - المفهوم والخصائص

تابع الفصل الأول/ خصائص المفاوضات

- ◀ وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف
- ◀ تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد
- ◀ التفاوض أنواع متعددة

سادسا: يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:

حيث يكون هناك صراع بين مواقف الطرفين المتفاوضين وهو مقوم رئيسي من مقومات التفاوض اذ بدون وجود صراع نقل الدافعية للعمل الجاد في التوصل الى حل.



اشكال من الصراع هي:

أولا/ صراع الموارد

لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض ان يحقق أهدافه الا على حساب الآخر بسبب القيود المفروضة على الموارد، وإذا كان المدخل المتبع في صراع الموارد هو مدخل الربح مقابل الربح فان كل طرف سيسعى الى احراز النصر على حساب الآخر ويعتمد النصر عادة على ظروف كل طرف.

عند اتباع مدخل الربح مقابل الربح : وإذا ما أحرز أحد الطرفين نصرا على الآخر باتباع مدخل الربح مقابل الربح فان الطرف الآخر لن يلحقه العار لان النصر قد يطال نقطة واحدة من نقاط عدة وقد لا يكون اتباع مدخل الربح مقابل الربح إيجابيا او مرضيا لكلا من الطرفين لكن كلاهما سيؤيد الحل ما دام الصراع قد انتهى دون إساءة شخصية او اكراه.

ثانيا/ صراع الوسائل

وفيه يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه ومثال ذلك: إذا كان الهدف زيادة الربح في الشركة فان مدير التسويق قد يرى ان تخفيض النفقات الإدارية يوصل الى ذلك الهدف في حين قد يرى مدير التصنيع ان هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقات اعداد الآلات وكلتا الطريقتين صحيحة من وجهة نظر كل فرد فاذا كانت الطريقتان تتساويان في أهميتهما لتعظيم الربح فان الحل المختار يجب ان يأتي نتيجة للتفاوض.

ثالثا/ صراع القيم

وهو اكثرها صعوبة وعلى أطراف التفاوض ان تتعرف على هذه الشكل من الصراع وان تعالجه بطريقة مختلفة عن طريقة معالجة الشكليات الاخرين والاعترضت الأطراف لخطر التورط في مفاوضات مطولة لمسائل ليست جوهرية او مسائل يصعب تعريفها. **مثال ذلك:** إذا ما اشتمل عرض أحد المقاولين على توفير تذاكر سفر من الدرجة الأولى وعلى مسكن فاخر لموظفيه وكان صاحب العمل يرغب في تقديم تذاكر سفر من الدرجة السياحية ومسكن اقتصادي فمن وجهة نظر المقاول يعمل السفر بالدرجة الأولى والسكن الفاخر على زيادة رضا العاملين ومن ثم الحصول على إنتاجية اعلى ومن ثم كيف يمكن النظر الى المشكلة اهي مشكلة المقاول ام مشكلة العميل؟ ان هذا الصراع يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر مما يتعلق بالحقائق.

- **وعندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فان لديه الخيارات الاتية للتعامل معها:**

١. ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية وعدم تحدي تلك المشاعر.
٢. ترك الخصم يعبر عن مشاعره ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدما في التفاوض او اخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم ثم استئناف المفاوضات.
٣. طرح قضية أخرى مشابهه وذات جاذبية وفي الوقت المناسب بهدف استعادة فرصة حل القضية الاصلية.
٤. عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم اذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة كما انه من الأفضل اجهاض المفاوضات بدلا من الانصياع او الاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالب غير المعقولة وغير الواقعية.

- **نقطة هامة:** كلما طال امد الصراع ازداد احتمال تصاعد أهميته كما ان الصراعات غير المحلولة تزيد من حدة الصراعات المستقبلية.

سابعا: وضعية عدم التأكد Uncertainty:

ان نتائج جميع المفاوضات تخضع لاحتمية عدم التأكد، فربما تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية. والذي يتوقف على الأساليب المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج

النتائج الإيجابية

وتتمثل في الوصول الى الحل او التكيف وذلك عندما يحصل كل من المفاوضين على ما تم استهدافه مع بداية العملية التفاوضية وفي حالات كهذه تكتسب المفاوضات أهمية كبيرة بسبب ضرورتها او الحاجة اليها

مثال ذلك برغبة احد العملاء في شراء جهاز فني من شركة محتكرة لإنتاجه وتحدد سعره مثلا بعشرة الاف دينار فالعميل هنا قد يجد نفسه مضطرا للشراء لان الجهاز لا يتوافر في مكان اخر ولذا فان كل طرف منهما سيواجه بعض الصعوبات في تحقيق هدفه الأساسي المختلف عن هدف الآخر ولذا لا بد لكل منهما ان يعمل مع الآخر للتوصل الى اتفاق وما يتم التوصل اليه من اتفاق يتم عادة تنفيذه.

النتائج السلبية فتمثل في:**١. فرض الحل Imposition**

- حيث قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه ويعد استخدام تكتيك التهديد والاكراه ضربا من ضروب القوة ونمثل على ذلك بلجوء المفاوض الى التهديد بالقانون بشأن قضية متنازع عليها إذا لم يستجب الطرف الآخر لمطالبه ورغم ان الطرف يشعر بعدم منطقية المطالب المطروحة فانه يراها اقل تكلفة من اللجوء الى القانون فيقرر الاستجابة لها.
- وهنا فان الاستجابة تحت هذا الطرف (ظرف القوة والاجبار) لا تعني ان القضية قد سويت فقد دلت التجارب على ان الطرف المكروه يستمر في البحث عن الطرق والوسائل لتعطيل تنفيذ الاتفاقية التي تم التوصل اليها كما ان سيحاول ترتيب أوضاعه ومواقفه لرد الجميل (الانتقام اذا جاز التعبير) ومن ثم فان تحقيق الأهداف بالقوة بطريقة تفاوضية قصيرة النظر.
 - وقد يتم فرض الحل من خلال إطالة الوقت لأنهاءك الطرف الآخر فيضطر الى الاستسلام لأنه يدرك استحالة الاخذ بوجهة نظره وهنا لا تحل القضية أيضا بطريقة عادلة اذ بمجرد ان يزول ضغط الوقت فالطرف المستسلم ربما يصبح قادرا على الإصرار على مطالبه.
 - وباختصار ان فرض الحل يؤدي الى نتيجة ربح مقابل خسارة مما يؤدي في النهاية الى عدم الرضا عن الاتفاق ومن ثم الحاق الضرر بالعلاقة المستقبلية بين الطرفين.

٢. الاستسلام Surrender

- ويحدث الاستسلام عندما يفتنع أحد الطرفين بان إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة اكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.
- فالنجاح او الإصرار على المطالب له تكلفة عالية فعلى سبيل المثال قد يستطيع أحد الباعة ان يمضي في إصراره على زيادة ثابتة غير مبررة في السعر لسلة بالرغم من اعتراضات العميل على ذلك الامر الذي يدفع العميل مستقبلا الى البحث عن مصادر أخرى لتأمين احتياجاته من تلك السلعة.
 - ويؤدي الاستسلام عموما الى تسوية غير مضمونة للقضية كما هو الحال في فرض الاستسلام عموما يترك موضوع القضية معلقا ودون حل وان كان يختلف عن فرض الحل في انه يتحاشى الاضرار بالعلاقات المستقبلية وقد تنشأ ظروف في اثناء تنفيذ الاتفاقية تعيد طرح القضية بشكل او باخر والخالصة ان المفاوضات الناجمة عن فرض الحل وعن الاستسلام لا تحل النزاع بصفة نهائية.

٣. الحل الوسط Compromise

- ويعني تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى وربما عن بعض أهدافه الكبرى وذلك من اجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى فاذا ما كان أحد الطرفين معطيا فان ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.
- وتتمثل نتيجة الحل الوسط عادة في ان يتقاسم الطرفين الكسب ولكن ليس بالضروري ان تكون حصص الكسب متساوية وتعتبر فرص نجاح المفاوضات التي تتوصل الى اتفاق من خلال الحل الوسط كبيرة ولكنها تتطلب متابعة أكبر مما يتطلبه الاتفاق الناجم عن فرض الحل او التسوية.

٤. التصحيح Correction

ويحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لتدعيم موقفه وهذا شيء مربك للمفاوض إذا أثبت الطرف الآخر استخدامه لبيانات خاطئة أو فاقدة لمصداقيتها أو توصل إلى استنتاجات لا يمكن إثباتها وعادة ما يكون سبب ذلك عدم التحضير الجيد أو التسرع وعدم دراسة القضية بشكل جيد ويؤدي التصحيح غالباً إلى فوز الطرف الآخر ويمثل ذلك نتيجة إيجابية له.

الإجراءات المتبعة في التصحيح فيما يأتي:

- ◀ **الاعتراف بالخطأ** حتى لا يضيع وقت الجميع بمحاولة نفي ما هو واضح وجلي؟
- ◀ **اقتصار التصحيح على القضية التي يجري النقاش بشأنها** وعدم السماح له بان يمتد إلى قضايا أخرى فإذا كانت معلومات المفاوض غير دقيقة عن قضية محددة فلا يجوز ان ينظر إلى جميع المعلومات التي بحوزته على انها غير صحيحة.
- ◀ **أخذ عظة حتى لا يضعف المفاوض في القضية التالية** وحتى لا يتيح فرصة الكسب للخصم.

٥. الجمود Stalemate

وينشأ التعطيل أو الشلل أو الجمود عندما يأبى كلا من الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو عندما يتخذ كلاهما موقفاً دفاعياً عنيداً أو عندما لا يرى كلا من الطرفين أية فائدة من الاستمرار في التفاوض تسمح بالتقدم في اتجاه التسوية ويمكن ان ينشأ المأزق أيضاً إذا اعتقد كلا منهم انه قادر على انتظار تغير موقف الطرف الآخر ويستخدم هذا التكتيك أحيانا لتحويل المفاوضات إلى المستوى التالي الأعلى في السلطة.

وعلى للمفاوض الذي يواجه هذا الموقف ان يختار ما هو مناسب منها اعتماداً على احتمالية نجاح كل بديل من هذه البدائل:

أ- إعادة توضيح القضية أو النقطة النقاشية

والغاية من ذلك التأكد من ان الطرف الآخر بات يدركها كما ينبغي لها ان تدرك ومن ثم إتاحة الفرصة للمفاوضات ان تتقدم بعد ان تم توضيح النقطة التي سببت الجمود أو الشلل.

ب- اخذ عظة لتستأنف المفاوضات بعد ذلك

اذ ربما أصبح الجميع منهكين وتتوقف مدة العظة على الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية (هل يتطلب الامر السفر؟ هل هناك قاعات تمكن كل طرف من أطراف التفاوض من عقد مؤتمر مثلاً او ان يجعل منها مكاناً للراحة؟)

ج- تقديم معلومات جديدة وتغيير هدف أو صيغة القضية

المسببة للجمود أو التعطيل اذ قد يمكن تغيير أهميتها من خلال ربطها بقضية أخرى يحتمل طرحها في وقت لاحق.

د- طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة

ثم إعادة اثارها بحيث يتفق الطرفان على ذلك حتى إذا ما أعيدت مناقشة القضية فلن يكون هناك خلاف على محتواها وهدفها.

٥- استبدال الأشخاص بغيرهم

وهذا ينبغي ان يتم باتفاق مشترك حيث ان استبدال الأشخاص بغيرهم قد يحاصر استمرار انتقال ردود الفعل السلبية بين أطراف التفاوض التي أصبحت مزعجة لكلا من الطرفين وقد لا تكون ردود الأفعال هذه ناتجة عن خطأ من أحد بل ربما تكون مجرد رد فعل سلبي من شخص لآخر.

• ويرفض البعض اقتراح تغيير الأشخاص لسببين:

١. ان اقتراح التغيير سينظر اليه الخصم كعلامة ضعف للطرف الاخر.
٢. فهو احتمال ان يؤدي التغيير الى خسارة الموقف فالاختلافات الدقيقة بين المفاوضات الأصلي والبدلي قد تنعكس سلبا على القضية ولهذا ينبغي تقدير حجم المخاطرة عند اختيار البديل.

و- الكف عن التفاوض والانتقال الى الوساطة والتحكيم:

حيث ان اشتراك طرف ثالث قد يتيح فرصا للتقدم ما دام الطرفان متمسكين بموقفيهما كما ان وجود أطراف ثلاثة يقدم نوعا ما مختلفا من المناقشة فاذا كان تفادي الانهيار الكامل مهما ولا يتم من طرف بعينه فان استخدام الطرف الثالث مفيد الا ان ذلك يجب ان يكون الخطوة الأخيرة فنجاح الوسطاء والمحكمين ممكن إذا تساوت حالة عدم الرضا بين أطراف المفاوضات فقط.

ثامنا: اصناف التفاوض :

يمكن تصنيف التفاوض وفق اكثر من معيار، وسنورد هنا معياري الاستراتيجية والهدف:

أولا/ وفقاً لمعيار الاستراتيجية:**١. ربح/ربح**

وفيه يلجأ المتفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة وتوسيعها.

٢. ربح/خسارة

ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض ويتبنى المتفاوضون هنا استراتيجيات تصارعية تقوم على استنزاف إمكانيات الطرف الاخر واحكام السيطرة عليه.

٣. التفاوض التسكيني

وهو الذي يستهدف تسكين الأوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تصبح فيها الظروف أكثر ملاءمة لاحد او لجميع الأطراف التفاوضية ويتبنى المتفاوضون وفق هذا النوع استراتيجية الاسترخاء او استراتيجية كسب الوقت اعتقاداً منهم بان الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير المفاوضات.

ثانياً/ وفقاً للهدف التفاوضي:

١. تفاوض من اجل مد اتفاقيات او تعهدات او ترتيبات قائمة
بين الأطراف التفاوضية ويكون المحرك الأول في هذا النوع من التفاوض هو انتهاء الاتفاق او التعهدات سيؤدي الى تأثير سلبي لاحد أطراف التفاوض او لجميع الأطراف.
٢. تفاوض من اجل تطبيع العلاقات
ويقصد به إعادة علاقة دبلوماسية او انهاء موقف خلافي بين الطرفين.
٣. تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما
ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف اخر ويقوم هذا التفاوض على التهديد والقهر والاجبار ومثال ذلك اجبار المانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس ١٩٣٩ على تسليم بقية بلاده للألمان.
٤. التفاوض الابتكاري
ويقصد به إيجاد علاقة وتغيير العلاقات بين الأطراف التفاوضية ومثل ذلك مفاوضات تأسيس السوق الاوربية المشتركة.

المتفائل هو من ينظر إلى عينيك والمشائم هو من ينظر إلى قدميك

e7sas

الفصل الثاني/ الشخصية والثقافة والسلوك التفاوضي

الأهداف التعليمية:

- ◀ يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ان يكون الطالب قادرا على ان:
- ◀ يبين نماذج الشخصية وفقا لدافع الاخذ والعطاء ويحدد خصائص كل منها.
- ◀ يبين نماذج الشخصية وفقا لمدى التساهل والتشدد و وفقا لدافع الإنجاز
- ◀ يبين نماذج الشخصية وفقا للوظائف السيكلوجية و وفقا للافتراضات
- ◀ يبين نماذج الشخصية وفقا للتركيز على الأهداف
- ◀ يوضح أساليب التفاوض في الثقافات المختلفة
- ◀ يشرح العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية.

يختلف الافراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وسماتها وبالتالي على السلوك الذي ينتهجه خلال جلسات التفاوض المختلفة.

التمييز بين السمة والنمط:

- ✓ تعبر كلمة سمة عن مفاهيم استعدادية لدي الفرد وتبني هذه المفاهيم يعبر عن اتجاهه او نزاعاته للفعل وطريقة الاستجابة لمؤثر معين فهي صفة للشخص ذاته وتشير الى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات او الأفعال والتعبيرات اللفظية.
- ✓ وتعتبر كلمة النمط عن الصفات العامة التي يتصف بها مجموعة من البشر وبناء على ذلك يتجه النمط الى مجموعه معينة من البشر يتخذ سلوكهم نمطا معيناً في حين تتجه السمة الى فرد او الى شخص بعينه.
- ✓ والشخصية هي كل العناصر والصفات المتداخلة مع بعضها البعض كما ان شخصية الفرد تعكس اهتمامات الفرد ورغباته وكذلك قيمة كما ان اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والافراد تظهر جوانب شخصيته.
- ✓ وتركز نظرية السمات على تحديد صفات معينة للشخص يمكن قياسها للتعرف على نوعية شخصيته فقد يتصف الفرد بانه ذو شخصية اجتماعية او قلقة او اندفاعية .. الخ وفقا لهذه النظرية تتكون الشخصية من مجموعة من السمات ويختلف الفرد في شخصيته عن الاخر بقدر اختلافه في كل سمة من هذه السمات.
- ✓ يختلف الباحثون في تقسيمهم لسمات شخصية المفاوض فيصنفهم وفقا للدافع وبعضهم وفقا للقدرات التي تشير الى المهارات العامة والخاصة للمفاوض وبعضهم وفقا للحالة المزاجية للفرد كميوله نحو التفاوض او الاكتئاب او النشاط الخ.
- ✓ النجاح في تحديد السمات العامة والخاصة لفريق التفاوض يساعد على تحديد الوسائل والأدوات التفاوضية المؤثرة في هؤلاء الأفراد وكيفية التعامل معهم وتوجيههم توجيهها معينا لخدمة الهدف التفاوضي

نماذج الشخصية:

✧ النماذج الشخصية وفقا لدافع الاخذ والعطاء:

١. النموذج البازل (المعطي)
لدى هذا النموذج ميل كبير للعطاء والتعاون مع الاخرين ويميل الى مساعدة الناس ويرى العار في مساعدة الناس له لان الناس دليل التفوق والعلو ولكن تلقي المساعدات دليل التبعية ويميل هذا النموذج الى العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية والخيرية.
٢. النموذج النرجسي (الاخذ)
ميل الشخصية الى الاخذ أكثر من العطاء وهو متمرس قادر على النجاح في الاعمال التجارية وخاصة في المدى القصير ويستغل النموذج المعطي بسهولة.
٣. النموذج المتوازن (المعطي الاخذ)
شخصيته راغبة في العطاء والاخذ ولديه استعداد للتعاون مع الاخرين.

✧ النماذج الشخصية وفقا لدافع لمدى التساهل والتشدد:

١. النموذج المتساهل
يميل عادة الى تجنب النزاع الشخصي يقدر تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الاخر الى اتفاق فهو يسعى الى حل ودي لمشكلاته ولكنه كثيرا ما يجد نفسه قد تم استغلاله فيشعر بخيبة الامل.
٢. النموذج المتشدد
يرى ان التفاوض صراع ارادت فيأخذ موقفا متطرفا فهو يريد الريح ولكنه يواجه أحيانا باستجابة صلبه تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الاخر.
٣. النموذج المبني
يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض ويتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

✧ النماذج الشخصية وفقا لدافع الانجاز:

١. النموذج الطموح
 - يملك رغبة كبيرة في الإنجاز ولديه طموح واضح وميل الى السيطرة
 - يضع لنفسه أهدافا واضحة وينظر الى مهمته بوصفها كل شيء بالنسبة له.
 - يلتزم بالمواعيد المحددة ولا يضيع وقتا للاسترخاء ولا يسعى للتمتع بالإنجازات.
 - لا يقبل الفشل بسهولة وإذ ما اضطر للانتظار فهو صبور.

٢. النموذج الهادي:

- ✓ ليس من السهل اثارته ولا يميل الى السيطرة.
- ✓ لا يضع لنفسه أهدافا صعبة التحقيق
- ✓ يراجع إنجازاته السابقة ويقدر خبرات الآخرين.
- ✓ يوازن بين واجبات وظيفته ومسؤوليتها وبين راحته والترفيه عن نفسه.

٣. النموذج الواعي

- ✓ يسعى الى الوصول لاتفاق لا يمكن الاعتماد عليه.
- ✓ يعطي أهمية كبيره للتفاصيل ويتمسك بالسلطة والتقاليد.
- ✓ يحترم رئيسه ويتوقع ممن يرأسهم مثل ذلك.
- ✓ يتبع في حياته نظاما روتينياً معينا.

٤. النموذج المتشكك (غير الواثق بنفسه):

- ✓ غير موجه ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه.
- ✓ هدفه ان يجعل الآخرين مسرورين منه ومشغول بإشباع حاجاتهم
- ✓ يتجنب الإفصاح عن رغباته.

٥. النموذج الحيوي

- ✓ يسعى الى حياة متنوعة وممتعة.
- ✓ لديه رغبة في تحمل المخاطر والقيام بالأعمال التي تتصف بالتحدي.
- ✓ يتمتع بعلاقات قوية مع الآخرين.

٦. النموذج القلق

- ✓ يجد صعوبة في الاسترخاء ويعجز عن التفكير المنظم بسبب قلقه الزائد.
- ✓ يركز على المستقبل لخوفه منه.
- ✓ لا يثق بنفسه ولديه ميل للشك في الآخرين.

أنماط الشخصية وفقا لدافع للوظائف السيكلوجية:

يستقبل الانسان المعلومات من العالم المحيط به من خلال الحواس والتخيلات المختلفة فعند مواجهة الموقف باستخدام الحواس يحاول ان يكون واقعيا ومحايدا ودقيقا قدر الإمكان وهنا يتم التركيز على الحقائق المختلفة وعندما يستخدم المرء الخيال لملاحظة ما يجري فانه يستهدف الوصول الى ما وراء الحقائق. **وفقا لذلك فان للشخص عدة طرق لمعالجة الأمور:**

- اما بطريقة تتسم بالمنطقية والحيادية والموضوعية وبأسلوب تحليلي منظم
- من منظور قيمي أي من خلال القيم التي يؤمن بها الفرد لتحديد ما هو جيد وما هو رديء وما هو صحيح وما هو خطأ.

استنادا لما سبق يوجد أربعة أنماط تفاوضية:**١. النموذج الواقعي**

- يتصف بالهدوء والصبر والواقعية والدقة والتركيز الحاضر والقدرة على إقامة الدليل
- يعتمد على تجاربه الماضية ويتصف بعدم الخيال
- لديه القدرة على التصور الشامل (الصورة الكلية) للقضايا والمواضيع

ملاحظة هامة : عند التفاوض مع طرف من هذا النموذج فإن ذلك يتطلب منك أن تكون دقيقا في عرض المعلومات وان تستخدم صيغة الفعل الماضي في حديثك كقول ما ثبتت صلاحيته كما يفترض عليك ان تكون استنتاجيا وان تكون على دراية بالمعلومات المرتبطة بالموضوع.

٢. النموذج الابتكاري

- القدرة الكبيرة على التخيل .
 - القدرة علي المناورة والانتقال السريع موضوع إلى آخر .
 - المزاج المتقلب وسرعة الحركة .
 - الاستناد على الأسلوب الاستنتاجي في حل المشكلات ..
 - قلة الصبر في التعامل مع الأمور، كما أنه ليس دقيقا في عرض المعلومات وتنقصه الواقعية
- ملاحظة هامة :** عند التفاوض مع طرف من هذا النموذج فإنه يتطلب منك ان تركز على المواقف بصورة شاملة كلية وربط الحلول بالمستقبل والفرص المتاحة وان تواكب ردود أفعالك الانتقال السريع من فكرة إلى أخرى .

٣. النموذج المقيم

- إصدار الاحكام وتقويم الحقائق استنادا الى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها
 - عادة يحاول استمالة مشاعر الاخرين ويقدم عروض مغرية بهدف الامتثال لأرائه.
 - يجتهد في تقديم الحلول الوسطى
 - يقبل بعض الأفكار الجديدة دون التحقق من صحتها
 - يفتقد القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية.
- ملاحظة هامة :** عند التفاوض مع طرف من هذا النموذج فإن ذلك يتطلب منك القدرة على مخاطبة المشاعر ، والعمل على بناء علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض مباشرة، وإبداء اهتمامك بما يقوله، ومحاولة التعرف علي القيم التي يؤمن بها .

٤. النمط التحليلي

- الاستناد إلى المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية
- في العادة غير عاطفي
- ويتمتع بقدرة على المواجهة
- الاضطراب في علاقته مع الآخرين.

ملاحظة هامة : عند التفاوض مع طرف من هذا النموذج فإن هذا يتطلب منك أن تكون صبوراً وأستخدم المنطق بشكل رئيسي في نقاشك ، والقدرة على ربط الأسباب والنتائج ، وتحليل العلاقة بين العناصر المختلفة للموقف أو المشكلة المعروضة ، والعمل على دراسة متعمقة للبدائل المتاحة . .

هناك طريقتين فقط لتعيش حياة هادئة وسعيدة، الأولى أن تعتقد بأن ليس هناك ما يسمى بالمعجزة،
والأخرى أن تؤمن بأن جميع ما يحصل من أمور هو عبارة عن معجزات

e7sas

تابع الفصل الثاني

نماذج الشخصية وفقا للافتراضات نحو الذات ونحو الاخرين:

١. نموذج انا بخير وانت بخير
يشعر الشخص الذي يتبنى هذا النموذج بالثقة في نفسه ويدرك ان الناس يمكن الوثوق بهم كما يعتقد بانه كالأخرين ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الاخرين.
٢. نموذج انا بخير وانت لست بخير
من يتبنى هذا الافتراض يشعر بانه بخير والاخرين ليسو بخير فهو يعاني من اضطراب في الشخصية اذ تولدت في نفسه منذ الصغر احساس الاضطهاد وعدم الثقة فهو يشك في الناس لأنه يعتقد انهم ضده وهو مغرور ويفترض سوء النية.
٣. نموذج انا لست بخير وانت بخير
يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكنتاب وبانه ولد خاسرا في مجتمع الربحين في الحياة يحس دائما بالانهزامية والضالة ويبدو بمثابة الظل للشخصيات السلطوية ويفضل ان ينزوي بعيدا من الناس خوفا منهم ويشعر بالتردد والتوتر إذا اضطر للعمل.
٤. نموذج انا لست بخير وانت لست بخير
يتبنى هذا الافتراض الافراد الذين يشعرون بانعدام قيمة الحياة ومن ثم يفتقدون الاهتمام بها وينعكس هذا الشعور على سلوكهم الذي يتميز بالقلق والاكنتاب والتخبط ويعتقدون انه ليس هنالك أناس رابحون في الحياة ويشعرون بأنهم يدورون في حلقة مفرغة قد تنقذهم منها أحلام اليقظة.

نماذج الشخصيات وفقا لمدى التركيز

١. النمط المركز على أهدافه
يركز هذا النمط من سلوك الافراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون اخذ حقوق واهداف الاخرين بعين الاعتبار وقد يتخذ أحد الاسلوبين:
← الأسلوب الحازم
الذي يرمي الى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الاخرين. والتمسك بما يؤمن به دون إنهاك او انكار لحقوق الاخرين.
← الأسلوب العدواني
الذي يرمي الى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الاخرين مع انكار حقوقهم والاقلال من شأنهم.

وفيما يلي تجري مقارنة بين الأسلوب الحازم والأسلوب العدواني:

ابعاد المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب العدواني
مجال التركيز	الأهداف دون احباط الاخرين.	الأهداف واحباط الاخرين.
النتائج	انا افوز وانت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية.	انا افوز وانت تخسر وانا دائما على حق.
النيات التعامل	<p>◀ الشرح والتوضيح والتوقعات وتبادل الآراء والأفكار.</p> <p>◀ انكفاء الشعور لدى الطرف الاخر بانه يستطيع الاعتراض او الاختلاف دون اعتباره عدو.</p>	<p>◀ السيطرة وتوجيه الاتهامات واحتقار الطرف الاخر.</p> <p>◀ انكفاء الشعور لدى الطرف الاخر بانه لن يستطيع الاعتراض.</p> <p>◀ انكفاء الشعور لدى الطرف الاخر بالدونية والذل والخوف والدفاع عن نفسه.</p>

٢. النموذج المركز على اهداف الاخرين وحقوقهم

ويركز هذا النمط من الافراد على الاخرين وماذا يريدون وماهي طرق التعامل مع طلباتهم وافكارهم ومواردهم. ويتخذ اسلوبين الإيجابي والسلبي.

◀ فالأسلوب الإيجابي

يقوم على البحث عن احتياجات واهداف وموارد الاخرين والتعامل معها وابداء الاهتمام دون انكار لحقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم واهدافهم.

◀ اما الأسلوب السلبي

يقوم على انكار حقوقه وموارده واحتياجاته وأهدافه وعجزه عن الدفاع عن نفسه مستخدما في ذلك المجاملة والاعتذار وتأييب النفس وتحقير الذات والقاء اللوم عليها.

ابعاد المقارنة	الأسلوب الايجابي	الأسلوب السلبي
مجال التركيز	التأثير على الذات مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول الى الصواب.	التأثير على ذات الاخرين وعلى رضاهم مع انكار لاحتياجاتهم الشخصية واهتمامهم ومواردهم.
النتائج	انا افوز وانت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية.	انا اخسر وانت تفوز وذلك باعتماد مدخل المتساهل.
النيات التعامل	<p>◀ التجاوب والاستماع والفهم والمشاركة والرغبة في التغيير.</p> <p>◀ إنكفاء شعور الاخرين بالتقدير وان لديهم الفرصة للتأثير في النتائج</p>	<p>◀ الاعتذار والشعور بالدونية والانزواء وتحقير الذات.</p> <p>◀ انكفاء شعور الاخرين بالقلق والضيق وعد القدرة على الاعتراض او الاختلاف خوفا من التسبب في إيذاء الاخرين.</p>

١. توجه منخفض نحو المهم والناس:

ولا توقع ان يصل أصحاب هذا التوجه الى منزلة المفاوضين المهرة بسهولة.

٢. توجه متوسط نحو المهم والناس:

ويتسم أصحاب هذا التوجه بسعيهم المستمر الى الحلول الوسطى.

٣. توجه عال نحو المهم والناس:

ويتخذ هذا النمط اشكالا سلوكية يمتدحها علماء النفس ففيه انفتاح كبير وثقة عالية وفيه قسط كبير من التروي ويتميز باتخاذ قرارات خلاقة وابداعية بعد ان يتم استكشاف اراء الطرف الاخر وافكاره واتجاهاته.

بناء على ذلك هناك ثلاث أنماط من المفاوضين:

← **المقاتل:** وهو شديد التوجه نحو المهمة.

← **المتعاون:** يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.

← **المسوي:** ويسعى دائما الى الحل الوسط بهدف تسوية القضايا والنزاعات.

ما هو انعكاس الأنماط الثلاث السابقة للتفاوض على طريقة عمل المفاوض:

تقتضي الإجابة الإشارة الى نقطتين:

◀ **الأولى:**

ليس من السهل ان يتحلل المرء من نمطه السلوكي فهو يميل أساسا الى اتباع طريقته في العمل ولن يتكيف بسهولة مع النمط التفاوضي الاخر وبالتالي فان المهارة ضرورية لكي تجعل الطرف الاخر يعمل وفق طريقته لا وفق طريقته وهذه المهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتغذية الراجعة من الزملاء في مواقف تفاوضية معينة.

◀ **الثانية:**

لابد في مرحلة التخطيط للمفاوضات ان يأخذ بعين الاعتبار النمط التفاوضي للطرف الاخر فلو كان التفاوض وفق منهج (نحو التوصل الى اتفاق) او وفق منهج (نحو تحقيق المكاسب) لكان المفاوض يتوقع مواجهة مهرة. وان عليه ان يعد دفاعاته التي يجب ان تشمل على تكتيكات توفر مجالات واسعة للمناورة.

وثمة نظريات أخرى تميز بين نمطين من المفاوضين:

◀ **النمط الطبيعي**

شخص قوي يحسن اغتنام الفرص وتحقيق الأرباح وهو شخصية مسيطرة وذو صفات بطولية ويكون المفاوض من هذا النمط ملحا وضاعطا وجاهزا بسرعة لاتخاذ القرارات والتوصل الى اتفاق
ويتمتع النمط الطبيعي بشخصية قوية ولذا لابد من وجود شخصية بنفس المستوى من القوة للتفاوض معه.

وإذا ما توافرت معلومات كافية مسبقا لدى الطرف الاخر بانه سيواجه مفاوضا طليعيًا فانه لابد ان يستعد بالتالي:

- ← اختيار رئيس فريق ذو شخصية مماثلة لشخصية المفاوض الطليعي.
- ← تزويد الرئيس بقدر كبير من المعلومات لان الرئيس الطليعي يعرف الكثير من التفاصيل بما يفوق الرئيس الذي يعمل على تفويض سلطاته.
- ← التركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق.
- ← قيام أحد أعضاء الفريق بدور تنمية إجراءات المفاوضات بحيث يكون داعما مؤازرا للرئيس بهدف الرقابة على خطة المفاوضات.
- ← وجود فترات راحة.

◀ نمط المفاوض البيروقراطي

فهو النمط السائد غالبا في المنظمات الكبرى فطريقة عمله منظمه يمارس كثيرا من الرقابة ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها.
فمثلا: عند التفاوض على صفقة ما سيتذكر اهداف الرئيس البيروقراطي على مخصصات الميزانية وإذا ما توقع المفاوض تفاوض مع هذا النمط من المفاوضين فلا بد من ان يتبع منهج (نحو تحقيق المكاسب لنا) لا منهج (نحو التوصل الى اتفاق).

سؤال أي من الأنماط السابقة يكسب الجولة او الجولات التفاوضية؟

تلك الأنماط

تجني أنواعا مختلفة من المكاسب (يعني يختلف الهدف في العملية التفاوضية باختلاف نوع المفاوض وشخصيته) فالمفاوض النزويجي مثلا سيسعى الى إيجاد كعكة (الحصول على مكسب) أكبر ما يمكن ان تكون فاذا ما تفاوض نزويجيان فان كلا منهما سيحاول إيجاد كعكة (مكسب) ممكنة وستكون النتيجة في مصلحة كلا الطرفين. بحيث يمكن ان يقال ان كلا منهما قد كسب ام إذا تفاوض امريكيان سكون احدهما هو الفائز بالرغم من انه سيتترك انطباع لدى الطرف الاخر بانه لم يخسر وإذا ما تقابل مفاوض ماهر مع مفاوض تنافسي ولكنه غير ماهر فالتعاون سيسود في المفاوضات اما إذا تقابل مفاوض تنافسي ماهر مع مفاوض متعاون ولكنه غير ماهر فسيسيطر المفاوض التنافسي الماهر في هذه الحالة.

النجاح يحققه فقط الذين يواصلون المحاولة بنظرة إيجابية للأشياء.

E7sas

تابع الفصل الثاني

اختلاف الثقافات:

يجب على المفاوض تبني أسلوب تفاوضي يتناسب مع قوته الذاتية بما فيها قوة حضارته ولا يسعى الى تبني أسلوب حضارة مختلفة فيكون بذلك قد كشف نقاط ضعفه بدلا من الكشف عن نقاط قوته.

مثال: خطاب رئيس الاتحاد السوفيتي في الأمم المتحدة عام ١٩٦٠م.

وكذلك العرب مثلا يستخدمون اتصالات غير لفظية (كتشابك الايدي وتعبيرات الوجه.. الخ) هذه الایماءات تختلف عما يجري في دول أوربا الغربية.

بعض أساليب التفاوض في العالم**١. الامريكيون:**

الشخصية الامريكية شخصية منفتحة تعبر عن الإخلاص وهي شخصية واثقة وإيجابية وتندمج بسرعة في المفاوضات وتبدأ التفاوض بحماس وتسعى الى تحقيق مكاسب اقتصادية ويحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض ويحترم من يتمسك بقواعد اللعبة وهو ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب وينصب اهتمامه على الصفقات الشاملة ومن خصائص المفاوضات الأمريكية النشاط والمرح والمهنية والاحترافية والقدرة على المساومة.

٢. الالمان:

الألماني يهتم كثيرا بمرحلة الاعداد للمفاوضات ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة ويطرحها بحزم ويكره الحلول الوسطية ولا يتمتع بالمرونة.

٣. الفرنسيون

يتميز الفرنسيون بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات ويفضلون التوصل الى اتفاق بالخطوط العريضة ثم الى اتفاق من حيث المبدأ ولديهم قدرة عالية على الكسب.

٤. الانجليز

ينظر إليهم على انهم هواة وليسوا محترفين للتفاوض كما انهم لا يقيمون وزنا كبير للتخطيط للمفاوضات وهم لطفاء ووديون واجتماعيون ولديهم استعداد للتوصل الى اتفاق ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

٥. الاوربيون الشماليون

يتمتع الاوربيون الشماليون بالصراحة والمبادرة في مساعدة الطرف الاخر بهدف الحصول على معلومات عن موقفه وعادة ما يتوصل الى حلول إبداعية وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين والسويديين.

٦. شعوب البحر المتوسط

يحتاج إتمام المفاوضات في دول هذه المنطقة الى تشجيع (إضفاء المرونة على المفاوضات ورفض الرشوة بقوة) وهو عرف سائد عند تلك الشعوب بعض الدول الغربية كانت لا ترغب بان تقترن سمعتها بذلك فأتها لجأت الى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور.

٧. الأسلوب الشيعي

الأسلوب الشيعي بيروقراطي ذو نكهة سياسية وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية والاهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة وفي بعض البلدان الشيعية يضم فريق التفاوض ممثلا سياسيا يراقب التزام الأعضاء ويهتم المفاوضات عادة بإشباع حاجة الأمان ويتوقف بقاؤه في وظيفته على نجاحه في المفاوضات.

٨. الشرق الأوسط

يتبع المفاوضات في الشرق الأوسط تقليد الصحراء فهو تقليد قبلي يقوم على الكرم قوة والوقت لا قيمة له والاخذ بالثأر المقدم على التسوية او الحل الوسط وتعتمد نتائج المفاوضات على المرحلة الأولى منها وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتا طويلا وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات حيث انها يمكن ان تتعطل بقدم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كليا.

٩. الهنود

الهندي محب للمساوم وسرعان ما يشعر بعدم الراحة اذ خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة.

١٠. الصينيون

يتميز المفاوضات الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية وحفظ ماء الوجه والتخصص والشك في الغربيين.

العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض**١. هدف التفاوض**

يختلف هدف التفاوض من ثقافة الى أخرى يتمثل لدى الامريكيون في الوصول الى عقد موقع عليه يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين اما اليابانيين يستهدفون إيجاد علاقة مع الطرف الاخر وينظر الى العقد بانه بداية لتكوين علاقة لانهاية لها كما يستهدف الامريكان.

٢. الموقف التفاوضي

تمثل المفاوضات عملية يستطيع كلا الطرفين ان يحقق فوز/فوز او عملية يفوز بها طرف ويخسر الاخر انه من المهم معرفة أي من هذين النوعين يكون المفاوضات. فمفاوضو فوز/فوز يعتبرون التوصل الى اتفاق عملية تعاونية وحل للمشكلات. في حين يرى مفاوضو فوز/خسارة انها عملية مواجهة.

٣. أسلوب التفاوض

يصر المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب الرسمي في التفاوض على مخاطبة أعضاء الفريق بألقابهم ويتجنب توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية أما المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب غير الرسمي يحاول ان يبدأ النقاش باستخدام الاسم الأول للخصم ويسعى بسرعة الى إقامة علاقات ودية شخصية.

٤. الاتصال

تختلف طرق الاتصال بين الثقافات فثمة ثقافة كالألمانية تؤكد على طرق الاتصال المباشرة والسريعة وثقافات أخرى تعتمد على وسائل اتصال غير مباشرة ومعقدة فان الثقافة التي تعتمد الأسلوب المباشر تقدم ردا واضحا ومحدد على الأسئلة والمقترحات وعكس ذلك بالنسبة للثقافة التي تعتمد الأسلوب غير المباشر.

٥. الوقت

ثمة فروق بين الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) الذي يعتبر نظاما دوليا حيث يختلف من ثقافة لأخرى فالتعبيرات مثلا (حالا، غدا) قد تكون لها معان متباينة المدى في الثقافات المختلفة كذلك ما يسمى الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) مختلف أيضا فأحدى شركات السيارات التي لها فروع في كل من بريطانيا وألمانيا وجدت ان الانجليز يحتاجون الى ضعف الوقت الذي يحتاجه الالمان لإنتاج سيارة وكذلك فالتأخر عن الوقت المحدد للمفاوضات دون عذر في دولة كالولايات المتحدة الأمريكية يعتبر تجاوزا كبيرا لأصول الشرف وقوانين الاخلاق في حين ان الامر ليس كذلك في دول أمريكا اللاتينية ودول الشرق الأوسط مثلا.

٦. شكل الاتفاق وبناءه

تؤثر العوامل الثقافية على شكل الاتفاق وبناءه الذي تحاول الأطراف التفاوضية التوصل اليه فالأمريكيون يفضلون بوجه عام عقود مفصلة تحاول التنبؤ بكل الظروف في حين يفضل الصينيون ان يكون العقد في شكل مبادئ عامه ويتمسك الروس بحرفية الاتفاق دائما ولديهم ميل الى تجاهل الاتفاقيات الشفهية التي ربما يكونون قد وافقوا عليها اثناء الاتفاق.

٧. تنظيم الفريق

الثقافة عامل مهم تؤثر في الطريقة التي ينظم بها الفريق حيث يميل الأمريكيون الى اتباع منهج وجود فريق تفاوضي صغير له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل. ويؤكد اليابانيون على تفاوض الفريق وصنع القرار بالإجماع ويكون فريق التفاوض الياباني عادة ذات حجم كبير.

وعند التفاوض مع الحكومات يستحسن التركيز على الوزير او على المسئول الأعلى الذي يملك الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرار.

٨. لغة التفاوض

تختلف اللغات اختلافا بينا في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات اللغة الفرنسية لغة مناسبة للمفاوضات نظرا لدقتها ووضوح تعبيراتها اما اللغة اليابانية اقل ملائمة للاستخدام في التفاوض نظرا لغموضها اما مشكلة اللغة الإنجليزية في التفاوض تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة.

٩. نظم التعليم

للتعليم تأثير في التفكير حيث ان الأنظمة التعليمية تختلف اختلافا بينا في تأثيرها ففي فرنسا يركز التعليم على التفكير المنطقي وعلى المبادئ أكثر مما يفعله التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

١٠. القانون والأخلاق

الثقافية المحلية هي التي تحدد ما هو الأسلوب المناسب وغير المناسب وهي التي تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي. فالفرق بين الهدية والرشوة مثلا ليس هنالك اتفاق عالمي عليه وكذلك الاختلاف بين الأنظمة القانونية يؤثر أيضا في المفاوضات وكذلك في بعض الدول تكون الاتفاقيات الشفهية مفضلة على المكتوبة. ويكون الإصرار على الاتفاقيات المكتوبة من قبيل الإهانة.

١١. تحمل المخاطر (المسئولية)

هنالك اتفاقات تنفذي مخاطر عدم تنفيذها أكثر من غيرها فمثلا اليابانيون في المفاوضات يؤكدون على طلب كميات كبيرة من المعلومات بهدف محاصرة المخاطر ووضع الاتفاق التفاوضي موضع التنفيذ.

إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع

E7sas

الفصل الثالث: مبادئ التفاوض

سئل فيلسوف متى أصبحت فيلسوفا فقال: حين أصبحت اتحدث والناس لا يفهمون.
وسئل عظيم متى أصبحت عظيما فقال: حين أصبحت اتحدث والناس يصغون ويفهمون.

الأهداف التعليمية

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ان يكون الدارس قادرا على فهم:

- ◀ مبادئ التفاوض المتعلقة بالمفاوض نفسه.
- ◀ مبادئ التفاوض المتعلقة بالسلوك التفاوضي.
- ◀ مبادئ التفاوض المتعلقة بنظام العمل في المفاوضات.
- ◀ مبادئ التفاوض المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية.

حيث يناقش هذا الفصل المبادئ الأساسية التي ينبغي ان يتبعها المفاوض ومن هذه المبادئ ما يتعلق بالمفاوض نفسه وبالسلوك التفاوضي ومنها ما يتعلق بنظام العمل وبتكتيكات التفاوض. ويمكن بيان هذه المبادئ على النحو الآتي:

ويعتمد النجاح في المفاوضات الى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من ان يلتزم بأهدافه وان يكون هادئا ومسيطرًا على نفسه ومخفيا لمشاعره.

وليتذكر دائما انه عارض للأفكار مروج لها. ولا بد له كذلك من ان يستثمر وقته استثمارا جيدا وان يحترم الآخرين والا يستخف بهم فكما ان التعالى صفة مذمومة فالإفراط في التواضع مصدر خطر.

أولا/ المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي يجب مراعاتها فيما يأتي:

١. فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها:

ويكون همه الحصول على تنازلات قبل ان يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.

٢. ضع أهدافا كبيرة وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى:

إذا ما تطلب الامر في ذلك وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت انها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.

٣. لا تركز على الأهداف قصيرة المدى:

وقاوم اغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياح للأهداف بعيدة المدى.

٤. كن هادئا واضبط اعصابك ولا تظهر ضعفك اما الاخرين

وكن واثقا من نفسك وقادرا على فرض احترامك على الاخرين وشارك في النقاش وانت على ثقة بانك ستحقق اهدافك. وعليك كذلك ان لا تبدو قلقا وان تكون دائم الابتسام فالابتسام يؤدي الى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الاخر تعمل على اجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة الى تكتيكات غير هجومية. ان الاسترخاء لا التوتر والاضطراب هو خير سبيل لتعلم المفاوضات كيف يفروض.

يقول توماس: عندما تغضب حاول ان تعد من واحد حتى عشرة قبل ان تتكلم وان كنت غاضبا جدا عد حتى المئة.

٥. كن متفانلا

فالتفانل أحد اهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم وانتشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من ان تكون بعيدا عن الانفعال لكي تظل في حالة التوافق النفسي والاتزان العاطفي وان لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الاخر الذي قد يدفع اليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.

٦. لا تروج لنفسك

وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساسا ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.

٧. تفهم حاجات الطرف الاخر

وتعامل معه من مصدر قوة فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمه بطريقة ذكية. ولا تستخف بالآخرين لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لان تجعلهم في وضع يقدررون فيه على الحاق الضرر بك ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار ادواتهم التفاوضية بحرية.

٨. استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك

وتعلم كيف تستفيد من ردود أفعال الاخرين ولا تفاوض مالم تكن مستعدا. فاذا لم تكن مستعدا للجلوس على مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك على مائدة المفاوضات وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدام تكتيكات كسب والتسويق التي لك تحقيق الأهداف.

٩. لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه

اجل قرارك لوقت اخر ولا تستسلم لأي ضغوط من شأنها ان تجعلك تتخذ قرارا متسرا اذ يجب اخضاع أي مبادرة او اقتراح يقوم به الطرف الاخر في اثناء العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة التحليلية حتى يكون القرار المتخذ قرارا سليما.

١٠. تعامل مع الطرف الاخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه

اذ كثيرا ما يعتمد الطرف الاخر الى استخدام (استراتيجية الضعيف) بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الاخر. وقد يظهر الطرف الاخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني.

١١. راع مبدأ السرية واحرص على عدم افشاء ما لديك دفعة واحدة

وكن غامضا الى درجة المجهول بالنسبة للطرف الاخر فذلك يشنت جهدهم بين اكتشاف المجهول والتفاوض معه. ويقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع اوراقك عند الجلوس على مائدة المفاوضات. وكلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميكاً كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك الى السير بخطوات تجاه مصالحك دون ان يدري.

وكذلك لا تستخدم الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية فذلك سينعكس على سلوك الطرف الاخر ويجعله أكثر تشدداً كذلك فان حسن الاستقبال والترحيب ولطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود والصدقة للبدء في التفاوض.

قصة قصيرة: استيقظ ذا يوم اسد من نومه لان فارا سار فوق وجهه فامسك الأسد به وهم بقتله لولا توصل الفار اليه بان لو اخلى سبيله سيرد اليه جميله يوما ما فابتسم الأسد واخلى سبيله اشفاقا عليه.

وحدث ذات يوم ان قبض أحد الصيادين على الأسد وربطه الى جذع شجرة فاخذ الأسد يزار ويستغيث فسمعه الفار وجاءه مستجيبا مسرعا واخذ يقضم الحبل بأسنانه حتى استطاع الأسد الفرار.

١٢. قم بتهينة الطرف الاخر واعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه

وجميل ان تلجا الى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في اثناء الحديث معه وان تشعره بأهميته واهمية آرائه وان تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتمه وان تتجنب توجيه النقد اليه وان تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه.

١٣. كن مقبولا في طرح افكارك وتمتع باليقظة والحذر

فساعات من المفاوضات يمكن ان تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الاخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في أساليب التفاوض. زمن شان هذا المبدأ ان يجعل القضية ساخنة وعملية التفاوض متجددة.

١٤. اختتم الجلسة التفاوضية بملحوظة إيجابية

بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة اذ ان لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها. ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير فامنح التقدير بحرية لمن يستحقه.

١٥. لا ترسل أحد نيابة عنك:

حيث أمكن فانتم الوحيد الذي تستطيع ان تشرح قضيتك بصدق وتثير الاهتمام الحقيقي بشأنها **(ما حك جلدك مثل ظفرك)**.

١٦. شكل فريقا تفاوضيا مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق:

فاذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الاخر فان المفاوضات تغدو مهددة بالفشل. واحرص على ان تعقد المفاوضات وجها لوجه للاستفادة من ردود أفعال الطرف الاخر. وتجنب ما أمكن المفاوضات على الهاتف او المراسلات وتعرف على صاحب السلطة في الطرف الاخر فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

١٧. استمع لتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسبك بصيرة إضافية:

واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات اذ نادرا ما يكون لديك كل الحقائق وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم فالمعلومات المجتمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدرا جيدا للمعلومات. ويختلف الاستماع عن الصمت في ان الاستماع يعنى الاندماج الف الآخر بينما الصمت هو الانشغال بأمر أخرى وعدم الرغبة في الدخول في الحوار.

١٨. لا تشبه بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح:

اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك إذا ما اقتضى الامر ذلك. وتحقق ما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه الى العابه فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل.

١٩. اذهب الى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف:

وتقويمه فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء و يمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية فغياب أعضاء أحد فريقك عن أي جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك خصوصا إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام او اختصاص العضو المتغيب.

٢٠. لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي:

وعندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع او يحاول تجنب القضية المطروحة فانه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.

تتمو الموهبة مع الهدوء والسكون، و تتمو الشخصية بخوض معترك الحياة

E7sas

تابع الفصل الثالث

ثانياً/ مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

تتمثل هذه المبادئ فيما يأتي:

١. **كن كما انت فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك**
في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية فيغض النظر عما تطرحه من اراء وأفكار فان الطرف الاخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم وتجنب محاولة اظهار أنك أفضل من منافسيك.
٢. **كن إيجابيا عند مناقشة مشكلات الآخرين**
انهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية او بنظرة عدوانية او بإثارة جروح غائرة تسببت فيها اذ ينعكس ذلك على الطرف الاخر ليصبح أكثر تشددا بل قد يدفعه ذلك الى الانسحاب من المفاوضات واللجوء الى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي.
٣. **لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا**
وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل الى نقطة أخرى فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائما وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنه لن توصلك الى اهدافك.
٤. **احذر من الاستطرد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع**
فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وافكارك الشخصية ولن يقابلها الآخرون بارتياح وستخسر أكثر مما تكسب. ان النصيحة العظيمة للمفاوضين ان يكونوا اقتصاديون في الكلمات لان ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل ويعمل على توفير الوقت كذلك.
٥. **لا تكن فظا غليظاً**
فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الاخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين فاذا لم يكن هناك منفصات للسجائر مثلا فامتنع عن التدخين. وكن صبوراً فعند نهاية الاجتماع ولدى التوصل الى الاتفاق قد تجد ان هناك نقاطا تم اغفالها ومن ثم لا بد من تكون مستعداً لمناقشتها.
٦. **اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة**
ان نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزاد لحديث قد تجد فيه بداية موفقة. وكن حساسا تجاه امزجة الآخرين فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. ومن ثم يجب ان تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص ينفرد عن غيره فان المزاج كذلك يختلف من وقت لآخر.

٧. لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر

وكن حساسا تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم ولا تطلب الكثير ان الجشع غالبا ما يجهض أكثر الاجتماعات الإيجابية.

٨. فكر قبل ان تتكلم واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين

فكثير من المفاوضات الناجحة تعطلت بسبب ملاحظات شخصية حادة.

٩. كن متفهما للأحاسيس الشخصية

ودع الآخرين يعرفون أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون الى تقديمها قدر اسهاماتهم وعبر عن وعيك وادراكك لها فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم ومنجزاتهم. وتذكر ان المفاوضين- شأنهم شأن جميع الناس- حساسون وانهم يقدرون تفهمك لهم وانهم لا يحبون ان يهاجمهم أحد.

١٠. احترم الهوية الشخصية

فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس ويعود بالنفع الكبير عليك ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها. اظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية وكن مدركا لما يحبونه ويكرهونه وخطط كيف يمكن الاستفادة من ذلك.

ثالثا/ مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

ان اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصا لا حاجة للفريق به او شخصا قد يعمل على عرقلة الاجتماعات وتجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب وتدوين الملحوظات والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات.

وانه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بان الانسان أسمى من ان يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك الاعتقاد. فكن حذرا من الأشخاص الذي تتعامل معهم فلا تدل بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. وإذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم ان عدم توفير الطرف الآخر للإمكانيات المريحة لفريقك يعني التفاوضي يعني انكم اشخاص غير مرغوب بكم.

ويحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ أهمها:**١. لا تتراجع**

واعلم ان محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل اليها مؤخرا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

٢. كن عضوا في فريق

فعندما يعمل أعضاء الفريق معا في المفاوضات فان كل عضو فيه لابد ان يسير وفق الخطة الموضوعية بالتزام ذاتي. ان السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.

٣. احرص على ان تكون اجابتك صحيحة

خصوصا مع بداية الجلسة التفاوضية وإذا لم تكن متأكدا فأرجئ الإجابة واعلم ان العودة لتصحيح ما سبق ان اجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير.

٤. احرص على مظهرك وسلوكك

في اثناء جلسات التفاوض ولا تكن مترهلا في جلستك فوضع القدم على المائدة او على الكرسي امر غير مقبول ويعكس شيئا من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. ان كثرة الضحك والفكاهة والصياح والضجيج تقلل من احترام الطرف الاخر لك.

٥. لا تكن على عجلة من امرك

والا فأنتك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.

٦. لا تتكبر او تتفاخر

فاذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعدك يفعل ذلك. ولا تكن متصيدا للأخطاء ولا تعرض نجاح المفاوضات للخطر بتركيزك على توافه الأمور. ولا تقل (لقد قلت لك ذلك) إذا ما ثبتت صحة ما قلته لنفسك لان الاخرين يدركون ذلك دون ان تقول لهم شيئا.

٧. كن صادقا

اذ من الممكن ان يعرف الطرف الاخر كل شيء عنك وعن المؤسسة التي تمثلها وعما يتوقع منك وفي غير ذلك فان مصداقيتك تضعف امام الطرف الاخر.

٨. لا تتأخر عن الوقت المحدد

وإذا اضطررت للتأخر فاتصل بذوي العلاقة في المفاوضات ودعهم يعرفوا أسباب ذلك ان التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ.

٩. اقتنع بالرأي قبل اقتناع الاخرين به

وكن مستعدا بشكل جيد فذلك يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الاخرين أكثر تهيبا لك. ان عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك باي شيء اخر. ولا تبد متوترا فعدم تناولك وجبة طعام مثلا في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي انطباعا لهم بانك في حالة من التوتر. وتجنب ايماءات بالتدخين الكثير خصوصا لدى مناقشة بعض النقاط المهمة. وعندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون أنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك هذا المبدأ.

١٠. حاول ان يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الاخر

واختر أعضاء فريقك بعناية ولا تختار شخصا لا تدعو الحاجة اليه. وابقى الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعدا لتقديم المشورة لك وفواوض في مكانك إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك.

١١. تجنب التعقيد

وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها واختر الوقت المناسب للمفاوضات وتحين الطرف المناسب لها فلا تتفاوض في اثناء وجبات الطعام اذ انه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام.

١٢. تنبه الى عملية ترتيب المكتب

فقد يحاول الطرف الاخر اظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة. ولاحظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يعتمد الطرف الاخر ان يجلسك مواجه للشمس او لضوء ساطع.

• وكن على علم بانك لن تحصل من الطرف الاخر على المعلومات التي تريد فلا تتوقع منه ان يخبرك بكل شيء. وكن مدركا ان الطرف الاخر يحاول اضعافك ولا تتوقع دائما ممن يخطئ ان يبادر الى الاعتراف بذلك.

١٣. كن حذرا من الشخص المداهن

فالشخص الذي لا يعرفك معرفة تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص واحذر من المسوف فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل ان تنسى.

واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تمويهية بهدف خداعك. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الاخر ولا تدع الطرف الاخر يطلع على ما تعده من تقارير. ولا تتخذ بظواهر الأمور فبعض التقارير الثقيلة شكلا خفيفة من حيث المحتوى. ولا تتخذ بالتملق فمعظم الناس فيهم ضعف خاص ويستهوهم الحديث في موضوع معين ومن ثم فمن المناورات الشائعة لجعلك لينا التحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

١٤. لا تقع في شرك من يفتعل الغضب

فبعض أعضاء الطرف الاخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك. تحكم في اعصابك ولا تسرع في الرد لكي تكون متأكدا مما ترغب في التلطف به. حاول ان تفهم دوافع الطرف الاخر فإحدى المناورات التي يمكن ان تواجهها ان يدخل الاخرون معك في مناقشات أيعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك.

١٥. تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل اليها

خصوصا إذا ما قام بصياغتها الطرف الاخر فحتى لو حققت نتائج جيدة في اثناء الجلسات التفاوضية فان الامر سيتغير إذا لم تقم بذلك. واحرص على الطباعة الجيدة لان المفاجآت في الطباعة غالبا ما تكون قليلة. وسجل ملحوظاتك على بنود الاتفاقية واعد قراءتها امام الطرف الاخر اذا كان ذلك ضروريا لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها. وتنبه ان الاتفاقيات التي تم التوصل اليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الاخر فدعه يدرك بان هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء.

الضمير الهادىء هو الطريق للإنسان الهادىء**E7sas**

تابع الفصل الثالث

رابعاً/ مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يأتي:

١. اطح أسئلة

للحصول على إجابات إيجابية ودع الآخرين يقولون نعم تذكر معي ما يأتي: (ضرب الحجاج اعناق أسرى جيء بهم اليه. فلما جاء اليه أحدهم ليضرب عنقه قال للحجاج: والله لئن كنا اسانا في الذنب فما احسنت في العفو. فقال الحجاج: افٍ لهذه الجيف اما كان فيها أحد يحسن مثل هذا) وامسك عن القتل.

٢. كن مرناً

فالتنازل المقدم منك يمهّد الطريق لتلقي الطرف الآخر فاذا كنت مبادراً لعقد اجتماع ما فابدل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.

٣. توصل الى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر

في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له لأنه عادة ما يبادلك المحاولة. وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في اثناء المفاوضات فانكره لان في ارجائه اضعافاً لموقفك.

٤. اجل مناقشة القضايا الأساسية

واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم ابعاد الموقف اذ ربما يتطلب الامر تغيير الاستراتيجية او حتى تغيير الأهداف.

٥. كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع

وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح وكن يقظاً لدى محاولة شخص ما ان ينأى بالاجتماع عن مساره المحدد وتذكر دائماً هدف الاجتماع.

٦. تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة

فلا تتوقع ان تكسب شيئاً من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. ولا تنتهي الاجتماع بملحوظة سلبية لأنها ستستقر في اذهان الآخرين حتى إذا ما اغفلوها في حينها ستعود الى اذهانهم في وقت لاحق. وإذا كان لابد من اجتماع تالي فليحدد زمانه ومكانه.

٧. ابرح غرفة الاجتماعات إذا ما اردت التشاور مع مساعدك

ووجدت في ذلك فائدة. أنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل الى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.

٨. كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب

واجل مناقشة النقاط الحساسة وإذا كنت حساساً إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلاً من ان تضع نفسك امام تحديات مبكرة.

٩. **عالج توتر المشاركين**

فاذا ما شعرت انهم في حالة توتر فاقترح وقتاً للراحة.

١٠. **لا تكن معقداً للأمور**

فكلما كان الامر سهلا من وجهة نظر الاخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية ولا تركز على أخطاء الاخرين عند عدم موافقتهم على ملحوظة إيجابية طرحتها بل ركز على المكاسب التي يمكن ان تعود عليهم منها.

١١. **اجلس عند راس مائدة الاجتماعات مديراً ظهرك للنافذة ومقابلاً الباب**

ووجه عملية الجلوس واقترح خطط الغداء وكن البادئ في العمل.

١٢. **اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع**

وفي غير ذلك فان المفاوضات ستبوء بالفشل واعلم ان لكل يوم لعبة جديدة فان امتدت المفاوضات لجلسات عدة فلا تتفاجأ إذا ما اعيدت مناقشة بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها مع الطرف الاخر.

١٣. **احرص على ان يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى**

اذ كلما كان عدد المشاركين قليلاً كانت فرصة الوصول الى اتفاق أسرع.

١٤. **قدم تنازلاتك بحذر**

حيث انه من السهل عليك في اثناء الاجتماعات ان تلتزم بشيء ما ولكن من السهل أيضا ان تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.

١٥. **لا تضع وقتك ووقت الاخرين**

وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار وسوف تجدهم جميعاً مقدرين لذلك ومتعاونين.

١٦. **لا تطل وقت الاجتماع**

إذا ما شعرت ان أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الاخر وفي غير ذلك فانه سيلجأ الى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.

١٧. **اطلب استراحة قصيرة**

وإذا كنت لا تستطيع ان تترك غرفة المفاوضات فانه يمكنك ان تقطع بعض الوقت بان تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة (لقد كان من اعراف أحد المفاوضين ان يحتفظ دائماً في جيبه ببعض الصور الشخصية كلما تأزمت الأمور اثناء التفاوض وكان الجميع يجدون في ذلك فرصة للحديث عن مغامراتهم الشخصية لبعض الوقت مما يساعد على تخفيف حدة التوتر ويعود بعدها لاستكمال الحوار).

إذا نظرت بعين التفاؤل إلى الوجود،

لرأيت الجمال شامعاً في كل ذراته

E7sas

الفصل الرابع: مناهج التفاوض والدافعية

الاهداف التعليمية :

بعد دراسة هذا الفصل ستكون -بإذن الله- قادراً على :

- شرح العوامل المحددة لاختيار المنهج التفاوضي.
- شرح أبعاد منهج المساومة في التفاوض ومنهج الجهد المشترك لحل المشكلات.
- المقارنة بين المنهجين السابقين وفقاً للعوامل المحددة لاختيار المنهج التفاوضي.
- التعرف على المبادئ الرئيسية لتغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات.
- توضيح العلاقة بين نظرية ماسلو ونظرية الحاجات المكتسبة والعملية التفاوضية.

(منهج المساومة ومنهج الجهد المشترك لحل المشكلات)

- أولاً: عوامل اختيار المنهج التفاوضي.
- ثانياً: منهج المساومة.
- ثالثاً: منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.
- رابعاً: المفاوضات والأرضية المشتركة.
- خامساً: المفاوضات ومواجهة الاختلاف.
- سادساً: تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات.
- الدافعية والتفاوض تشمل: أولاً - نظرية ماسلو في الحاجات/ ثانياً - نظرية الحاجات المكتسبة.

تعريف منهج المساومة:

وفيه يمكن لكل طرف من أطراف التفاوض ان يساوم من اجل الحصول على حصة أكبر من قيمة ثابتة محددة.

تعريف منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

ويتم في هذا المنهج إيجاد حل للمشكلة المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض.

العوامل التي تحدد أي من هذين المنهجين يمكن ان يلجأ اليه المفاوض:

١. طبيعة القضايا المتنازع عليها:
 - إذا كانت الصفقة ربح/خسارة فهي تستند الى منهج المساومة لا الى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. وكذلك ان القضايا المتنازع ذات البعد الواحد تشجع على تبني منهج المساومة في حين تشجع القضايا ذات الابعاد المتعددة على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.
٢. العلاقة بين أطراف التفاوض
 - إذن فانه في منهج المساومة تكون أطراف التفاوض لديها درجة عالية من الاستقلالية اما في الجهد المشترك يكون لكل طرف درجة عالية من الاعتمادية والرغبة في التعاون ولا بد لمصالح كلا الطرفين ان تبقى متوازنة سواء في الاجل القصير والطويل.

٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض

- حيث يشكل العنصر الإنساني عاملا مهما ورئيسيا في المفاوضات. كما ان اختلاف الشخصيات والاتجاهات والقيم والمعتقدات كلها عوامل ذات دور مؤثر في عملية التفاوض فمات يعتبره المفاوضات عرضا جيدا ومقبولا قد يعتبره الطرف الاخر غير ذلك.

٤. الوقت المتوافر في التفاوض

- حيث نجد ان منهج الجهد المشترك لحل المشكلات يتطلب وقتا طويلا لحل المشكلات بطريقة بناءة وهادفة وذلك بعكس منهج المساومة الذي يتطلب وقتا قصيرا وغالبا ما يستغل المساومون الوقت القصير لإجبار الاخرين على التوصل الى اتفاق كقولهم مثلا إذا لم تقبلوا شروطنا حتى يوم الخميس فسنضطر الى مخاطبة شركة كذا وهي ترغب جدا في العمل معنا.

٥. ميزان القوة

- حيث انه إذا امتلك أحد الطرفين قوة فعلية او توقع ان تكون له قوة أكبر من الطرف الاخر في المفاوضات فان هذا الطرف ستكون لديه رغبة في استخدام منهج المساومة. حيث سيكون من السهل استخدام قوته في التفاوض للمساومة على ما يريد بدلا من الاهتمام بالتعاون مع الطرف الاخر اما في منهج الجهد المشترك فان الطرفين يتمتعان بقوة متساوية فكلاهما يشعر انه بنفس قوة الطرف الاخر.

ثانيا/ منهج المساومة

ان منهج المساومة أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. ويستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد ويتمثل الهدف من هذا المنهج في الحصول على حصة أكبر من الكسب مما سيحصل عليه الطرف الاخر. وهناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة ويتحدد استخدامها بالموقف والقواعد الأخلاقية لدى المفاوض. فاستبعاد بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض والتركيز على بعضها الاخر يعتبر سلوكا أخلاقيا مقبولا في المفاوضات. اما المحاولة المتعمدة لتزويد الاخرين بمعلومات كاذبة بهدف تضليلهم فأنها لا تعتبر سلوكا أخلاقيا وان أدت الى تحقيق بعض المكاسب في منهج المساومة.

ثالثا/ منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

حيث ان الهدف الأساسي من اتباع هذا المنهج هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة وتكون النتيجة ربح/ربح للطرفين. ويعتبر هذا المنهج أكثر ملاءمة ونفعا من المساومة إذا ما كانت القضية المتنازع عليها ذات ابعاد متعددة وذات نتائج بعيدة المدى على العلاقة بين أطراف التفاوض. كما ان استخدام هذا المنهج يتطلب مهارة عالية في التفاوض وخاصة في الحالات التي يمكن ان ينهار فيها الموقف وينقلب الى موقف مساومة. ولا شك ان تبني هذا المنهج يتطلب المزيد من الثقة بين الطرفين ويتطلب الاستماع لكافة الآراء وتوفير جو ومناخ مشجع على التعاون من اجل الحصول على اتفاق مرضي للطرفين وتقوية أو اصر الصلة بينهما مستقبلا.

رابعاً/ المفاوضون والارضية المشتركة

- قال سيناتور امريكي يوما ما لفريقه لا تتجادلوا مع الناخبين حتى لو كانوا مخطئين لان ذلك سيؤدي الى فقدان تأييدهم لي حاولوا ان تتعاملوا بعكس ما تعلمتموه في الجامعة حيث كنتم تركزون على نقاط الخلاف حتى لو كانت فقط ١% اما هنا فتعاملوا بالعكس فاذا كنت تختلف مع أحد الناخبين بنسبة ٩٩% فقل له ان اتفق معك تماما ثم ركز على ما تتفقان عليه ولو كان ١%.

● حيث يؤكد المفاوضون المهرة على المصالح المشتركة بينهما بعدة طرق منها:

١. بأساليب مباشرة وصریحة ومكشوفة كالقول (اننا يجب ان ننسى ما اتفقنا عليه).
 ٢. بأساليب غير مباشرة كالقول (لقد وافق كل منا على ضرورة تحسين نوعية هذا المنتج).
 ٣. باستذكار النجاحات المتبادلة بينهما كالقول (ان ما توصلنا اليه في المفاوضات السابقة كان جيدا).
- كما ان استعمال اللغة والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة بين الطرفين.

خامسا/ المفاوضون ومواجهة الاختلاف

- يتجه المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة بينهم نحو تقليص الاختلافات الصغرى قبل معالجة الاختلافات الكبرى. كما ان المفاوضون المهرة يعتمدون تركيز انتباههم مبكرا على القضايا ذات الاهتمام المشترك اما المفاوضون قليلي الخبرة فيركزون على النقاط الخلافية ويواجهون صعوبة في حلها او التحول عنها.
- ويلاحظ انه حتى لو تم تجاهل هؤلاء قليلي الخبرة لهذه الخلافات في الوقت الراهن بهدف الوصول الى حل للمشكلة فإنها لن تختفي بل ستظهر في وقت ما وتشكل عقبة في المفاوضات.

سادسا/ تغيير سلوك الطرف الاخر في المفاوضات

يستطيع المفاوض تغيير سلوك الطرف الاخر في المفاوضات. فنجد المفاوضون المهرة يركزون على المكافأة والتشجيع أكثر من تركيزهم على العقوبة (التفاوض بأسلوب عنيف) بمعنى انهم يستخدمون الكلمات التي تشجع على الحوار الهادئ البناء وجذب الطرف الاخر لذلك وكذلك مساعدة الطرف الاخر في حل احدى مشكلاته كأن تقول (عندما واجهتنا هذه المشكلة العام الماضي وجدنا من المفيد حلها كالتالي ...) ولا يلجأ المفاوضون المهرة الى أسلوب العقوبة (الأسلوب العنيف في التفاوض) الا فقط عندما لا تجدي المكافأة او عندما تفقد تأثيرها.

الدافعية والتفاوض

أولا/ نظرية ماسلو:

- تعد نظرية ماسلو من أولى النظريات الخاصة بدوافع العمل وطبقا للنظرية فان لكل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب اشباع وان هذه الحاجات هي التي توجه سلوك الفرد نحو هدف معين وهو الهدف الذي يأمل ان يشبع له حاجته.
- وطبقا لذلك فان الفرد سيصبح الحاجة الأكثر الحاحا واهمية بالنسبة له ثم الحاجة التي تليها في الأهمية وهكذا..

ووفقا لنظرية ماسلو في الحاجات: تنقسم الحاجات الى خمسة مجموعات وهي:

١. الحاجات الفسيولوجية

وهي الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة... الخ وهي اهم الحاجات بالنسبة للإنسان.

٢. حاجات الأمان والسلامة

وهي المتعلقة برغبة الفرد في الحماية ضد الاخطار المختلفة مثل الحريق والحوادث والتهديد والرغبة في حياة امنه ومستقرة.

٣. الحاجات الاجتماعية

حيث انه عندما يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان سيبحث عن الحاجات الاجتماعية المتعلقة برغبته في ان يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخرين له.

٤. حاجات المركز والمكانة

وهذا النوع من الحاجات له شقان:

- الأول: يتعلق بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها والاستقلال والحرية.
- الثانية: يتعلق باعتراف الآخرين للفرد واحترامهم وتقديرهم له.

٥. حاجات تحقيق الذات

وتتمثل في رغبة الفرد في ان يصبح أكثر تميزا عن غيره ومبدعا وخلاقا في حياته.

■ علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية:

١. لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لابد للمفاوض من ان يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى. وبالتالي يضمن اشباع حاجات البقاء (المكان والتجهيزات المناسبة وغيرها) وان يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد ووجود حرية في المفاوضات وإيجاد جو ودي اجتماعي مع أطراف العملية التفاوضية.
٢. هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون ان اشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات وذلك يكون من خلال كسب الاحترام ويعني ذلك ان يحوز على:
 - (١) احترام زملائه (بان يكون هناك اهداف واضحة للمفاوضات).
 - (٢) احترام الطرف الاخر (احترام الآخرين لميوله واتجاهاته وسلوكه التفاوضي).
 - (٣) احترامه لنفسه (وذلك بنجاحه في السعي الى إيجاد حل للمشكلة والحصول على مكاسب).

ثانيا/ نظرية الحاجات المكتسبة:

تقسم هذه النظرية الحاجات الى ثلاثة أنواع:

١. الحاجة الى الإنجاز

حيث يظهر المفاوضون اندفاعا قويا للإنجاز و ابرام اتفاقات ذات إثر فعال ويهتمون بالنتائج ويميلون الى تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. اما المفاوضون الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل حماسة في التوصل الى اتفاق وأقل اهتماما بالنتائج.

٢. الحاجة الى الانتماء الى الاخرين

إذا كانت حاجة المفاوض الى الانتماء قوية فانه يفضل العلاقات قصيرة المدى على الطويلة. وهذا النمط من المفاوضين وبحكم حاجته القوية الى الانتماء الى الاخرين - يواجه الصعوبات في إدارة النقاش في اثناء المفاوضات وبسبب ميولهم الى وسائل تهدئة الأوضاع في اثناء اجراء المفاوضات فان المفاوض الخضم يقوم بتصعيد طلباته ويرغب في الحصول على مزيد من التنازلات منهم.

٣. الحاجة الى القوة

حيث ان المفاوضين لديهم حاجة ورغبة قوية في السلطة يميلون دائما الى ممارسة التأثير ويستخدمون علاقات النفوذ ويحاولون اقناع الاخرين بما يريدون ان يفعلونه.

لا تتوقف السعادة على الحظ والبخت، وإنما على العمل ومواصلة الكفاح الدائم

E7sas

الفصل الخامس: استخدام الفريق التفاوضي

الأهداف التعليمية:

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ان يكون الدارس قادرا على ان:

- ◀ يبين أهمية استخدام الفريق التفاوضي وحدود استخدامه وكيفية تكوينه.
- ◀ يوضح العوامل التي تؤثر في حجم الفريق التفاوضي
- ◀ يبين كيفية اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته
- ◀ يوضح المهارات التي ينبغي ان يمتلكها المفاوض الفرد واختياره وطرق تحفيزه وتدريبه وتحديد سلطاته.

استخدام الفريق التفاوضي

المقصود بالفريق التفاوضي

يقصد به تلك المجموعة المكونة من عدد محدود نسبيا من الافراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة منتظمة للقيام بالعمل التفاوضي وإنجاز الأهداف المخطط لها.

أسباب استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلا من المفاوض الفرد

- ١- المفاوضات أصبحت أكثر تعقيداً وذلك في ضوء ثورة التقنية والمواصلات والاتصالات.
- ٢- تعدد وتنوع العلوم في كل مجال من مجالات المعرفة وصعوبة (استحالة) ان يحيط بها شخص واحد.
- ٣- استخدام الفريق التفاوضي يرفع مستوى الثقة في المشاركين بدلا من التشكيك في نوايا الافراد.

أهمية استخدام الفريق التفاوضي

ان المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي:

دور المتحدث - دور المقرر او المسجل - دور الموجه.

١. دور المتحدث

حيث لا تحتاج العملية التفاوضية الى أكثر من متحدث واحد ويعتبر دوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة. ويشترط في المتحدث القدرة على التفكير السريع وعلى التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة وفهم الآخرين وان يكون مقدرًا لقيمة الوقت وبقدرة عالية على الحكم والتقدير.

٢. دور المقرر

وينبغي ان يتمتع المقرر بالحكم السليم وان يتعلم تدوين الملاحظات جيدا وان يتصف بالدقة في الكتابة وان يكون قادرا على التسجيل ويحتفظ به لفترة وان يتمتع بذاكرة جيدة. وان يتمتع بالإصغاء الجيد للمناقشات.

٣. دور الموجه

وهو الشخص الذي يراقب ويتابع سير المفاوضات. وهو الذي يسعى الى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر. ومن المهارات التي ينبغي ان يتمتع بها الإحساس بالوعي بما سيحدث وان يكون منظماً وان ينسق الموجه مسبقاً مع المتحدث من خلال بعض الإيماءات التي من خلالها يفهم المتحدث ضرورة إيقاف المفاوضات او عقد اجتماع للتشاور.

حدود/قيود استخدام الفريق التفاوضي**١. القيد الاقتصادي**

حيث ان استخدام عدد من المفاوضين أكثر تكلفة من واحد.

٢. الوقت

من حيث تقسيم الوقت لأعضاء الفريق بين التفاوض وواجباتهم العادية الأخرى.

٣. التنسيق

حيث من الصعب جعل الفريق يعملون معا ضمن أدوار محددة.

٤. التعاون

أي التعاون من حيث تحديد الأدوار في عملية التفاوض فمثلا قد لا يكون ذو المستوى التنظيمي العالي مؤهلاً للقيام بدور المتحدث ومع ذلك يقوم بهذا الدور فينعكس ذلك سلباً على الفريق.

٥. العدد

يفضل ان لا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد افراد الخصم.

ومن العوامل لتقويم فعالية الفريق التفاوضي

١. مدى وضوح الأهداف.

٢. مدى المشاركة في التخطيط.

٣. مدى الثقة في اثناء حل المشكلات.

٤. مدى الانضباط في اثناء المفاوضات.

والشكل التالي ص: ١٤٧ يوضح عوامل تقويم فاعلية الفريق التفاوضي.

ضعيف	العوامل	جيد
مضطربون ومختلفون	(أ) مدى وضوح الأهداف 3 2 1	واضحة للجميع، إذ شاركوا جميعا في وضعها، وشعروا بالمسؤولية تجاهها.
- سيطرة شخص واحد - سلبية، مقاطعات	(ب) مدى المشاركة في التخطيط 3 2 1	تم الإصغاء إلى جميع الآراء
- سلوك دفاعي، حذر - إحجام عن التصرف	(ج) مدى الثقة في أثناء حل المشكلات 3 2 1	احترام إجابات الآخرين
- عدم الانضباط في التصرف - تعاطف مع الخصم	(د) مدى الانضباط في أثناء المفاوضات 3 2 1	- تطبيق الإرشادات - محاكمة التصرفات قبل القيام بها

شكل رقم (4): تقويم فاعلية الفريق التفاوضي

عوامل تكوين الفريق التفاوضي وخصائصه

- عند تكوين الفريق التفاوضي لابد من النظر الى المهارات الفنية والى أنماط شخصيات الفريق والى طريقة عملهم.
- ويجب ان يتضمن الفريق أعضاء لديهم المهارة الفنية للعمل بفاعلية
- يكون بينهم توافق في الطباع والامزجة مع بعضهم البعض ومع من يمثل الطرف الاخر حتى يسود جو من التعاون المثمر في العملية التفاوضية.

حجم الفريق التفاوضي

ينبغي الا يزيد الفريق التفاوضي على أربعة اشخاص وذلك بحكم العوامل التالية:

١. الرقابة على الفريق

حيث ان عدد ٤ افراد يسهل مهمة الرقابة على الفريق التفاوضي وتحقيق التنسيق بين أعضائه على عكس فريق مكون من عدد كبير.

٢. مدى الخبرة

فاذا كانت هناك حاجة لمشاركة اشخاص اخرين في المفاوضات فينبغي ان تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات اذ يجب عليهم التواجد خلف أعضاء الفريق المفاوض. وقد تحتاج بعض المفاوضات الى خبرات متخصصة والى مناقشات تفصيلية وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية او تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضو من كل فريق وعدد قليل من الاختصاصيين الذين يطرحون وجهات نظرهم في هذا الشأن. (وهناك فرق بين المفاوض والاختصاصي من حيث تحمل المخاطر واتخاذ القرار حيث يتخذ المفاوض القرار ويتحمل نتائجه).

٣. تغيير العضوية

فليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طوال فترة اجراء المفاوضات وكلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة الى اشكال معينة من الخبرات كمشاركة القانونيين لوضع مسودة الاتفاق فهو امر لا بد منه وإذا كانت هناك حاجة الى المزيد من الاختصاصيين والخبراء فيجب ان تكون مشاركتهم كمراقبين ومستشارين للأعضاء التنفيذيين في المفاوضات كما ان هؤلاء الخبراء والاختصاصيين بحاجة الى التدريب بقدر حاجة المفاوضين اليه.

٤. مجالات التفاوض

وتشمل أربعة مجالات:

- (١) المجال التجاري: السعر- التسليم.
 - (٢) المجال الفني: المواصفات – الجودة.
 - (٣) المجال القانوني: العقد وشروطه.
 - (٤) المجال المالي: شروط الدفع – الضمانات... الخ.
- ولذلك يجب ان يضم الفريق التفاوضي مفاوضا مؤهلا في كل مجال من المجالات السابقة. وفي هذه الحالة يشكل الأشخاص الأربعة فريق المفاوضات كما يمكن دعمهم بعدد من الخبراء والاختصاصيين إذا ما دعت الحاجة الى ذلك.
 - وفي المفاوضات التي تناقش مسائل بسيطة وغير معقدة قد يغطي مفاوض واحد مجالين مما سبق مثلا المفاوض القانوني قد يغطي الجانب المالي والمفاوض التجاري قد يغطي الناحية الهندسية إذا كانت له خبرة في ذلك.
 - **وجود أكثر من أربعة اشخاص في المفاوضات يحقق المزايا الآتية:**
 - (١) القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.
 - (٢) استخدام أساليب متعددة في النقاش.
 - (٣) عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض والارهاق خاصة إذا كانت تجري خارج البلاد.
 - (٤) مواجهة الشكوك والشبهات.

اختيار رئيس الفريق التفاوضي

من هو رئيس الفريق التفاوضي؟

- يجب ان يتمتع رئيس الفريق بمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم وان يعمل الفريق من خلاله بفعالية وتعتمد فعالية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب الذي اعتادوه وان يتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في أثناء المفاوضات (ويتم اختياره في الغالب حسب موقعه وخبرته في المؤسسة).
- ويجب الا يتم اختياره لأنه ليس له أي عمل مثلا بالمؤسسة او لأنه الخبير الفني في السلعة او لأنه يعرف أعضاء الفريق الاخر بل يجب اختياره بناء على قدرته على قيادة الفريق ودرجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ القرار.

والشكل التالي ص: ١٥٣ يوضح اختيار رئيس الفريق حسب موضوع التفاوض.

الموضوع التفاوضي	المرشح لرئاسة الفريق
- شراء مواد خام	- المسؤول عن شراء المواد الخام. - مدير الإنتاج. - مدير التصنيع.
- شراء مادة رئيسية للمصنع	- مدير المشتريات. - مدير الإنتاج.
- عمليات البيع	- مدير التسويق أو المبيعات. - مدير تنفيذي. - مدير إدارة العقود. - مدير المبيعات.

واجبات رئيس الفريق التفاوضي

١. اختيار افراد الفريق التفاوضي.
 ٢. اعداد خطة المفاوضات واجراء المفاوضات.
 ٣. إدارة المفاوضات واتخاذ القرارات في المسائل التالية:
 - ◀ مستوى التنازلات وتوقيتها.
 - ◀ الدعوة الى اجتماعات المذاكرة والنفاش للفريق التفاوضي.
 - ◀ فض الاجتماعات.
 - ◀ اعداد تقرير المفاوضات.
- وبالإضافة الى ذلك فان له واجبات عامة تتمثل في الحصول على اقصى اسهام ممكن من كل عضو واذكاء روح الحماسة بين الأعضاء ودعمهم معنويا وطريقة تقديم الأعضاء للفريق الخصم.

المفاوض (اختياره - تحفيزه - تدريبه وتحديد سلطاته)**١. اختيار المفاوض**

لابد من اختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض فاذا كانت المفاوضات كبيرة الأهمية فيتوقع ان تكون لديه خبرة متميزة في التفاوض وان يكون متوافقا مع الأعضاء الاخرين في الفريق اما اذا كانت المفاوضات قليلة الأهمية فقد ينظر اليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من اجل اكسابه بعض الخبرات. **ولابد لرجل التفاوض ان يكون لديه:**

- ◀ معرفة فنية بتقنيات المفاوضات.
- ◀ معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي.
- ◀ قوة احتمال ذهنية وبدنية.
- ◀ قدرة على التعبير والاستماع وعلى تحليل المناقشات الموضوعية.
- ◀ قدرة على النظر الى القضايا من وجهة نظر الطرف الاخر.
- ◀ قدرة على العمل في ظل الضغوط والاحتفاظ بالهدوء.
- ◀ قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف الى القضايا الجانبية.
- ◀ قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية.
- ◀ قدرة على التكيف والتعايش مع أناس من جنسيات او ديانات مختلفة.

وعموما لدى اختيار المفاوض لابد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- ◀ المعرفة الفنية المتعلقة بالمنتج وبالسوق والقضايا ذات العلاقة بالعملية التفاوضية.
- ◀ توافر مجموعة من الصفات الشخصية منها: الطموح - الثقة بالنفس - الابداع - حسن الاستماع - الإرادة القوية - تحمل ضغط العمل - الاستمتاع بالمفاوضات - العقلانية والبعد عن العاطفة.
- ◀ ان يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر ٣٣-٥٠.

تنمو الموهبة مع الهدوء والسكون، و تنمو الشخصية بخوض معترك الحياة

E7sas

تابع الفصل الخامس

تابع/ المفاوض (اختياره-تحفيزه-تدريبه وتحديد سلطته):

٢. الدافعية:

لا بد للمفاوض ان تكون لديه دافعية انجاز متوسطة ودافعية انتماء وقوة متوسطة ولا بد من التحفيز المادي له (إعطاء راتباً وتعويضاً كافياً) والمعنوي للمفاوض ومثال لذلك:

- ◆ تكليفه بمهام صعبة وجديدة ومثيرة بهدف تنمية وتطويره.
- ◆ التقويم الموضوعي من قبل رئيسه.
- ◆ الاعتراف بإنجازاته امام الآخرين.
- ◆ توفير فرص التنمية المهنية.

٣. التدريب:

حيث ان المفاوض في الدول العربية يتم اختياره بافتراض انه سيتعلم من خلال الممارسة ويكتسب الخبرات اثناء 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 يكون بناء على معايير وقيمة الشخصية.
- ◆ الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيمياً والذي تفرضه المنظمة.
- ◆ الدور المتوقع من قبل الطرف الآخر.
- ◆ ويلاحظ ان نجاح المفاوضات يتوقف على معرفة المفاوض بالدور الذي يلعبه الطرف الآخر واسبابه والدور المحدد ذاتياً والدور المفروض عليه والدور الذي يمكن ان يلعبه حتى تقوى مركزه التفاوضي وماذا يمكنه ان يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبني أدوار أكثر إيجابية.

٥. توزيع السلطة والمسئولية بين (مدير المنظمة/رئيس المفاوض) والمفاوض وطريقة تحديد الأهداف التفاوضية:

- ◆ ان توزيع السلطة والمسئولية بين مدير المنظمة والمفاوض يفرض
 - ان يكون لدى المدير والمفاوض وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به
 - ان تكون واجبات المفاوض ومسئوليته محددة تحديداً دقيقاً بحيث يتم اعداد بطاقة وصف وظيفي للمفاوض من قبل خبير متخصص وان تتم مراجعتها بصورة مستمرة.
 - ان يناقشا معا سلطات كل منهما ومسئوليته.
- ◆ اما مسألة تحديد اهداف المفاوضات من مسؤولية الطرفين معا فالدور يرغب في تحقيق مصالح المنظمة وتحقيق أفضل النتائج. له ان يتبنى الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق تلك النتائج.

أنماط القيادة الساندة

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؟
- ◆ اختبار فهم المفاوض وتعرف على وجهة نظره
- ◆ استشر المفاوض قبل ان تتخذ قرارا
- ◆ فوض المفاوض

ويجب على الرئيس دعم العمل الجماعي للفريق من خلال التأكيد على ضرورة إدراك الفريق للمسئولية وجعل المفاوضات هدفا عاما لجميع العاملين واشترك الجميع في التخطيط للمفاوضات وتوفير سبل الاتصال المباشر بين الأطراف التفاوضية.

www.cofe-cup.net

الفصل السادس: مهارات حل الصراع

الأهداف التعليمية:

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل ان يكون الدارس قادرا على ان:

- ◀ يحدد طبيعة الصراع ويميز انواعه.
- ◀ يحدد العوامل المسببة للتشويش في الاتصالات اللفظية.
- ◀ يحدد أنواع الأسئلة التي تفيد في العملية التفاوضية.
- ◀ يشرح الجوانب التي تتضمنها العملية التفاوضية والادوار التي يمكن ان يمارسها المفاوض.
- ◀ يبين الأثر الذي يمكن ان يحدثه التوتر في التفاوض وكيفية التعامل معه.
- ◀ يبين الأخطاء المتكررة للمفاوض.

طبيعة الصراع:

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين او أكثر على حل مشكلة ما مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل الأطراف المختلفة للتوصل الى حل يرغبان في التوصل اليه

عملية حل الصراع على (الكيفية التي يدرك بها كل طرف ماهية الصراع وليس حقيقة 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 بان الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها الى حل يخدم مصالحها بمعنى اخر ليس هناك كسب مقابل خسارة ولذلك ستكون الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض هي تلك التي تسعى لتدعيم أو اصر الثقة بينه وبين الطرف الآخر.

ب- الصراع غير التكاملي:

ويسمى هذا النوع من الصراع **بحاصل الصفر** وهذا يعني ان ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص او الطرف الاخر كما يتميز بالأهداف المتباعدة او المختلفة لأطراف التفاوض. وتتسم الاستراتيجية المتبعة في هذا النوع من الصراعات بالسرية والخداع وتشويه الحاجات الإنسانية.

الاصغاء والتواصل:

- حيث انه في كلا من النوعين من الصراعات: التكاملية وغير التكاملية يعتبر الاصغاء وفهم ما يقوله الاخرون امرا مهما.
- وهناك عوامل رئيسيه تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر في القدرة على الاصغاء الى ما يقوله الاخرون.

العامل الأول من عوامل التشويش: التصفية

وهو وجود شكل ما من اشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الاخرين ومن هذه الاشكال:

١. الافتراضات
مثل افتراض المفاوض ان الطرف الاخر يريد بيع منزله بمبلغ من المال ولكن الحقيقة ان هدفه مختلف عن ذلك.
٢. التوقعات
أي ان توقع وجود صعوبات في التفاوض مع الطرف الاخر سيؤدي الى تشويش الاتصال بينهما.
٣. التصورات او المفاهيم السابقة
كأن تكون فكرته عن المفاوض الاخر انه عنيد او مراوغ وبالتالي سيتعامل معه من هذا المنطلق اثناء عملية التفاوض.
٤. الحالة العاطفية
فاذا كان المفاوض غاضبا فسوف يتجاهل محاولة الطرف الاخر للتهنية.
٥. التحيز
وهو يشبه التصورات والمفاهيم السابقة فاذا كنت تتفاوض مع شخص انت تتعامل عليه فستتعامل معه من منظور التهديد والهجوم.

العامل الثاني من عوامل التشويش اسم الرسائل المزدوجة

وهذا العامل يجعل الاصغاء صعبا لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل. (كعبارة دعني أكن متسامحا معك فهي تجعلك تهتم بما تعنيه هذه العبارة هنا في هذا الموقف).

عوائق أخرى للاتصالات:

تعمل على عرقلة سير المفاوضات منها: (اللغة – الروح السلبية لاحد الأطراف – سلوكيات رئيس الفريق – عدم المعرفة الفنية بالموضوع او المصطلحات المستخدمة).

ولكي يكون الاتصال فعالا لا بد من مراعاة ما يلي:

١. عدم التعالي على الطرف الاخر وتفهم أهدافه وتحيزاته والتعرف على ما يثير شكوكه او غضبه.
٢. عدم طرح أسئلة تؤدي الى قلق الطرف الاخر وتوتره وعدم توجيه الأسئلة المخرجة.
٣. كن مستمعا جيدا وتجنب المقاطعة والايماءات غير المشجعة ولا تصدر حكم على الطرف بناء على أسلوبه (حيث يقول أحد الحكماء ما غلبني أحد قط الا من يصمت الى حديثي).
٤. تنبه الى الكلمات التي ليس لها معاني.
٥. انظر الى من يحدثك وتحقق من سلامة فهمك واكد ما يقوله الطرف الاخر 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 الاخر يدرك أنك تنتظر إجابة)
 - الانصات للإجابة. (الفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة اضعاف السرعة التي يتكل بها)
 - اتخاذ اجراء او رد.

لو تحدث الناس فيما يعرفونه فقط لساد الهدوء أماكن كثيرة

E7sas

تابع الفصل السادس

تابع/ الاصغاء والتواصل:

ويمكن تحديد أنماط الأسئلة التي تفيد في الموقف التفاوضي على النحو التالي:

١. الأسئلة العامة: وهدفها وضع إطار عام للمناقشة مثال هل يبدو جدول الاعمال مناسباً للجميع؟
٢. الأسئلة المباشرة: وتوجه الى شخص معين بصيغة محددة ومباشرة وينتظر السائل الجواب.
٣. الأسئلة الايحائية: وتحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين مثال (الا تعتقد ان السعر معقول؟).
٤. الأسئلة المحددة: وهدفها الحصول على معلومات وتبدأ بأدوات الاستفهام مثال (كيف - متى - اين).
٥. الأسئلة المبهمة: وتحمل أكثر من معنى مثال (لا يبدو لي ان سعر التكلفة محسوب بشكل سليم).
٦. الأسئلة الاستفزازية: وتظهر الاختلاف بين اراء فريق الطرف الاخر او إشغاله او استثارته مثل (هل تستطيع تغيير موقفك ام أنك لا تملك الخيار في ذلك؟).
٧. الأسئلة التي يجاب عنها بنعم أو لا: وتستهدف الحصول على إجابة قاطعة من الخصم.
٨. الأسئلة المرتدة: وهي التي توجهها الى سائلها للتخلص من الإجابة.

فهم العملية التفاوضية واختيار السلوك المناسب:

أولاً/ المشاعر والتفاعلات:

- في المراحل الأولى للمفاوضات لابد للمفاوض ان يصغي جيداً الى الطرف الاخر لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة والتي يكتشف من خلالها سلوكياته وأجباناً يسعى عن قصد الى اثاره استجابة معينة لذا ينبغي على المفاوض ان يكون قادراً على سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على اجابته او التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض ان يحاول التعرف على السلوك المعتمد او المقصود والسلوك الغير الواعي من الطرف الاخر.
- ان التعرف على الميول المختلفة للمفاوضين ومحاولة التعامل معها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته بهدف ان تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

ثانياً/ أدوار المفاوضين:

ان الهدف النهائي للطرف الاخر هو اقناعك بتقديم المزيد من التنازلات وقد يكون عدوانياً او ودياً الامر الذي يفرض عليك ان تعرف ماذا ولماذا يفعل؟

١. المفاوض العدواني:

ويمارس أسلوبه غالباً قبل ان تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد ازعاج الطرف الاخر. (كالانتقادات عن إنجازات الطرف الاخر السابقة وغيرها...).

٢. المفاوض المتوقف (التمهل) قليلاً:

ويلجأ هذا النوع من المفاوضين الى الاصغاء الى الطرف الاخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها والهدف من ذلك اكتشاف أكبر قدر من حجج الطرف الاخر ويؤخرون عمداً اجاباتهم حتى تتم كتابة كل شيء.

٣. المفاوض الساخر او الاستهزائي:

والهدف من السخرية جعل الطرف الاخر متوترا بحيث يتألفظ بشيء يندم عليه فيما بعد وأفضل وقت لاستخدام هذا الأسلوب عند تقديم الخصم مقترحاته.

٤. المفاوض المستجوب:

يهدف المفاوض بالاستجواب الى اكتشاف موقف الخصم من خلال عرض أسئلة فاحصة تصاغ بطريقة تجعل الخصم وكأنه لم يحل واجبه المنزلي.

٥. المفاوض المتدثر (المتظاهر) بثياب المعقولة:

وهذا الرداء هو قناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة والقصد من ذلك كسب صداقة الخصم وثقته من خلال اظهار الرضا.

٦. المفاوض الذي يلجأ الى أسلوب فرق تسد:

والغاية منه إيجاد الخلاف والنزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية لا بتسوية الخلافات مع خصومه.

٧. مفاوض الى بلى ينتر:

وهنا يتظاهر المفاوض بانه غبي وذلك لإزعاج الخصم ويمكنه تنفيذ هذا الأسلوب من خلال التظاهر بعدم فهم ما يقوله الطرف الاخر وبطرح أسئلة تكون الإجابة عليها واضحة.

ثالثا / مراحل التفاوض:

- ١- التعرف على حاجات الطرف الاخر وتوقعاته للتسوية الحقيقية للنزاع.
- ٢- بناء التوقعات (حيث يقدم المفاوض في هذه المرحلة معلومات وحجج واقعية تناقض ما ادلى به الطرف الاخر من معلومات وحجج).
- ٣- إيجاد الحركة (ويسعى المفاوض في هذه المرحلة ان يقدم الطرف الاخر تنازلات من اجل تحريك المفاوضات والمفاوض الماهر هو من يقدم تنازلات قليلة الأهمية بالنسبة له).
- ٤- التوصل الى اتفاق وكتابة الاتفاقية التي تم التوصل اليها.
- ٥- مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ للتأكد من الالتزام بها.

رابعا/ المفاوضات والاتصال: (مراحل المفاوضات وأساليب الاتصال المناسبة لكل مرحلة)**◀ المراحل الأولى:**

ويهدف المفاوض خلال هذه المراحل الى فهم نظرة الخصم الى القضايا التفاوضية ويستخدم الأسئلة التي تبدأ بالاستفهام ويستخدم تكتيك الصمت وإعادة الصياغة.

◀ المراحل المتوسطة:

وتهدف الى التحرك من اجل التوصل الى اتفاق وفي هذه المراحل يبدأ الاخذ والعطاء والمناقشات والطلبات واستخدام التكتيكات التفاوضية المختلفة.

◀ المراحل الختامية:

والغاية من هذه المراحل هي التوصل الى اتفاقية ومن الضروري تفادي الغموض في جميع المفاوضات وان المفاوض لا بد ان يكون منفتحا ومتعاوننا ومشاركا للخصم في مشاعره وضرورة وجود الثقة بينه وبين الخصم وهو ما يعد تطبيقا لمنهج الجهد المشترك.

قيادة الفريق التفاوضي

١. الفريق المباشر وغير المباشر:

ويقصد بالفريق المباشر: الافراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية.

اما الفريق الغير مباشر: فهم مجموعة من الافراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات ويقومون بالتعاون مع المفاوض في تحديد استراتيجيات واهداف المفاوضات وفي تزويده بالمعلومات وفي تطبيق الاتفاقية التي تم التوصل اليها.

والتفاوض يحتاج الى العمل الجماعي لعدة أسباب:

١. الحاجة لتوزيع المهام
٢. وجود أنماط عديدة من المفاوضين
٣. وجود ما يسمى بمحامي الشيطان قبل الاستراحات وفي اثنائها
٤. توافر فرص التفكير اثناء المفاوضات.

٢. رئيس الفريق

عند العمل ضمن فريق تفاوضي يتعين على رئيس الفريق ان يكون قادرا على:

١. فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.
٢. عقد اجتماع مع أعضاء الفريق غير المباشر خلال المفاوضات.
٣. الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.
٤. تنمية مهارات السلوك المرن في أعضاء الفريق التفاوضي.
٥. الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق.
٦. تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات.
٧. ترتيب الجلوس بحيث تتوافر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق.

٣. تحديد الهدف

أي وضع إطار عام للمفاوضات والاهداف المهمة.

٤. تحديد مستوى الطموح

يقال ان الذين يتوقعون الكثير يفوزون بالكثير والعكس لذلك فليجعل المفاوض مستوى طموحه عاليا لأنه سيصل اليه على الأرجح.

٥. إيجاد الحركة

حيث ان الهدف النهائي من المفاوضات هو التوصل الى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المتفاوضة ويعمل على تنمية العلاقة فيما بينهم ولتحقيق ذلك يجب ان تكون الاتفاقية واحدة من أفضل الاتفاقيات التي يمكن ان تتوصل اليها الأطراف المتفاوضة.

٦. تعريف القضية التفاوضية

حيث انه يجب على المفاوض ان يتعرف على حاجات وطلبات الطرف الاخر ويجب ان يكون واضحا امام نفسه ومحددًا لأهدافه.

٧. وضع الحلول البديلة

على المفاوض ان ينظر الى الحلول البديلة للصراع لا من وجهة نظره هو فحسب بل من وجهة نظر خصمه أيضا ولدى التفكير بالحلول البديلة لحل الصراع ينبغي ان يوجه المفاوض لنفسه الأسئلة الآتية:

- ◀ ما هو الحد الأدنى الذي يقبل به لحل الصراع (البديل الأفضل).
- ◀ ما هو الحد الأعلى الذي يستطيع ان يطلبه دون ان يبدو مغالياً (الطلب الأقصى).
- ◀ ما هو الحد الأعلى الذي يستطيع المفاوض ان يتخلى عنه (الخسارة القصوى).
- ◀ ما هو الحد الأدنى الذي يستطيع المفاوض عرضه دون ان يبدو مفرطاً (الخسارة الدنيا).

٨. اختيار الحل

فالصراعات التي تحل بشكل فعال تحتاج الى تحرك كلا من الطرفين المتنازعين. وتنشأ الحركة من خلال مقايضة التنازلات ومن الاستراتيجيات المفيدة في تقديم التنازلات المساومة المشروطة (ان فعلت كذا سأفعل انا كذا).

وهناك بعض الطرق التي يمكن ان يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

١. غير قابل للتفاوض

لابد ان يدرك المفاوض ان كل شيء يكون قابلا للتفاوض في وقت ما وما يجب عليه ان يفعله هو كيفية اجبار الطرف الاخر على الجلوس الى مائدة المفاوضات. فمثلا يستطيع المفاوض ان يهدد باتخاذ اجراء قانوني او يشتكي الى حماية المستهلك او الى مسئول حكومي.. الخ.

٢. استشارة الرئيس

وهنا يبادر الخصم بعد ان يكون المفاوض قد اعتقد ان توصل الى اتفاق معه الى القول بانه عليه ان يستشر رئيسه فيأتي جواب الرئيس موضحا انه يمكن قبول الصفقة بشرط الحصول على تنازل معين. وفي الحالتين السابقتين يجب على المفاوض ان يتأكد من ان الخصم يملك السلطة وإذا تبين له انه خدع وتفاوض مع من لا يمتلكها فليصر على بدء التفاوض من جديد.

وإذا أراد المفاوض إيجاد الحلول للنزاعات والتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين عليه مراعاة الآتي:

- ◀ فرز القضايا ← أي معرفة القضايا الرئيسية والافراد الرئيسيين الذين يتعامل معهم.
- ◀ تجزئة القضية الكبيرة الى قضايا صغيرة ← حتى يتعرف على جوانب الاتفاق والاختلاف في القضية.
- ◀ عدم الخلط بين القوة وبين تكتيكات عرض القوة ← أي عدم الخلط بين قوة المفاوض والتهديد بالقوة.
- ◀ التعامل مع التهديدات والعروض ← أسلوب التهديد وأسلوب العروض والتنازلات.

معالجة التوتر:

التوتر حالة طبيعية في التفاوض. ويمكن ان يعتمده المفاوض من اجل الاخلال بتوازن الخصم.

أسباب التوتر:**١. البيئة الداخلية**

ان الضغط من الزملاء بهدف التوصل الى اتفاق وشعور أعضاء الفريق التفاوضي بان رئيس الفريق قد يخذلهم بالإضافة الى ضغط

الاعمال كلها عوامل تسهم في احداث التوتر. **فماذا عسى المفاوض ان يفعل:**

- ◀ يجعل رئيسه في الصورة ويطلب منه مساعدته لحل المشكلة.
- ◀ ان تكون اهداف المفاوضات واضحة.
- ◀ تنظيم المفاوض لنفسه بحيث يتوافر لديه الوقت الكافي للقيام بما هو مطلوب منه.

٢. المفاوض نفسه

حيث قد يكون سبب التوتر هو المفاوض نفسه حيث يكون مشدودا وقلقا من عدم النجاح في المفاوضات **فماذا يفعل:**

- ◀ ليضع خطة للطوارئ.
- ◀ وليتأكد انه تفاوض من اجل ان يحصل على شيء من الصفقة.
- ◀ وليترك المفاوضات بعض الوقت في حالة زيادة التوتر.
- ◀ وليجعل شخصا اخر يتفاوض نيابة عنه.

٣. العملية التفاوضية

عندما يشعر المفاوض بانه فقد السيطرة على الموقف اثناء اجراء المفاوضات فعليه ان يقوم ببعض الأمور منها:

- ◀ ان يبدأ التفاوض بحالة ذهنية نشيطة.
- ◀ الا يتناول وجبات ثقيلة اثناء المفاوضات.
- ◀ ان يوقف المفاوضات إذا شعر بالاعتلال.
- ◀ ان يأخذ استراحات متكررة.
- ◀ ان ينام جيدا في اثناء الليل حتى يكون يقظاً اثناء المفاوضات... وغيرها.

٤. الطرف الاخر

حيث يمكن ان يعتقد الخصم بان فرصة فوزه ستكون أكبر حينما يفتعل ظروفًا مبهمة للمفاوض تجعله متوترا. **ومن امثلة هذه**

الظروف:

- ◀ اثارة المفاوض بإظهار الحدة والانفعال.
- ◀ نعتة بالصفات او بالألقاب السيئة.
- ◀ اتهمه بعدم الجدارة.
- ◀ تجاوزه والاتصال برئيسه.
- ◀ إيجاد مأزق.

وإذا حدث ذلك من الخصم فعلى المفاوض ان يقوم بما يلي:

- ◀ ان يحتفظ بهدوئه.
- ◀ ان يغادر قاعة المفاوضات بهدوء.
- ◀ ان يحتكم الى زملائه المفاوضين الذين هم أكثر هدوءاً منه.
- ◀ ان يبقى خارج القاعة لبعض الوقت.
- ◀ اخذ استراحات عند الضرورة.

٥. الأخطاء المتكررة للمفاوض

هناك ثلاثة أخطاء خطيرة يتكرر حدوثها في المفاوضات وهي:

◀ خطأ المنظور:

ويعني الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون اهتمام بأثارها المستقبلية.

◀ خطأ الفهم:

وتنتج أخطاء الفهم عندما لا يعرف المفاوض الاختلافات الأساسية بينه وبين خصمه. وتتمثل هذه الاختلافات في:

← الاختلافات في القيم والعادات.

← اختلاف الوضع او الحجم الاقتصادي.

◀ خطأ المنفعة:

وينبع هذا الخطأ من تقدير قيمة الشيء الذي يحوزه او يمتلكه المفاوض، فالمفاوض يخطئ في تقدير أهمية ذلك الشيء بالنسبة للخصم فيقدره بأقل من قيمته. مثال ذلك: سلاح البترول لم يستخدمه العرب للحصول على تنازلات سياسية مهمة من الدول الغربية لأنهم لم يقدروا قيمة هذا المورد جيداً فهو لا شك مهم جداً للدول الصناعية.

إذا لم يكن للإنسان في نفسه خير ما لم يكن للناس فيه خير

e7sas



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
إدارة أعمال - المستوى الخامس



www.cofe-cup.net

منتديات كوفي كوب

تجميع الواجبات والاختبار الفصلي لمقرر ادارة التفاوض وحل النزاعات المستوى الخامس - الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

شكراً لكل من شاركنا في حل الواجبات والاختبار الفصلي

شكراً للجميع من القلب

وشكراً لمشرفة القسم **AHZHANM** على مجهودها الكبير

لا تنسونا من صالح دعائكم

e7sas

الواجب الأول لمقرر ادارة التفاوض وحل النزاعات

السؤال ١

يتطابق أسلوب الإستسلام مع أسلوب فرض الحل ؟

صواب

خطأ

التصحيح : الإستسلام: ويحدث ذلك عندما لا يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.

فرض الحل: حيث قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه، باستخدام التهديد و الإكراه ورغم أن الطرف الآخر يشعر بعدم منطقية المطالب المطروحة فإنه يراها أقل تكلفة من اللجوء إلى القانون فيقرر الإستجابة لها.

السؤال ٢

لا يختلف صراع القيم عن بقية أنواع الصراع ؟

صواب

خطأ

التصحيح : يختلف صراع القيم عن بقية أنواع الصراع

السؤال ٣

التفاوض التسكيني يندرج تحت خصائص المفاوضات ؟

صواب

خطأ

التصحيح : التفاوض التسكيني أحد أصناف التفاوض

السؤال ٤

الهدف التفاوضي أحد النماذج الشخصية وفقاً للإنجاز ؟

صواب

خطأ

التصحيح : الهدف التفاوضي: القيام بعمل محدد أو الامتناع عن عمل محدد أو كلاهما معاً.

السؤال ٥

تعتبر مرحلة التوصل إلى اتفاق من مراحل عملية التفاوض.

صواب

خطأ

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

E7sas

الواجب الثاني لمقرر ادارة التفاوض وحل النزاعات

السؤال الأول :

من خلال دراستنا لأساليب **التفاوض** حول العالم. فإن المفاوض الذي يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة وي طرحها بحزم، ويكره الحلول الوسطية ولا يتمتع بالمرونة، يصنف على انه يتبنى الأسلوب:

الالمانى

الامريكي

الانجليزي

الفرنسي

السؤال الثاني:

عندما تكون مفاوضا طليعيًا فانت تتميز بوفرة المعلومات الخاصة بقضية التفاوض

صواب

خطأ

السؤال الثالث:

عندما يأبى كلاً من الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو عندما يتخذ كلاهما موقفا دفاعيا عنيدا أو عندما لا يرى كلاً من الطرفين أية فائدة من الاستمرار في **التفاوض** تسمح بالتقدم في اتجاه التسوية، يطلق على الإجراء مصطلح التصحيح

صواب

خطأ

التصحيح : الجمود

السؤال الرابع:

عندما يتوتر المفاوضون فعليك ب:

استثمار الفرصة والإسراع في بنود الاجتماع

اقترح فرصة لراحة الأطراف المتفاوضة

الضغط بشكل أكبر لتحقيق مكاسبك

استفزاز الأطراف المتفاوضة

السؤال الخامس:

صراع القيم والموارد يركز على آليات اطراف النزاع في كيفية تحقيق الهدف المتفق عليه

صواب

خطأ

التصحيح : صراع الوسائل

لا تنسونا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

e7sas

الاختبار الفصلي لمقرر ادارة التفاوض وحل النزاعات

السؤال ١

تقوم شخصيات النموذج الهادئ بالالتزام بالمواعيد المحددة ولا تضيع وقتا للاسترخاء او للتمتع بالإجازات

صواب

خطأ

التصحيح: تقوم شخصيات النموذج الطموح بالالتزام بالمواعيد المحددة ولا تضيع وقتا للاسترخاء او للتمتع بالإجازات

السؤال ٢

تعتبر المساومة عملية أكثر شمولاً من التفاوض بحيث يمكن اعتباره الأخير جزءاً من المساومة و تكتيكاً من تكتياتها ؟

صواب

خطأ

التصحيح : تعتبر التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة بحيث يمكن اعتباره الأخير جزءاً من المساومة و تكتيكاً من تكتياتها ؟

السؤال 3

تعتبر كلمة سمة عن مفاهيم استعدادية لدي الفرد، تعطي مؤشراً يعبر عن اتجاهه أو نزعاته للفعل وطريقة الاستجابة لمؤثر معين، فهي صفة للشخص في حين تعتبر كلمة النمط عن الصفات العامة التي يتصف بها مجموعة من البشر وبناءً علي ذلك يتجه النمط إلي مجموعة معينة من البشر يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً بشكل عام.

صواب

خطأ

السؤال ٤

في الفرق التفاوضية، يميل الأمريكيون الى اتباع منهج وجود فريق تفاوضي صغير، له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل.

صواب

خطأ

السؤال ٥

يحدث الإستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.

صواب

خطأ

السؤال ٦

يتبنى الإسلوب العدواني عند التعامل مع الآخرين منهج السيطرة وإحتقار الآخرين

صواب

خطأ

السؤال ٧

الهدف التفاوضي: القيام بعمل محدد او الامتناع عن عمل محدد او كلاهما معا ؟

صواب

خطأ

السؤال ٨

من السهل جدا العودة لتصحيح المعلومات التي قمت بذكرها في الجلسات السابقة والإعتراف بالخطأ حيث لا يؤثر ذلك على موقفك التفاوضي بشكل كبير.

صواب

خطأ

التصحيح : من السهل جدا العودة لتصحيح المعلومات التي قمت بذكرها في الجلسات السابقة والإعتراف بالخطأ حيث يؤثر ذلك على موقفك التفاوضي بشكل كبير .

السؤال ٩

يتطابق هدف التفاوض في كل الثقافات في العالم و لا يختلف من ثقافة إلي أخرى

صواب

خطأ

التصحيح : يختلف هدف التفاوض في كل الثقافات في العالم و لا يختلف من ثقافة إلي أخرى

السؤال 10

عندما تتفاوض مع طرف (من نمط المفاوض البيروقراطي) فعليك ان تفهم بأنه سيقوم بالتركيز على:

الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية

اتباع الإجراءات بشكل دقيق ويمارس كثيراً من الرقابة ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها

أهمية العمل الجماعي

امتلاك اكبر قدر من المعلومات

السؤال ١١

من خلال دراستنا لأساليب التفاوض حول العالم. فإن المفاوض الذي يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة ويطرحها بحزم، ويكره الحلول الوسطية ولا يتمتع بالمرونة، يصنف على انه يتبنى الأسلوب:

الالمانى

الأمريكي

الانجليزي

الفرنسي

السؤال ١٢

حدد العبارة الخاطئة فيما يلي
 المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفظات
المفاوضات عملية اجبارية لأطرافها دائما
 المفاوضات علاقة اختيارية إرادية
 المفاوضات تنبني على وجود قضية أو مشكلة مهمه
 التصحيح : المفاوضات علاقة اختيارية إرادية

السؤال ١٣

السبب في رفض البعض تغيير الأشخاص في الفريق التفاوضي ان اقتراح التغيير سينظر إليه الخصم كعلامة ضعف للطرف الآخر ؟
صواب
 خطأ

السؤال ١٤

الحل الوسط يفترض.....

تنازل كل طرف من المفاوضين عن بعض أهدافه الصغرى - بل وربما عن بعض أهدافه الكبرى- من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى فإذا ما كان أحد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته
 أن الطرف الآخر يشعر بعدم منطقية المطالب المطروحة ولكنه يراها أقل تكلفة من اللجوء إلى القانون فيقرر الاستجابة لها
 تقاسم الطرفين الكسب والخسارة ويجب ان تكون حصصهم في كل منهما متساوية تماما.
 عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر

السؤال ١٥

حدد العبارة الصحيحة الوحيدة فيما يلي:
 الأسلوب الهندي في التفاوض يتجنب أي شعائر دينية
الأسلوب الصيني يركز بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، وحفظ ماء الوجه والتخصص، والشك في الغربيين.
 الأسلوب الأوروبي الشمالي بيروقراطي ذو نكهة سياسية و لا يهتم بالوقت
 الأسلوب الإنجليزي يتميز بالحزم والإصرار على استخدام لغته في المفاوضات

السؤال ١٦

عندما تكون مفاوضات طليعيًا فانت تتميز بعدم
 حسن اغتنام الفرص وقوة الشخصية
 جاهزية و سرعة اتخاذ القرارات
قلة المعلومات الخاصة بقضية التفاوض
 التركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق

السؤال 17

في حين يتضمن التفاوض مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض يستند التحكيم الى دخول طرف آخر (بفترض حياديته) في النزاع بين أطراف التفاوض

صواب**خطأ****السؤال 18**

النموذج المتشدد من نماذج الشخصية يبني على:

تجنب النزاع الشخصي، يقدم تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق.

ان التفاوض صراع إرادة فيأخذ موقفا متطرفا، فهو يريد الربح، ولكنه يواجه أحيانا باستجابة صلبه تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.

الإهتمام بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض، ويتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية ويتساهل مع أطراف التفاوض ميل الشخصية إلى الأخذ أكثر من العطاء، وهو متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية، وخاصة في المدي القصير.

السؤال 19

يقصد بالتنازل:

فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالاته

عدم فوز أي طرف من اطراف التفاوض لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها

الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكريا فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل.

حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق

السؤال 20

التفاوض الإبتكاري هو الذي يستهدف تسكين الأوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبله تصبح فيها الظروف أكثر ملاءمة لأحد أو لجميع الأطراف التفاوضية لإبتكار حلول جديدة

صواب**خطأ****التصحيح : التفاوض التسكيني هو..****السؤال 21**

المفاوضون من ذوي التوجه المنخفض (نحو المهمة ونحو الناس) من اكثر الشخصيات نجاحا في عمليات التفاوض

صواب**خطأ**

التصحيح : المفاوضون من ذوي التوجه العالي (نحو المهمة ونحو الناس) من اكثر الشخصيات نجاحا في عمليات التفاوض

السؤال ٢٢

ان استخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية سينعكس على سلوك الطرف الآخر ويجعله أكثر تشدداً وكذلك فإن حسن الاستقبال و الترحيب و لطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود و الصداقة للبدء في التفاوض

صواب

خطأ

السؤال 23

صراع الوسائل..

أكثر الصراعات صعوبة وتعقيداً.

يسعى كل طرف للحصول على موارد الطرف الآخر

يركز على آليات اطراف النزاع في كيفية تحقيق الهدف المتفق عليه

هو صراع القيم والموارد

السؤال ٢٤

في حالة وجودك في موقف التصحيح (احد النتائج السلبية من التفاوض) يجب ادراك أن:

الاعتذار يجب ان يكون بشكل شامل عن أي خطأ

الذكاء في عدم الاعتراف بأي خطأ

الراحة اثناء التفاوض دائما سينة

اقتصار التصحيح على القضية التي يجري النقاش بشأنها وعدم السماح له بأن يمتد إلى قضايا أخرى.

السؤال ٢٥

في حالة فرض الحل فإن الطرف المكروه يتوقف عن البحث عن حلول اخرى ويرغب في تسريع الإتفاقية ما أمكنه ذلك ؟

صواب

خطأ

التصحيح : في حالة فرض الحل فإن الطرف المكروه يستمر عن البحث عن حلول اخرى ويرغب في تسريع الإتفاقية ما

أمكنه ذلك ؟

السؤال 26

في النتائج يتطابق الإسلوب الحازم و الإسلوب العدواني (من حيث مجال التركيز) في ان كلاهما يرغب في احباط

الآخرين

صواب

خطأ

التصحيح : في النتائج لا يتطابق الإسلوب الحازم و الإسلوب العدواني (من حيث مجال التركيز) في ان كلاهما يرغب

في احباط الآخرين

السؤال ٢٧

ان التعرف على جميع العناصر و العوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح لتكون بمنزلة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية يسمى ب:

مرحلة قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض

مرحلة بدء عمليات التفاوض

مرحلة تقويم و متابعة نتائج عملية التفاوض

مرحلة تشخيص القضية التفاوضية وتحديد ما

السؤال ٢٨

يطلق هذا المصطلح عندما يأبى كلاً من الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو عندما يتخذ كلاهما موقفاً دفاعياً عنيداً أو عندما لا يرى كلاً من الطرفين أية فائدة من الاستمرار في التفاوض تسمح بالتقدم في اتجاه التسوية:

الجمود

التصحيح

فرض الحل

التحكيم

السؤال ٢٩

اشراك طرف ثالث قد يتيح فرصاً للتقدم ما دام الطرفان متمسكين بموقفيهما كما أن وجود أطراف ثلاثة يقدم نوعاً مختلفاً من المناقشة فإذا كان تفادي الانهيار الكامل مهما ولا يتم من طرف بعينه فإن استخدام الطرف الثالث مفيد عملية التحكيم هي:

الجمود

التصحيح

فرض الحل

التحكيم

السؤال 30

عند التفاوض مع طرف من النموذج..... فإن ذلك يتطلب منك أن تركز على المواقف بصورة شاملة و كلية وان تقوم بربط الحلول بالمستقبل والفرص المتاحة، وان تواكب ردود أفعالك الانتقال السريع من فكرة إلي أخرى:

الابتكاري

الواقعي

التحليلي

العقيم

السؤال ٣١

عندما يتوتر المفاوضون فعليك ب

استثمار الفرصة والإسراع في بنود الاجتماع

اقترح فرصة لراحة الأطراف المتفاوضة.

الضغط بشكل اكبر لتحقيق مكاسبك

استفزاز الأطراف المتفاوضة

السؤال ٣٢

تهيئة المناخ التفاوضي هو تحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الآخر والعكس صحيح وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات او قد يتضمن تعديلاً أو تغييراً في أهدافه ؟

صواب

خطأ

التصحيح : المفاوضات عملية تبادلية

السؤال ٣٣

بعض النماذج الشخصية (انا بخير وانت لست بخير) يعاني من اضطراب في الشخصية إذ تولدت في نفسه منذ الصغر أحاسيس الاضطهاد وعدم الثقة، فهو يشك في الناس لأنه يعتقد أنهم ضده وهو مغرور، ويفترض سوء النية

صواب

خطأ

السؤال 34 في سؤال مشابه

ربما يشتمل الهدف التفاوضي على القيام بعمل محدد او الامتناع عن عمل محدد او كلاهما معا

صواب

خطأ

السؤال ٣٥

يتطابق التطبيق في كل الثقافات في العالم

صح

خطأ

التصحيح : لا يتطابق التطبيق في كل الثقافات

السؤال ٣٦

إنشاء شخصيات نموذج الاحتلال بالإسناد بالمواعيد المحددة

صح

خطأ

التصحيح : إنشاء شخصيات نموذج الطموح الالتزام بالمواعيد المحددة

لا تنسوننا من صالح دعائكم

ولا تنسون جميع من تعب وأجتهد معنا في عرض وحل الاسئلة

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

e7sas

ختاماً

لا تنسونا من صالح دعائكم
ولا تنسوا الطلاب والطالبات في منتدى الكوفي كوب
ومجهودهم الأكثر من رائع

الله يوفقكم إن شاء الله في الاختبار النهائي ويكون الاختبار سهل للجميع
ويتم النجاح بدرجات عالية بإذن الله

لا تنسون الدعاء

اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً

تقبلوا تحياتنا في منتديات كوفي كوب
سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

E7sas