

## مادة ادارة التفاوض وحل النزاعات

### الوحدة الاولى – الجزء الاول :- المفاوضات .. المفهوم والخصائص

#### المقدمة..

- ان التعامل مع الاخرين مهارة يحتاجها جميع الافراد العاملين في جميع المنظمات وخصوصا المنظمات الخدمية ، ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الافراد في جميع المجالات.
- ان التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين او رجال الاعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات والتوصل الى اتفاق مرضي للطرفين ، وانما فن من فنون الحياة اليومية ، يحتاجه كل منا مهما كان عمره او موقعة او مركزة . فلا يمر يوم دون ان نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها الى التفاوض – حتى دون ان ندري – كالتفاوض مثلا مع البائع المتمسك بسعره ، او شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره ، او مدير متمسك بسياسته ..... الخ .
- وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح او الفشل ... فقليل ما نحاول ان نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح او هذا الفشل ، فلو اننا نجحنا في تحقيق هدفنا .
- فنحن في الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية في التفاوض وقوة اقناعنا ، ولو اننا فشلنا في التوصل لاتفاق .. فلن نعتبر انفسنا – بالطبع – المسؤولين عن هذا الفشل ، بل سنتهم الطرف الاخر بالتشدد والتحجر.

ماهو التفاوض؟

وماهي اهدافه؟؟

#### مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح..

- عبارة عن حوار وتبادل الاراء بين طرفين او اكثر حول موضوع محدد أملا في الوصول الى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف اطراف التفاوض.
- التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين او اكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموامة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة اساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة او للحصول على منفعة جديدة باجبار الخصم بالقيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه انفسهم او تجاه الغير.

- هو سلوك طبيعي يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه ، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

**مما سبق يتضح ان عناصر التفاوض هي :-**

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

**اهمية علم التفاوض:-**

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين :-

**الاولى: ضرورته:-**

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الاهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه اي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الاولى.

**الثانية: حتميته:-**

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

**من خلال التعريف يتضح ان التفاوض كعملية يقوم على اسس عامة:-**

- يوجد لدى كل طرف هدف او عدد من الاهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الاخر من تعاون وتضحيات او تنازلات.
- يوجد طرفان او اكثر لديهم حقيقة للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
- لا يتم التفاوض الا بوجود طرفين او اكثر بينهم موضوع او مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
- توجد قناعة كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الاخر يعد الوسيلة الاكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
- يوجد قناعة لدى كل طرف من الاطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الاخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الاصلية للتوصل الى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الاطراف.
- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقناع بها على امكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين اطراف التفاوض.

- يوجد استعداد لدى كل من الاطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصلي اذا ما تقدم الطرف الاخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الى افضل النتائج للطرف.
- يوجد انطباع لدى كل من الاطراف بأن الاخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لاطراف التفاوض.
- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على اسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى افراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين اطراف التفاوض.
- يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والاقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وانما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.
- يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الانسان عملية التفاوض منذ مولده حتى مماته وان اختلفت الاهداف والاساليب والادوات ، حيث نرى الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن حاجته للغذاء او الاحساس بالالم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به حتى يحصل على حاجاته.

### التفاوض وصور السلوك الاخرى المتصلة بفض النزاع:-

- يتشابه التفاوض مع المساومة الى حد كبير لدرجة ان البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض.
- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في ان التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك.
- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الاصليين بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.
- يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هو الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في اطار عملية التفاوض الاكثر شمولاً.

### خصائص عملية التفاوض:-

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل او الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التفاوض واستمرارها.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.

- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى الموارد من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة.
- يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض ايضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الاجل الطويل وذلك لما يلي:-

- \_\_\_ لان الاهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.
- \_\_\_ الاهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.
- \_\_\_ كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما يحتمل ان ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الاجل.

- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الانشطة والمؤسسات.

صفات المفاوض الماهر:-

### (1) الباقية والقدرة على الحوار..

يجب على المفاوض ان يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الاخر ومن الامور الواجب مراعاتها في هذا المجال:-

- عدم مقاطعة الطرف الآخر.
- حسن الاستماع والانصات.

- احترام المفاوض الآخر.
- احترام عقول الآخرين.
- الا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه.

## (2) القدرة على الاقناع..

تعتمد القدرة على الاقناع على المهارات السلوكية ومن اهم العوامل المؤثرة في القدرة على الاقناع:-

- توافر المعلومات – حيث ان توافر المعلومات يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة.
- التدريب – يساعد التدريب على تنمية مهارة الاقناع لدى المفاوض ومن المهم ان يكون المفاوض على درجة عالية من الاقناع وان يشعر الطرف الآخر بأنه على حق ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث ان الصدق هو اقصر الطرق للإقناع.

## (3) القدرة على الإنصات..

من المهم ان تتوافر القدرة على الانصاف لدى المفاوض لان الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره واعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.

## (4) التحلى بالهدوء وضبط النفس..

لان الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع ان يكتسب ثقة واحترام الاخرين.

## (5) الموضوعية..

ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والايمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.

## (6) القدرة على تنمية البدائل..

وتعني ان يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص اختيار من بينها ولا يكون أسيرا لبديل واحد فقط.

## (7) الثقة بالنفس والغير..

تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات.

## (8) مهارة ادارة المعلومات..

فخروج المعلومات من المفاوض يجب ان تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.

## (9) القدرة على التجديد والابتكار..

حيث ان اتباع المفاوض لاسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمرا غير مقبول.

## 10) القوة..

- يستمد المشتري " المفاوض " قوته عند :-
- الشراء بكميات كبيرة حيث ترتفع قدرته على المساوم.
  - كذلك فإن الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري.
  - كذلك فإن متانة المركز المالي تؤدي الى قوة المفاوض.

## 11) التعاون..

من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة.

## 12) القدرة على إقامة علاقات طيبة من الآخرين..

حيث ان القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوافر لمختلف الافراد حيث ان هناك فروق فردية بين الافراد.

## 13) القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الاخر..

حيث انه اذا كان الطرف الاخر لا يقبل المساومة في الاسعار فلا يجب على المشتري ان يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب ان يحدد السعر المطلوب من البداية.

## ثانيا: عناصر التفاوض الرئيسية:-

### 1. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي اي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير او تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية . وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر.

### الترابط:

وهذا يستدعي ان يكون ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها اي ان يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان سهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

### التركيب:

حيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

## امكانية التعرف والتمييز:

يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون اي غموض او لبس او دون فقد من أجزائه او بعد من أبعاده او معالمه.

## الاتساع المكاني والزمانى:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

## التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الابعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الالمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

## الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف ( الشك ) حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الي تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

## 2. اطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين الطرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الاطراف المتفاوضة . ومن هنا فان الأطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا الى أطرف مباشرة ، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض . وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة او التي لها علاقة قريبة او بعيدة بعملية التفاوض.

Noor227

## مادة ادارة التفاوض وحل النزاعات

### الوحدة الاولى – الجزء الثاني :-

### المفاوضات .. المفهوم والخصائص

#### 3. القضية التفاوضية :

لابد ان يدور حول ( قضية معينة ) او ( موضوع معين ) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، وقد تكون القضية ، قضية انسانية عامة ، او قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية ، او اقتصادية او سياسية ، او اخلاقية ... الخ . ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها بتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والاجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والادوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

#### 4. الهدف التفاوضي:

- لا تتم اي عملية تفاوض بدون هدف اساسي تسعى الى تحقيقه او الوصول اليه وتوضع من اجله الخطط والسياسات . فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة ، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.
- ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي الي اهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى اهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي او العام او النهائي .

#### ومن ناحية اخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق اي من الاتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الاطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

## ثالثا : شروط التفاوض :-

### 1. القوة التفاوضية :

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

### 2. المعلومات التفاوضية :

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

- من نحن ؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- ام يتعين ان نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
- وإذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الاهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول الي تلك الاهداف ؟

### 3. القدرة التفاوضية :

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

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الافراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب ان يتحلى بها اعضاء عذا الفريق .
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس بينها اي تعارض او انقسام في الرأي او الميول او الرغبات.
- تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد اعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

#### 4. الرغبة المشتركة:

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

رابعا : خطوات الإعداد للتفاوض :

#### (1) تحديد أهداف التفاوض :

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى الي الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وان تصارع في شكل كمي قدر الإمكان.

ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الي اهداف اساسية وأهداف ثانوية فمثلا قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا .

#### (2) تحديد مكان التفاوض :

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات امام المفاوض وهي :-

- التفاوض في مقر المفاوض .. حيث ان لتفاوض في مقر المفاوض يحقق له الراحة النفسية ، وسهولة الحصول على المستندات ، عدم تحمل مشقة السفر ... الخ .
- التفاوض في مقر الطرف الآخر .. في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة السفر الي الطرف الآخر ، كذلك يصعب عليه الحصول على المستندات ، كما ان ذهاب المفاوض الي الطرف الاخر يمثل نوعا من التنازل .
- التفاوض في مكان محايد .. وفي هذه الحالة يتم اجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن امثلة ذلك اجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى .

#### (3) تحديد موعد التفاوض :

حيث ان موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من اهم العوامل بالنسبة للمفاوض " المشتري " حيث ان المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري .

**(4) تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها :**

بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن ضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث ان هذه النقاط قد تمثل امور ثانوية للطرف الآخر.

**(5) جمع المعلومات :**

حيث انه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الاسعار المختلفة للصفة الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي افضل طرق الحصول عليه.

**(6) إعداد جدول التفاوض:**

ويشمل جدول التفاوض الامور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب ان يتعرف الطرف الاخر على جدول الاعمال الخاص بالمفاوض الا ان هذا لا يمنع وجود جدول اعمال مشترك للمفاوض والطرف الاخر.

**(7) تحديد الاسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:**

ان تحديد الاسئلة التي سيتم إلقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث ان تحديد هذه الاسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر.

**(8) تحديد الاستراتيجية التفاوض:**

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

**(9) تحديد القائمين بالتفاوض:**

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

• حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض.

• حسن اختيار قائد الفريق.

• يجب ان يوجد نوع من التفاهم بين اعضاء الفريق.

**(10) تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض:**

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

• من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض.

• يجب الا تكون هذه السلطة مطلقة.

• يجب ان تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا.

## (11) تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:

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

## (12) الاستعداد النهائي للتفاوض:

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

### خامسا : استراتيجيات التفاوض :-

ان طبيعة العلاقة بين اطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ، ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية.  
ومن اهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

#### (1) منهج المصلحة المشتركة

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين اطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل ، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفه التنافسي ، كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصلحة.  
وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين اساسيتين هما :-

#### • استراتيجية التكامل..

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

#### • استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم..

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

## (2) منهج الصراع

طبقا لهذا المنهج يري المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الاخر ويرى انه يجب ان يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الاخر خسائر ومن الجدير بالذكر ان المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن من هج الصراع ما يلي:-

### ● استراتيجية الاستنزاف..

وتقوم هذه الاستراتيجية على ان هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد الطرف الآخر ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في متهاة الامور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت ، كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الاعمال.

### ● إحكام السيطرة والاختضاع..

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

### ● استراتيجية التشتيت..

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

### المناخ التفاوضي:

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

## ● المناخ الودي للتفاوض..

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

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

## ● المناخ الرسمي للتفاوض..

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

## ● المناخ الحيادي للتفاوض..

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

## ● المناخ المتشدد..

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

## ● المناخ العدواني..

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

## المبادئ التي تؤدي الي تحسين المناخ التفاوضي:-

- العمل على خلق مناخ ودي جيد او رسمي قدر الامكان .
- إعطاء الطرف الاخر بانطباع بانك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الاخر.
- عدم التسرع في الرد على اراء المفاوض الاخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.

- حاول الوصول الي حل وسط إذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.

### سابعا : إدارة المساومة

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

#### العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات:-

- جدول الاعمال.. جدول الاعمال يحتوي على الامور محل التفاوض ولذلك يجب ان يكون هناك اولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول.
- الوقت.. قد يتمثل الوقت عنصرا مهما في التفاوض فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخير فإن ذلك يكون في مصلحة البائع.
- التجاوزات الادارية.. قد يلجأ المفاوض الآخر الي الاتصال برؤسائك متجاوزا أصول التفاوض وفي هذه الحالة يجب الا تسمح له الجهات الادارية الاعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض.
- التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض.. حيث انه لابد التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل او تضارب وازدواج فيما بينهم.
- التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض.. يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين وفي الوقت الذي تشدد فيه المجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة.

## مادة إدارة التفاوض وحل النزاعات

### الوحدة الثانية – الجزء الاول: الإطار العام لعملية التفاوض

#### أ- التفاوض في إدارة المشتريات

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

#### ب- التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"><li>- إعداد الميزانية التقديرية.</li><li>- شروط الحصول علي التمويل.</li><li>- تحصيل أوراق القبض.</li><li>- بطء عمل الدوران.</li><li>- تأجير أصل من أصول الشركة.</li><li>- شراء معدات رأسمالية جديدة.</li></ul>	<p>الإدارة المالية مع ممثلي الادارات المختلفة.</p> <p>الإدارة المالية مع مسؤولي الائتمان بالبنوك.</p> <p>الإدارة المالية مع المدينين وادارة المبيعات.</p> <p>الإدارة المالية مع ادارتي التسويق والإنتاج.</p> <p>الإدارة المالية والمستأجر</p> <p>الإدارات العليا والمالية والانتاج والتسويق والمشتريات.</p>

## ج) التفاوض في ادارة التسويق

أطراف التفاوض	مجالات التفاوض
مندوبو البيع مع العميل.	- شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر-الخصم-تكلفة النقل- ما بعد البيع... الخ
إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات.	- تصميم وتطوير المنتج
إدارة التسويق مع الموزع.	- شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة

### اهمية التفاوض ومحدداته

#### الحاجة للتفاوض :

- تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول امر ما ويرغب الاطراف في حسسه بطريقة ودية ، ويكاد يكون الانسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة وللممثل على الحاجة للتفاوض توضح الاتي :
- أ- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء او البيع او الاعلان او اسناد التعاملات او اختيار العاملين الجدد او لادارة حملة اعلانية او مع المدرب على اسلوب التدريب.
- ب- على المستوى الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لاتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون او للدفاع او للقروض او المشروعات المشتركة .
- ج- على المستوى الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة

- حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة او توكيلات تجارية او تراخيص او عقود تمويل او برامج تدريب او امداد بالعمالة والخبراء.
- د- على المستوى الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه و رؤسائه ومرووسيه ومع زوجته وأبنائه او مع اصدقائه وجيرانه.
- هـ- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدي شخص ثلاثة أهداف :
  - التفوق في عمله لسرعة الترقى .
  - مساعدة أولاده في استذكار دروسهم .
  - استكمال الدراسات العليا .
- ويوجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت ، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.
- و- يتضح مما تقدم ان الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة ، ويحتاج المرء الي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب .

### التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب :

- نرى في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم ، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم ، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية :
  - تحقق النجاح بمحض الصدفة .
  - تحقق النجاح دون ان تتوفر لديهم صفات او مهارات تميزهم عن الاخرين .
  - تحقق نجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف .
  - تحقق النجاح لانهم أذكياء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم .
  - تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم .
- واضح ان البديل الأخير هو سبب رئيس في تحقيق النجاح .
- وقد تزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لاسباب منها:-
  - تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها .
  - وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسؤولي المنظمة لتحقيق جودة الانظمة التي تكفل جودة المنتج .

- ظهور علاقة جديدة بين رجال العمال من جهة وموظفيهم من جهة اخرى حيث تم التركيز على كفاءة الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الاصول الثابتة في المنظمة .
- تزايد الاتجاه الي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط .
- تزايد الاتجاه الي منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الادارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسئوليتهم .
- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الي تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضه .

### محددات النجاح في التفاوض:-

- 1- الإعداد الجيد للتفاوض
  - الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي ، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما ، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض ، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض .
- 2- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها
  - من البديهي انه الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك ، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج ان الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لحصانتهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي .
- 3- الاستخدام الذكي للتوقيت
  - يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف على كيفية التحرك على مائدة المفاوضات متى تتشدد ؟ متى تتساهل . متى تضع الوقت ؟ متى تطرح حلا بديلا ؟ متى تتمسك بموقفك ؟.

- **4- توظيف الاسئلة لخدمة التفاوض الفعال**  
للاسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات ، او إبداء الاستغراب او الاستياء ، او إعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث او محاصرة الخصم في ركن ضيق ، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه .
- **5- الاستشارة والوساطة والتحكيم**  
كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة او التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب راي خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي .
- **6- خصائص المفاوض ومهاراته**  
ان نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها ما يلي :  
- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض .  
- ان تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين .  
- ان تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح .  
- ان تستخدم الاسئلة استخداما جيدا .  
- ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة .  
- طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة .  
- قيم مراكز القوى النسبية للاطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها .  
- اعطني بصياغة الاتفاقيات والعقود .  
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيدا لك .
- **7- العلاقات بين الاطراف المتفاوضة**  
تتأثر المفاوضات الي حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود او توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة قد تؤدي الي التنازل حتى تكمل المفاوضات بالنجاح.
- **8- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود**  
يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقيات حتى لا توجه بمشكلات كبيره لدى التنفيذ .

- 9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن اهم هذه المبادئ :
  - مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقناع .
  - مبدأ المنفعة : يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة او المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الاطراف ، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة .
  - مبدأ الالتزام : يشير ذلك الي التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والالتزام هو وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى .
  - مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة .
- 10- مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات :
  - تفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية .

### الإطار العام لعملية التفاوض

- اولا : دراسة الموقف التفاوضي :
  - يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثارة الاسئلة التالية :
  - هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي ام غير الرسمي ؟
  - هل يوجد لدى أحد الاطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الامور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الي الجهة التي يراها ؟
  - ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدي اطراف التفاوض ؟
  - ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود افعال الاطراف الاخرى ؟
  - ما اوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من اطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الاطراف الاخرى ؟
  - ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين اطراف التفاوض وما ادوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الاطراف ؟ وما تأثير اسلوب ادارة الموقف التفاوضي .

- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن ان يواجهها احد اطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي ؟ وما المكاسب التي يمكن ان يحققها احد اطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة ابداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض ؟

**ثانيا : التخطيط للتفاوض والإعداد له :**

### **1-2 التخطيط للتفاوض :**

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

- ما اهداف اطراف التفاوض ؟ وما اولوياتها ؟
- ما امكانيات وقدرات اطراف التفاوض ؟ وما نقاط القوة ووجه الضعف لديهم ؟
- ما الاساليب والادوات المتوقعة ان يستخدمها اطراف التفاوض ؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لاطراف التفاوض المفاضلة بينها ؟
- ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟

### **2-2 ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض ؟**

- في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن ان يحدث بعض او كل ما يلي :
- عدم وضوح في الاهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الي انك تكافح وتستमित لمجرد ان تبقى ، اي انك تحاول ان تؤخر السقوط او الانهيار .
  - سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من ازمة حتى تواجه ازمه اخرى .
  - فقدا الرشد في تحديد الوجهه وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك ، ودائما تلتهث لتواجهه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتتزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك .

- خلط في تحديد الاوليات .

- المضي في غفلة من الاهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل " ليس في الامكان أحسن مما كان " .

- صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي .

### **3-2 التخطيط للتفاوض وتحديد الاهداف :**

يمكن للمفاوض ان يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية :

- ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض ؟

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

### ثالثا : تطبيق اسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض :

- يتطلب الاعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعد نظره مرنه لخطوات الاعداد ، صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في بعضها البعض وبالتالي يجب عند البث في الخطوة الاولى مثلا ( تحديد الاهداف ) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وهذا يتأثر بالمركز التفاوضي وعندما تختار استراتيجية التفاوض فانك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا .
- ويتعين بالتالي في الاعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات او الجوانب جميعا وهو ما يعني امكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها على ضوء ما انتهينا اليه في خطوة تالية ، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتى نصل الى توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الامكان .

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

توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم والممارسات الخاطئة احدى المعوقات امام تعلم التفاوض وممارسته لتعظيم المنافع ....  
ومن تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي :

#### 1-4 التفاوض استسلام وإذعان :

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

#### 2-4 التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع :

يلجأ البعض احيانا الي بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج عن امكانيات ، ومن أمثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ

اليها البعض هي الاكراه او الخضوع او الامر الاستبدادي ، فقد يختار المدير او الرئيس او الاب اسلوب الامر او الاكراه من خلال اصدار قرار او امر او تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الاسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان .

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

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

#### 4-4 لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشارية :

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

#### 5-4 تأجيل جني ثمار التفاوض :

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

- قد يرى رجل الاعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض على المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لانه ليس متأكد انه سيقوم بواجبات الوظيفة على الوجه الافضل ، بينما يرى المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه . والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرفي التفاوض؟
- شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة ، فقد يرى المكتب ان وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات ومجهود كبير يتطلب اتعاب مرتفعة بينما يرى صاحب الشركة المتعثرة ان تلك الاتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها . والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض ؟

#### 6-4 التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع :

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

#### 7-4 قضايا التفاوض منطقية :

تشير بعض الكتابات :- ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية او سياسية او اجتماعية ، وهذا غير صحيح حيث ان الواقع العملي يؤكد ان هناك حالات عديدة من التفاوض حقق منها احد الاطراف مكاسب من خلال اضافة موضوعات هامشية او غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الاساسية لعملية التفاوض.

#### 8-4 التفاوض يتم دائما على مائدة المفاوضات :

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

#### 9-4 توفر كافة البيانات والمعلومات :

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

#### 10-4 الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض :

تشير بعض الكتابات الي انه عند اعداد جدول الاعمال لعملية التفاوض يجب تحديد اولويات الموضوعات وترتيبها تنازليا حسب الاهمية وهذا غير صحيح حيث ان زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف تتطلب ان توضع على قمة جداول أعمال التفاوض اقل الموضوعات اهمية مع استثمار استراتيجية الوقت .

#### 11-4 التفاوض هو مكسب - خسارة :

يوجد اعتقاد لدى طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الآخر او تحميله خسارة نتيجة التفاوض ، مما يجعل كل طرف حريص على الحصول

على أكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يرى الطرف الآخر ان ذلك يمثل مزيدا من الخسارة بالنسبة له ومن ثم يسود مفهوم المكسب- الخسارة بين اطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين اطراف التفاوض.

#### 12-4 وقت اطول للموضوعات الالهة :

يعتقد البعض ان هناك ارتباطا طرديا بين اهمية موضوعات التفاوض والوقت المخصص لها في عملية التفاوض ، ورغم وجهة هذا التصور نظريا الا انه عادة لا يتم تطبيقه في الحياة العملية الا في حالات محددة ، حيث لا يمنع ان يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفاوض وقد يخصص له وقت اقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية او الهامشية .

#### 13-4 اختلاف اهمية الوقت :

تشير بعض الكتابات الي ان اهمية الوقت تختلف باختلاف اطراف التفاوض على اعتبار ان الوقت يمكن ان يكون ذا أهمية بالغة لاحد اطراف التفاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر ، ويرجع هذا التصور غير الدقيق اساسا الي الخلط بين أهمية الوقت واستراتيجية استثماره ، فقد يرى احد اطراف التفاوض ان الاستثمار الافضل للوقت يكون بالاسراع في عملية التفاوض وحسم القضايا بسرعة ، بينما يرى الطرف الآخر ان الاستثمار الافضل للوقت يتطلب الاطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق.

Noor227

## مادة إدارة التفاوض وحل النزاعات

### الوحدة الثانية – الجزء الثاني السلوك التفاوضي والإعداد للتفاوض

#### 14-4 اتجاهات سلبية في التفاوض :

- من تلك الامثلة على الاتجاهات السلبية في التفاوض :
- يصعب على معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم .
  - يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ، ويطغى الاندفاع الي تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد .
  - لا تتوفر لدى معظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض ، وان لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب .
  - يحتاج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا اقصى مافي وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم .

#### ميادين العملية التفاوضية

ذكرنا سابقا بأن التفاوض اصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات حيث اهم ميادين التفاوض هي :-

#### اولا : المفاوضات التجارية والاقتصادية :

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشارا حيث يتناول جوانب الانسان الاكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الافراد والشركات ، والشركات والمنظمات .

#### ثانيا : المفاوضات السياسية :

تتعلق المفاوضات السياسة بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من اشكال التهدة دون اللجوء الي العنف .

#### ثالثا : المفاوضات العسكرية :

وتتركز اهم المجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والانتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري .

#### رابعا : المفاوضات الاجتماعية :

وهو اي حوار يدور حول اي ظاهرة اجتماعية ولانجاحه فلا بد وان يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع .

## الضوابط التفاوضية

وهو الاخذ بمسببا النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي الي فشل عملية التفاوض وتستند الضوابط الي دعامتين اساسيتين الاولى تتعلق بالعملية المنهجية والثانية تتعلق بالعنصر البشري .

## الضوابط المنهجية

اولا : المناهج التفاوضية :

هو مجموعة من القواعد او المعايير الثابتة الي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق اهدافه حيث ان التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول الي نقاش وجدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية الي نوعين .

1- منهج المصلحة المشتركة الذي يمتاز بعلاقة ايجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين اطراف التفاوض .

2- منهج الصراع ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض . بالاضافة الي المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن اهمها :

3- منهج التحليل الكمي وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الاحصاء والرياضة .

4- المنهج السلوكي وهو تشخيص اطراف التفاوض ومعرفتهم .

5- منهج حد الامانه او حافة الخطر وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر .

6- المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على اساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الاخرى .

ثانيا : القواعد الذهبية للعملية التفاوضية :

وهي اتباع عدة قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقودة الي شاطئ الامان وهذه القواعد هي :

1- لا تنفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه الي الابد .

2- لا تجادل بل اخطو الي جانبه .

3- لا ترفض وابتعد على السلبيه .

4- لا تضغط بل افتح بابا للخروج .

5- لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلبا .

## الضوابط البشرية :

• ان من أهم اركان عملية التفاوض هو الانسان وهو القادر على ادارة عملية التفاوض بنجاح ومن المعلوم ان الناس متفاوتة في الصفات حيث ان بعضها مكتسب وبعضها موروث وتمكن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين.

- لذا إن عملية إعداد المفاوض من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين :-  
تحديد حالة الذهنية والثانية تزويده بالمهارات العملية المطلوبة

### أولاً : تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية :

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي :

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

### ثانياً : المهارات المطلوبة :

حيث هناك العديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند التدريب المفاوض :

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

### أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها

#### مقدمة

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامهه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل ، فيظهر شكوى المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات ، إن عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض ، إن المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه إما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب . يستهدف الإعداد للتفاوض

التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض ، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي على ادارة المفاوضات بنجاح .

### طبيعة عملية الإعداد للتفاوض

- تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية :
- ما الاطار العام الذي ستم من خلاله عملية التفاوض ؟
  - ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا ؟
  - ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض ؟
  - من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟
  - ما الوقت اللازم ؟ هل يحتاج لجولة ام عدة جولات ؟
  - ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدى احد الاطراف ام في مكان محايد ؟
  - ما جدول الاعمال ؟
  - ما التدريبات اللازمه لتأهيل فريق التفاوض ؟
  - ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟
  - ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة ؟
- من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات ، وان يكسب طرف من شيء ويتناول عن شيء آخر هو من اهم العوامل الداعمة لتهيئة جو ملائم للتفاوض .

### خصائص عملية الإعداد للتفاوض

- فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض :
- الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومات او المراحل او الجهة القائمة او الاهمية او المرونة .
  - الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط ، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل .
  - يستند الإعداد للتفاوض الي توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل .
  - يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الاول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها .
  - لا يتقصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض ، انما يشارك فيها أفراد و أجهزة اخرى في المنظمة حسب الحاجة .
  - يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس وتمثيل الادوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض .

## التحضير الجيد للمفاوضات

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الاجابة عليها يمكن الاطمئنان بانه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة .

- هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية ؟
- هل كل ما نريده من التفاوض لع قيمة حقيقية ؟ والى اي مدى يمكن التنازل عن بعض ما نريده ؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن الاستجابة له ؟
- ماهي الاولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الاهمية النسبية للاهداف ؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والاهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟
- هل تم تحديد الحد الادنى الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة ؟
- كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الاقناع ؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت ؟
- ماذا يريد الطرف الآخر ؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر واهدافه ؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها ؟

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

- المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض .
- قائمة بالموضوعات التي ستناقش .
- الاسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر .
- ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها .
- الاهمية النسبية لكل منفعة .
- تصنيف الاهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها .
- النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمنع من انجازها اذا تيسرت .
- تقديراتك لقوتك في بدء الحوار وانهاؤه في ضوء تقديراتك لوجه القوة والضعف للطرف الآخر .
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات .

## بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض

من الاخطاء الشائعة في عملية التفاوض :

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة .
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية .
- عدم اعطاء وقت كاف للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة .
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر .

- عدم موضوعية في تقدير اهداف الطرف الاخر .
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها .

## الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد التفاوض

### 1-6 تحديد الأهداف

#### 1-1-6 أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاولى في الاعداد للمفاوضات على اختلاف انواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض او القائم بالتفاوض او عدد المفاوضين او مكان التفاوض او لغته ، وتختلف الاهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فإن الاهداف تسعى لتلبية حاجة او اكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة .

#### 2-1-6 معايير تحديد الاهداف

##### (1) موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي :  
مراعاة اهداف الطرف الاخر ، مراجعة اهدافك في التفاوض ، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها .

##### (2) دقة الاهداف ووضوحها

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

##### (3) مرونة الاهداف

المقصود بالمرونة هو ان يحدد الهدف باسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام ، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الاهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات .

##### (4) واقعية الاهداف

لا شك ان اي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضائل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلا .

##### (5) اقتناع المفاوض بالاهداف

لا معنى لتحديد اهداف لا يقتنع بها المفاوض لانه لن يلخص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الاهداف من البداية احد اهم وسائل ضمان الاقتناع بها .

##### (6) قابلية الاهداف للقياس

حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم اداء المفاوضين ، ولترشيد عملية تغيير الاهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه .

### - المحافظة على السرية

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

### - قابلية الاهداف للمراجعة

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الي معلومات جديدة قد تحتاج الي مراجعة ما سبق تحديده من اهداف ، فالاهداف انما هي مجرد علامات و مؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عن الضرورة .

### تحديد الفرص والقيود

لا يستطيع المفاوض تعظيم انجازاته في التفاوض الا اذا كان وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي ، أما القيود فهي تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنه والبدائل غير الممكنة ، ومصادر هذه القيود متعددة وانواعها هي قيود مالية ، قانونية ، زمنية ، بشرية ، استراتيجية .

### 6/3 تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

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

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

وهناك أربعة جوانب اساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي :

### 6/3/1 نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لاطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد ، فالاجور مثلا قضية

محددة اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير ، والسعر قضية محددة واكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد .

### 6/3/2 مدى فصل او ربط القضايا

يؤدي النظر الي كل قضية على حده الي معاملتها بشكل مستقل عن القضايا الاخرى ، في حين يؤدي الربط بين القضايا الي معاملتها كوحدة مترابطة .

### 6/3/3 مدى المرونة في القضايا

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

### 6/3/4 تسلسل خطوات تحديد القضايا

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

## الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

### 6/4/1 أهمية توفر البيانات والمعلومات

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

- يتعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه .
- اذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه .
- يعد سلاح المعرفة والمعلومات اكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية .
- الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد اشكال العمى التفاوضي .

### ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي :

- منطقة العمى المعرفي : يعني انك لا تعرف شيئا عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي .
- منطقة الجهل المشترك : يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الاخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض .
- منطقة القناع على الوجه : تعني معرفتك بالطرف الاخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه ، بما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما .

- منطقة المعرفة المتبادلة : تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة .

#### 6/4/2 مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

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

#### 6/5 تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديرا لازمنة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملانم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم .

#### 6/6 تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

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

#### 6/7 تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من اهداف اساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الاجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الاساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وانما تحدد تبعا لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة امام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن اهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف ، الاستجابة للتغيرات الطارئة ، التجاوب مع حركة الخصم ، استثمار الفرص السانحة ، المرونة في تحديد الموقف .

## المحاضرة المباشرة الاولى

### الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

(إن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس الى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل الي اتفاق)

جورج فولد

#### مقدمة

- يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتجهيز والتخطيط بدقة وبأسلوب علمي ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحا في مجال التفاوض منه في كثير من المجالات الاخرى ، وصحيح ان التخطيط السليم هو الاساس الضروري لاي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، الا اننا كثيرا ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح.
- يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحدد اولا وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على اوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات واساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك ان تحقق ما يلي :-
  - ستحقق صفقات أفضل .
  - ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده.
  - ستعطي للآخرين فرصا أفضل لكي يحققوا كثيرا مما يريدون.
  - ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج.
  - ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الان ان تتفاوض.
  - ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك و رؤسائك و مرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

#### الصفات الاساسية للمفاوض الناجح

- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .
- يتطلب نجاحك في المفاوضات ان تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال :
  - الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
  - تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر.

- تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة بترتب عليها توتر في جو التفاوض.

- تأكد من ادراكك بأن تحكّمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الاعلان عنها.

- تجنب مقاطعة الطرف الآخر عن انفعاله والتزم الهدوء وكذلك تجنب النظر اليه باستغراب او ازدراء.

#### ● المنطق والموضوعية.

● يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.

- اهتم بتحديد وعرض الحقائق.

- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.

- ابراز الادله المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.

- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار انه شريك يسعى للتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.

- الزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.

- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.

- من الملائم ان تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.

- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للطرفين عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة او مشتركة.

- ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الاخرى لاي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

#### الثقة الموضوعية بالنفس

● يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال :

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.

- توفر بيانات تاريخية متصلة من الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام المواثيق.

- دراسة الامكانيات المادية والفنية لدى اطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية.
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافترض حسن النية من جهة والاخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة اخرى.
- حاول ان تبرز ان لديك الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الاطراف.
- تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط.
- إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فتجنبه.
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

### المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

- مهارات الاستماع والانصات
- يمكن للمفاوض ان ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :
  - يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الاخر الى عدم استيعاب وجهة نظره.
  - يؤدي الاستماع الجيد الى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
  - يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الاخر بأن لديك الرغبة القوية لتفهم اهدافه ومن ثم ايجاد جو من التفاهم والثقة.
  - يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.
  - حسن الاستماع بعد أولى التوضيحات التي تقدمها للطرف الاخر.
- مهارات الحديث
- 3/2/1 اساليب تنمية مهارات التحدث
- يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :
  - اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.
  - استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الاخر للاجابة بنعم.
  - احذر ان تشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف الاخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملاً.
  - لا تقاطع المتحدث.
  - الالتزام بأدب المقاطعة للطرف ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة اطالة الطرف الاخر للحديث ، استخدام الاسئلة مواجهة الخروج عن الموضوع الاساسي واعادة الحديث الى اصل الموضوع ، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق.

- المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث
- مهارات الحوار الفعال
- **يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال :**
  - استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.
  - تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف الآخر.
  - استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة.
  - تجنب تقليل قيمة الافكار التي يطرحها الطرف الآخر.
  - احرص على حسن الاستماع وتقبل الراي الآخر.
  - تجنب اتخاذ الراي المعاكس.
  - تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.
  - لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك.
  - ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر ان يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

- (ب) مهارات التأثير والاقناع
- **يمكن تنمية مهارتك في التأثير والاقناع من خلال:**
  - يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض الي القدرة على الاقناع.
  - من خلال الادراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية ، يمكنك ان تحسن التعبير عن اهدافك وتكون مقتنعا.
  - تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل الي تنمية القدرة على الاستدلال.
  - تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الاقناع.
  - يؤدي حرصك على تحقيق اهدافك وممارستك لها باستمتاع الي تنمية قدرتك على التأثير.
- مهارات تحديد البدائل

- **يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال اثاره التساؤلات التالية:**
  - ماذا افعل لكي يستمر التفاوض اذا رفض الطرف الاخر ما اقترحه من حل؟
  - كيف اساعد الطرف الاخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة؟
  - كيف تتجنب ان يشعر اطراف التفاوض ان احد المفاوضين فرض رأيه واملى شروطه عليهم؟
  - كيف تستطيع ان تدرك توجهات الطرف الاخر؟
  - كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها؟وكذلك بالنسبة للطرف الاخر؟
  - كيف تكتشف موضوعية الطرف الاخر في وضع اهدافه؟

- (د) مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي
- من المهم ان يعترف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الاخر، وتجدر الاشاره الي ان مفهوم القوة والضعف امر نسبي وليس بالضرورة ان تعدد اوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وانما يتوقف ذلك على حسن استخدام اوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة اخرى.
- (هـ) مهارات التوظيف الجيد للمعلومات
- **يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :**
  - إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها.
  - حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.
  - احتفظ دائما بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار وتساؤل للطرف الاخر.
- مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون
- **يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال :**
  - تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الاخر انها واردة منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
  - احرص على ان يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
  - احرص على تأكيد احترامك لاراء ومقترحات الاطراف الاخرى.
- مهارات التعامل مع الاعتراضات
- **3/3/1 ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض؟**
  - يجب ان تعلم ان اعتراض الطرف الاخر هو اول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك.
  - يؤكد الواقع ان الطرف الاخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض.
  - يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الاخر او شكواه او تحفظه على بدء التفاوض او الاستمرار فيه حيث ان شكوى الطرف الاخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا ان عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الاخر ينتج عنها الشكاوي من الطرف الاخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الاخر في عملية التفاوض.
- اسباب الاعتراضات
- **الاسباب الحقيقية للاعتراضات هي :**
  - رغبة الطرف الاخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض.

- رغبة الطرف الاخر في ان يحصل على أفضل المزايا الممكنة.
- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الاخر في الشعور بانه الاقوى لانه هو الذي يعترض وان يستجيب له.
- رغبة الطرف الاخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد اثبات ذاته.
- رغبة الطرف الاخر في مقاومة اي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار ان مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل امام الطرف الاخر قد تجعل الامر اشد صعوبة امام الطرف الاخر ، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار.
- قد لا يفهم الطرف الاخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم اعادة او صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه.
- أنواع الاعتراضات

- هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر في عملية التفاوض وهي:  
 الاعتراضات الحقيقية ، الاعتراضات غير الحقيقية ، الاعتراضات الصريحة المعلنة ،  
 الاعتراضات غير المعلنة ، الاعتراضات الصامتة ، الاعتراضات المنطقية ، الاعتراضات  
 العاطفية ، الاعتراضات النابعة من حاجة الطرف الاخر ، الاعتراضات الموجهة ،  
 الاعتراضات على اتخاذ القرارات ، الاعتراضات الموجهة الى المفاوض ، الاعتراضات  
 على الماكسب.

- ماهي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح؟
- هل اعتراض الطرف الاخر يعتبر ظاهرة سلبية؟
- الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية:

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الاخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الاساسية لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض.
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الاخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الاخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض.

- المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض:  
 - يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الاخر.

- من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الاخر.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في اي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الاخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الامور.
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد ابداء الطرف الاخر لاي اعتراض؟
- ترديد الاعتراض.
- مهارات التعامل مع انماط البشر
- هناك عدة انماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض ، وهذه الانماط هي:
  - الفرد الخشن او المتشدد ذو التصميم الشديد.
  - الفرد المدعي المعرفة.
  - الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.
  - الفرد المتردد.
  - الفرد المشاغب.
  - الفرد الايجابي المفكر.

Noor227

## استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

مهارات الابداع والابتكار

ماهو الابداع؟

وماهو الابتكار؟

مهارات الابداع والابتكار

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية:

المرحلة الاولى : مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة

هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فإنه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات ،

وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة :

- انظر حولك وحاول الا تأخذ الامور على علاتها.

- اقرا عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق.

- اسأل رئيسك وزملائك و مرؤوسيك ان كان هناك مشكلة.

- قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهة لعملك.

- قارن أداء عمك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر.

- فكرفي الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي.

- حاول ان تحدد المشكله بشكل مبدئي.

- انظر الى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد.

- حدد العلاقة بين العناصر.

- اجمع معلومات كاملة من كل عنصر.

المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة :

هذه المرحلة أكثر غموضاً لأنها تتم داخل وحدات المفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، حيث يقوم

المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى كل هذا يتم داخل الانسان دون ان يبدو

عليه اي نشاط ظاهري بل يبدو انه شارد كالأذين يحملون احلام يقظة لانه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر

المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بل حتى يصل الي الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال

هذه المرحلة بكلمة التحليل .

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

- تمنع في المشكلة وانظر اليها من زوايا كثيرة.

- تقبل ولا ترفض اي افكار جديدة.

- حاول ان تصوغ المشكلة بعدة طرق.

- اكتب نظرتك للمشكلة.

- افحص نظرة رئيسك و مرؤوسيك للمشكلة.
- حاول ان تقص المشكلة في شكل قصة.
- اشرح المشكلة من على لسان الآخرين.
- استمر في القراءة والاطلاع حول المشكلة والتحدث مع الآخرين.
- قم بزيارات ممكنة للاماكن ذات العلاقة.
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل.
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن.
- اعصف بذهنك وذهن الآخرين للحصول على أفكار جديدة.
- المرحلة الثالثة : مرحلة الخلق والالهام
- في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الي نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل . هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار.
- ويمكن ان يتم جني الثمار او التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي:
- عرض الافكار ( الاقتراحات ) الرئيسية.
- إضافة الافكار الهامة.
- وضع نواه لأفكار لاحقة.
- استخدام مفاهيم مباشرة.
- استخدام مفاهيم ضمنية.
- قياس الاتجاهات.
- دراسة الحاجات او السبب للأفكار.
- تجديد التركيز على الافكار المطروحة.
- تحديد كيفية التغيير.
- طرق التفكير الابتكاري
- العصف الذهني
- اسلوب دلفي
- اسلوب تنظيم الذهن
- القراءة الفعالة
- اسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات
- التركيز
- التحدي الابتكاري
- البحث عن البدائل
- مروحة المفاهيم
- اثاره الافكار
- الاساليب الجمالية في الابتكار
- المدخلات او الكلمات العشوائية

- كتابة افكار الذهن
- المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق
- وهي المرحلة النهائية للعملية الابداعية وتتضمن فحص وتقييم الافكار الجديدة للتحقق من صحتها وهذه هي بعض الاساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الافكار الابتكارية :
- عدم التسرع في رفض بعض الافكار.
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الامكانيات المتاحة.
- قم بتعطيل الافكار اولا باول لكي تتوانم مع الامكانيات المتاحة.
- قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح اكثر فائدة.
- انتبه الي الافكار الجيدة والتقطها.
- قارن بين الافكار الجديدة والافكار المستخدمة حاليا وقارن بين الافكار الجديدة وبعضها البعض.
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة وتغلب عليها.
- انظر الي المستقبل وتوقع النتائج.
- حدد قابلية الفكرة للاختبار.
- تقييم الافكار.
- التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر
- كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك؟(كيف تدير رئيسك؟)
- فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك:
- الاصغاء جيدا الي رئيسك
- التركيز جيدا لما يقوله رئيسك
- الدبلوماسية ( الفطنة واللباقة)
- ارفع من شأن رئيسك
- كن ايجابيا متفائلا
- لا تخل بالوعود
- اعرف رئيسك معرفة جيدة
- لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة
- اذهب مبكرا الي مكان عملك
- لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم
- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك
- المراسلات ودورها في التفاوض
- فيما يلي أنواع المراسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض:
- اولا : مراسلات تتعلق بالمعلومات :
- وهي تستخدم من اجل طلب معلومات او تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:
- الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
- الابتعاد عم المقدمات التفصيلية

- ابراز دقيق و موجز حول المطلوب منك  
خصائصها :

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

- بعضها غير روتيني لمعالجة مواقف او قضايا خاصة.

- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة والتحرير ويجب الدخول مباشرة.

ثانيا : مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة:

تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الي التغيير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- إتباع المدخل غير المباشر.

- التركيز على الحث والاقناع.

- البداية هي التركيز على ما يهدف الية الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة.

- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال.

- السطور الاولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده.

- لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه.

- يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك.

- ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او اهداف الاخر وربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه ، والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق.

- ركز الرسالة على احتياجات واهداف الطرف الاخر اكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك.

- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف انت اليه.

ثالثا : مراسلات تتناول مواضع نزاع :

... لاحظ أنه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات واهداف ملتي الرسالة مختلفة وقد تكون معارضة مع توقعاتك واهتماماتك

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي :

- استخدام بعض الجمل او الكلمات التي تساهم في تحقيق الاثر او الانطباع المستهدف من المرسل

- الرد الفوري على اي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن الرد اجابة او توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الاصلية

- تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عباره عن مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر

- الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر المقابلات ودورها في عملية التفاوض

٥/١ العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات

- شكل اطراف المقابلة ( الشكل والمظهر )

- انتماء اطراف المقابلة ( الجنس الدين الجغرافيا )

- فكرة الشخص عن الطرف الاخر

- حركات الجسم

- تعبيرات الوجه

- الصوت
- اللغة
- قوة ومركزية اطراف المقابلة
- ود اطراف المقابلة
- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة
- الاعلان عن موضوع المقابلة
- التخطيط المسبق للمقابلة
- ٥/٢ كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة
- قم بالاعداد المسبق للمقابلة
- هبىء المكان ومهد للمقابلة
- شجع الطرف الاخر على التحدث
- اسال الطرف الاخر اسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- انهي المقابلة
- استراتيجية التفاوض وتكتيكاته

- الاستراتيجية تشير الي الاطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الي سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الاهداف بعيدة المدى ، اي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.
- اما مفهوم التكتيك فيشير الي العناصر الفرعية او المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

#### استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي :

- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا للنتائج المطلوب تحقيقه ( ماذا؟ )
- ١. ١. ١ استراتيجيات التفاوض ( المصالح المشتركة ).
- تقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة :
- التعاون بين اطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح العملية التفاوض.
- حرص كل طرف على بذل اقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الاخر.
- وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض.
- وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة واسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.
- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض.

## استراتيجيات منهج المصالح المشتركة

### ١. استراتيجية التكامل :

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

### ٢. استراتيجية تطوير التعاون الحالي :

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الي تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق اوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال :

\* توسيع مجالات التعاون : وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون الي مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

\* الارتقاء بدرجة التعاون : وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة ان التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

١. مرحلة التفهم المشترك او التعرف على مصالح كل الاطراف.

٢. مرحلة الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح.

٣. مرحلة العمل على تنفيذ او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٤. مرحلة اقتسام عائدة او دخله او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

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

### ٣. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

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

### ٤. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده الي مجالات جديدة :

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

وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجية هما :

### ١. توسيع نطاق التعاون بمده الي مجال زمني جديد :

ويقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية ، او تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

### ٢. توسيع نطاق التعاون بمده الي مجال مكاني جديد :

ويتم هذا الاسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الي مكان جغرافي آخر جديد.

## استراتيجيات الصراع

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.
  - يتظاهر كل طرف بابداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر.
- وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لاحد الاطراف فقط.
- وعلى الرغم من ان جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص او على المستوى الجماعي ، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها الا انهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء ، بل انهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون انهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ ان جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الاولى : إستراتيجية ( الإنهاك ) :

وتقوم هذه الاستراتيجية على الاتي:

١. استنزاف وقت الطرف الاخر:

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

ويستخدم الاسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

\* التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

\* التفاوض في جولة او جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق او جاري الاتفاق عليها.

\* التفاوض في جولة او جولات جديدة حول مكان التفاوض او اماكن التفاوض المحتملة والاماكن البديلة.

\* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

\* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها اولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه الى عناصر وافرع متفرعه يتم كل منها في جلسة او اكثر من جلسات التفاوض.

٢. استنزاف جهد الطرف الاخر الي اشد درجة ممكنة

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية

التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

\* إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والالفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

\*وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف و زيارة الاماكن التاريخية.

\* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية...الخ، وإرجاء البت فيها الى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك امور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي امور شكلية في اغلب الاحيان وترتبط بها وتعلق عليها الامور الجوهرية الاخرى بل والشكلية الاخرى احيانا.

### ٣. استنزاف أموال الطرف الآخر

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

### الاستراتيجية الثانية : إستراتيجية التشتيت ( التفتيت ) :

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الاطراف المتصارعة اذا ما جلست اي مائدة التفاوض . وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه ان يصبغهم الي شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما. وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين اعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما . وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

### الاستراتيجية الثالثة : إستراتيجية إحكام السيطرة ( الإخضاع ):

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

- \* القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الاخر وسبق البدء في الحركة فضلا على إجبار الطرف الاخر على ان يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه ان يسير وفقا للطريق الذي رسمناها له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
- \* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الاخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها الي آخرها.

\* الحرص على إبقاء الطرف الاخر في مركز التابع والذي عليه ان يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له او ان تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة : إستراتيجية الدحر ( الغزو المنظم ):  
وهي الاستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة او قلة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو المنظم للطرف الاخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت او ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وان يتجه الى مجالات اخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الاسواق التقليدية التي كان يتعامل معها الي ان يفقد اسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده. وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة او المجمععة عن طريقنا ويقتصر عمليه هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقترص عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة : إستراتيجية التدمير الذاتي ( الانتحار ):  
لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال واحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وانه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والاهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومن بينها:

( ١ ) التسوية او الصمت المؤقت :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تأجيل الاجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث او الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الي طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الاخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

( ٢ ) المفاجأة :

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

( ٣ ) الأمر الواقع :

وتتضمن دفه الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الامر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها :

- ان تكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

- ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر مايدا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع.
- (٤) الانسحاب الهادي :
- وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .
- (٥) الانسحاب الظاهري :
- وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه.
- (٦) الكر والفر او التحول :
- تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الامام الى الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.
- (٧) التقييد :
- وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول الي قرار سريع او للنزول على رغبة معينة في التفاوض.
- (٨) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية ( التفتيت ):
- تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الاقل أهمية.
- (٩) ادعاء العجز :
- اي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية.
- (١٠) مفترق الطرق :
- أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الاكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الاخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق.
- (١١) التدرج او الخطوة خطوة :
- حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الي ان تصل الاطراف المتفاوضة الى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض او خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

## ٢,١٠ تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

• يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما لي :

• توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه

• توقيت الانسحاب .

• توقيت التراجع أو الهجوم .

• توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة .

• توقيت التمسك بالموقف أو التراخي في ذلك .

• توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة .

• توقيت طلب استراحة .

## ٣,١٠ تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفويضي (كيف؟)

• يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينه والاستراتيجيات العكسية لكل منها :

### ٣,١٠ استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية:

• يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي و يكون في الغالب عدوانياً و متشدداً و يلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كاجراء انتقام وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن انقاذه .

### ٢,٣,١٠ استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مرة واحدة:

• يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايماناً منه بان ذلك افضل نفسياً و اسرّ عملياً كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيات الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احياناً الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئ بالنسبة اليه مغرباً بدرجة كافية وبالتالي يصّر على الانجاز مرة واحدة .

### ١,٣,٣٠ استراتيجيه التعاون – استراتيجيه المواجهه:

• يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصاً افضل لانجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحاله الثانية ان المواجهه تتيح فرصاً افضل .

### ٤,٣,١٠ استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهه النزاع:

• يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته و يكون مدفوعاً بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضّر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه

ضعيفاً و يرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لاسباب يقدر اهميتها ، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجيه مواجهة النزاع الى تكثيف وتاكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

## تكتيكات التفاوض

### ١,٢٠. تكتيكات التفاوض :

• اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

### ١,٢٠. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

– طلب استراحة – تحديد مواعيد نهائيه – ماذا لو – كشف الحقائق كاملة  
– كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا ( اقصى ما في وسعي هو كذا ) – الهدايا الرمزيه – لقاء النادي أين نتفاوض ؟ – مجموعة الدراسات

### ٢,٢٠. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه تعظيم المكاسب الذاتية فقط

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

### ٣,٢. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

– التسويق. – المفاجاه – الأمر الواقع. – الانسحاب الهادئ. – الانسحاب الظاهري. – الكر والفر .  
– نهايه المطاف. – التراجع. – الخداع والتضليل.

### ٤,٢٠. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف واين ؟

– المشاركة – المساهمة – منتصف الطريق – التغطية – العشوائيه – التدرج – التصنيف الفني

### ٥,٢. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

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

### ٦,٢٠. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه تفادي النزاع

– أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة . – اشتر بعض الوقت – اقتراح الاستعانة بوسيط – نعم ولكن ثم نعم

### ٧,٢٠. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه مواجهة النزاع

– الرجوع للحقائق وتؤيد موقفك بالمستندات – التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط – التهديد المباشر

### ٨,٢٠. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية

– التراجع – المقايضة – اشتر بعض الوقت

## ٩,٢٠ تكتيكات اخرى متنوعة

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

## **/العوامل المحدده لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض /**

### ١,٣ الحاجات واتجاهات تحقيقها

• التفاوض سلوك هادف يحاوم كل طرف الاجابة عن سؤالين هما:

– كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟

– كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية اخرى ؟

• وبالتالى يصح على المفاوض اختبار الاستراتيجيه المناسبه التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التاليه او كلها :

– تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا – تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات

– اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

• و يمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة باشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون

### بالترتيب التالي :

– استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط

– استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته

– استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض معا .

– استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر

– استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض .

– استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا

### ٢,٣٠ مراكز القوة النسبية للمفاوض

• القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض و يمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الاطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال ، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في ادارة الانطباعات او استخدام المعلومات – هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضات ثلاثة هي : القوة جوهر التفاوض ، التفاوض عملية تكتيكية ، القوة التفاوضية قوة الشخصية .

### ٣,٣٠ القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

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

- نطاق هذه القضايا و محتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحية اخرى .

### • ٤,٣ المهارات النسبية للمفاوضين

- تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها :
  - توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لاجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .
  - طبيعه شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الاخر و يعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

### • ٥,٣ أهمية التواصل الى اتفاق

### • يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على استراتيجيته والتكتيك المناسبين و يمكن

### توضيح ذلك كما يلي :

- كلما زادت اهمية التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضة كلما كان من الافضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .
- اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيويه بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر ، فسوف تُعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما .

### • ٦,٣ الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الاساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع .
- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية اكثر فاعلية عمليا وهي :
  - تحديده موعدا نهائية . - الكشف الكامل للحقائق - الخداع
  - نقص السلطة - التسوية - الانسحاب الظاهري

### • ٧,٣ خطوره النتائج المترتبة على الاتفاق

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الاطراف ، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة ) وشعارها شيلني واشيلك .
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا ، يكون من العمل استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة
- وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه .

### ٨,٣ الخبرات السابقة بالطرف الآخر

• المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض

المناسبة مع مراعاة ما يلي :

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

### ٩,٣ السلوك المتوقع للخصم

• يجب تقييم السلوك بشكل موضوع مع الاسترشاد بما يلي :

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم ازاء كل استراتيجيه على حدة .
- تحديد استجابات بديله لكل سلوك متوقع من الخصم

- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :

- عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .
- اتباع سلوك مماثل او موافق ف حالة السلوك التعاون مع الخصم

### ١٠,٣ شخصية الخصم

- يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي يكتف سلوكه التفاوض بما يتلائم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف و يستعد لما فيها من نقاط قوة .
- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لاشخاص المقابلين لتكوينه شخصيات الفريق الخصم .

### ١١,٣ اعتبارات أخرى

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل . - توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها . - أهمية الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي ، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلا .

دافوره هانم ...hanan

## مادة ادارة التفاوض وحل النزاعات

الموضوع الاول : دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض

الموضوع الثاني : الاستشارة والوساطة والتحكيم

### مقدمة

- منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الافراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الاولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع الشفوية ووساطة اطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لاتمام الزواج.
- وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة واخرى.
- وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لاقرار هدنة او عقد صلح او تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الاخر ومع تقدم الانسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية واجراء المفاوضات ونجد ان المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصدقة.
- ومع نشوء الامم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكالات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة.
- وفي ظل هذا التطور اصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي او الاقليمي او الدولي اداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الازمات واحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل واقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الاراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.

### مبادئ عامة حول اهمية الوقت

- يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لاسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية التفاوض. وقبل البدء في التفاوض.

- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل اطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لاتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض.
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب اهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النزاع وضافت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم.
- العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما م لا يقال اثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة فب القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الي اتفاق.
- يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما ! الاولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض ، والثانية هي استراتيجية عكسية تمام خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.

### استراتيجية تضييع الوقت

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

#### ٢-١ لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الاجابة على سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن.
- للهروب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار.
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات.
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي.
- لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض.
- تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "
- لاثارة الخصم ودفعه للخطأ.
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل.
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا.

- تأجيلا للاستسلام او الهزيمة.
- لاخذ فرصة للتفكير والدراسة.
- لاطهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لانهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.

### ٣ كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت؟ هناك بديلان :

البديل الاول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة  
يفيد هذا البديل في:

- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا.
- حالة عدم وجود ضرر.
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال.
- البديل الثاني : المواجهة لافشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :
- عدم التجاوب مع تفرع المناقشة.
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
- تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة.
- الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- الاجابة الموجزة عن الاسئلة.
- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت.
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين.
- اظهار مساوئ التأخير.
- طلب توفير الوقت بصراحة.
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ اخير.

### استراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي ( اي يفرضه كل طرف في التفاوض على نفسه ) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لاخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في

التوصل الى اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت ، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة.

### نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات.
- ركز على الاهداف وليس على التفاصيل.
- حدد هدفا واحدا على الاقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى تستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك.
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض.
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على اهدافك.
- ضع جدولاً لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الاهداف الهامة او لا.
- تأكد انت الساعة الاولى من تفاوضك منتجة.
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع.
- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المره الاولى بدلا من تضييع الوقت في الاعداد او الشرح.
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض.
- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة.
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه.
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار.
- قلل الوقت الذي تخصصه للاشياء ذات الاهمية البسيطة لاعمال ذات الاهمية الاكبر.
- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

### دور الاسئلة في عملية التفاوض

#### المبادئ المرشدة لاستخدام الاسئلة

- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل.
- يجب ان تكون الاسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.

- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب من ك الاجابه.
- المفاوض الفعال يستطيع المعاونه في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للاسئلة.
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الاسئلة يساعد المفاوض على ترتيب افكاره بشكل منطقي.
- توجيه الاسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن ان يدعم القوة التفاوضية.
- خلفية السائل اساسية لدى توجيه الاسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف.
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاة لكافة الاطراف.

### مطلبات فعالية استخدام الاسئلة في التفاوض

- يتطلب الاستخدام الفعال للاسئلة في عملية التفاوض ان يكون لديك اجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاثة هي :
- ماهي الاسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟
- كيف تم صياغة الاسئلة؟
- متى تستخدم السؤال؟

### وظائف الاسئلة وفوائدها

- اختبار فهم الطرف الاخر.
- جذب الانتباه.
- اظهار الاهتمام بالطرف الاخر.
- الحصول على معلومات.
- اعطاء معلومات.
- اختبار صحة المعلومات.
- استخدام الاسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف.
- تنشيط المناقشة.
- الوصول الى نتيجة.
- تغيير مجرى الحديث.
- كسب الوقت لاضاعة الوقت.

- لارباك المفاوض.
- اثاره الخصم واستفزازه.
- لحصار الخصم.

### من الذي يوجه الاسئلة؟

قد يكون رئيس الفريق ، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ما توزع الادوار بين اعضاء الفريق لاثارة الاسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف.

### الاجابة على الخصم

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الاجابة
- خذ وقتك في فهم السؤال
- ان كنت لا ترغب في الاجابة فلاحظ
  - لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويحاصرک بالاسئلة.
  - يمكن الاحتجاج بان الاجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق.
  - يمكن طلب ارجاء الاجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة.
- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج اجابه مباشرة
- جرب تكتيكاجابة السؤال بسؤال مضاد
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.
- اذا حوصرت بالاسئلة فلا تهرب والبديل :
  - الانسحاب الهادئ
  - التنازل التكتيكي
  - الاعتراف بالحقيقة
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة :
  - هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
  - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءه
  - هل سيتحمل الصراحة
  - هل ساندتم على الاجابة

## نصائح عامة لاستخدام الاسئلة في التفاوض

- تجنب الاسئلة التي يصعب على الطرف الاخر التحكم في اجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة.
- تأكد من وجود ارتباط بين الاسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.
- تحقق من ان السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض.
- تأكد ان لديك تصور ملائم عن الاطار العام لاجابة الطرف الاخر عن السؤال.
- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الاخر مما قد ينتج عنه الخروج عن القضايا التفاوض.
- تجنب الاسئلة التي تمس جوانب نفسية او عاطفية او اخلاقية تثير عداة الطرف الاخر تجاهك.
- حاول ان تشير او تلمس الاسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الاخر في تقديم المعلومات المفيدة.
- تجنب الاسئلة التي يظهر منها انها تحمل اهداف غير واضحة مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الادارة ".
- عليك ان تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلائم مع مجال السؤال وصياغته.

## مراحل اعداد الاسئلة التي تستخدم في التفاوض

- تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الاسئلة
- تتعلق هذه الخطوة بالابعاد الاساسية التي تحكم اعداد قائمة الاسئلة والتي تتمثل في الاعتبارات التالية :
- تحديد وتوصيف انواع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد وتوصيف اطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها.
- تحديد الاسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الاسئلة للحصول على البيانات والمعلومات.

- تحديد محتوى الاسئلة التي ستطرح على اطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي :
- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات.

- تحديد الاسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وقضايا التفاوض.
- التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد مدى قدرة الطرف الاخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة.
- تحديد مدى استعداد الطرف الاخر لتقديم اجابات دقيقة وصحيحة.

### الانتهاء الي الصياغة الملائمة للاسئلة :

- ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات اساسية ومنها
- امكانية فهمها من قبل الاطراف الاخرى التي ستقوم بالاجابة على هذه الاسئلة
- بساطة الاسئلة ووضوحها
- الايجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة ما لم يستلزم طبيعة العنصر
- التأكد من ان الصياغة سوف تساعد الطرف الاخر على تقديم المعلومات المطلوبة

### ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي :

- مدى امكانية الطرف الاخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل.
- مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الاخر في الاجابة على الاسئلة.
- مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة الاجابة.
- الى اي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال.
- هل تم تحديد ومراعاة الاطار الثقافي او الفكري للاطراف الاخرى عند صياغة الاسئلة

### الاستشارة والوساطة والتحكيم

#### تعريف الوساطة واهميتها

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

ومن خلال التعريف السالف الذكر ، يتضح ان الهدف الاساسي من القيام بعملية الوساطة ، هو اتاحة الفرصة للاطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة في اشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل

ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ، ومحاولة أذابة الخلاف ، وتقريب وجهات النظر ، وهي بذلك توفر اطارا قانونيا على القياس لكل حالة ، يكون مقبولا من الطرفين المتنازعين ، ومن صنعهم ، يضمن لهم الحصول على عدالة في ظروف يمكن الاطمئنان اليها ، تكون فيها الاطراف هي المشرعة لنفسها ، لحسم النزاع بشكل افضل.

## ١- مقدمة..

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

### • الاتجاه الاول ( الاستشارة )

هو التجاء احد الاطراف الي جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الي حل مرضي ، وكثيرا لا يعلم الطرف الاخر اي شي عن استعانه خصمه بمستشار خارجي ، وهنا يكون دورا استشاريا بحتا .

### • الاتجاه الثاني ( الوساطة )

هو التجاء طرفي التفاوض الي جهة محايدة كوسيط لحل النزاع وهنا يعمل الوسيط كحلقة وصل بين اطراف النزاع المباشرين ، ومن امثلة الوساطة الشهيرة وساطة امريكا بين مصر واسرائيل حتى تم التوصل الي اتفاقية كامب ديفيد .

### • الاتجاه الثالث ( التحكيم )

هو التجاء اطراف النقاش الي جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الاطراف وهو ما يسمى بعملية التحكيم فالمحكم دورة مثل القاضي.

## ٢ – الاستشارة والمحللين

### ١-٢ متى يتم اللجوء للمستشار

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

### ٢-٢ مواصفات المستشار

- ان يكون ذا خبرة كافية

- جهة محايدة وغير متحيزة

- تكلفة أقل من الوفورات المجففة بالجوء اليه
- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة
- ٢-٣ بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار
- قد تكون على اساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة
- ٢-٤ نطاق مهام المستشار ودوره
- الدور الاساسي للمستشار دور استشاري يهدف الي تعظيم مكاسب احد الاطراف ولامكانية القيام بمهمته يلجأ الى اساليب متعددة تشمل :
- تحديد مصادر تعظيم المكاسب
- تحديد الصورة التعاقدية المناسبة
- تقييم البدائل المختلفة وتحديد المنافع الصافية لكل طرف
- خلق قيم اضافية والمطالبة بقيم اخرى ومكاسب من الخصم

### ٣ - الوساطة

- ٣/١ يقوم الوسيط بدور بين الطرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حولا على المتفاوضين ولت يمكنه ارغامهم بقبول حل بعكس المحكم.
- ٣/٢ ادوار الوسيط وخدماته :
- تسهيل عمليات التفاوض
- الاسراع في اتمام الصفقات وابرام العقود
- تضيق فجوة الخلافات بين الاطراف المتنازعة
- اقتراح اساليب للتوصل الى اتفاق
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- التقويم العملي للامور
- ٣/٣ شروط نجاح الوساطة عمليا
- يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التفاضي وشخصية الوسيط ومدى مناسبة الاسلوب المستخدم في اقناع الاطراف المتفاوضة وفي هذا الصدد يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات رئيسة تتحكم في العلاقة بين الافراد والمنظمات وتؤثر على مدى نجاح الوساطة وهذه المتغيرات هي التبعية ، قوة التأثير ، قوة العلاقة .

### ٣/٣/١ التبعية

ويقصد بها ان طرفا ما يراعي مدى امكانية التأثير على الاطراف الاخرى اذا اراد تحقيق اهدافه ولتحديد درجة اعتماد طرف أ على طرف آخر ب ، فكلما زادت تبعية طرف لطرف آخر كلما زاد احتمال النزاع بينهما ، فالطرف المتبوع يريد التحكم والسيطرة بينما يشعر الطرف التابع له بالضغط وعدم العدالة.

### ٣/٣/٢ القوة او الاعتمادية

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

### ٣/٣/٣ شدة العلاقة

تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثاقتها بين طرفين على :

- حجم التعامل او التبادل بينهما
  - معدل التبادل او التفاعل والاتصال بينهما
  - ارتباط المصالح
- فكلما كانت العلاقة بينهما وثيقة كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها

### ٣/٤ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها

#### ٣/٤/١ تبادل الاشخاص

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

#### ٣/٤/٢ الاهداف العليا

يستخدم هذا الاسلوب لايقاف النزاع حيث يعلو اطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمي وابقى ، فالتركيز هنا يكون على الاهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الي حل مرض لكليهما

### ٣/٤/٣ الدبلوماسية ( السياسة )

هذا الاسلوب شائع الاستخدام في النزاعات بين الدول بوجه خاص وعادة يكون دور الدبلوماسية توضيح المشاكل والقضايا موضوع النزاع والنواحي الاجتماعية المتصلة بها لتعديل اتجاهات الاطراف المعنية مع تبادل مزيد من المعلومات بينها وفي حالة استخدم هذا الاسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين لهم لتحسين العلاقة بين المنظمات.

### ٣/٥ ادوات الوسيط ووسائله

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

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

### ٣/٦ الاثار الاجتماعية والنفسية لاساليب الوساطة

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

- التجاذب بين الافراد
- عمليات انسانية
- عمليات مقارنة
- عمليات اتصال ورد فعل

### ٣/٧ خصائص الوسيط الفعال

- الصبر والمثابرة
- الوجه غير المعبر عن ردود فعله
- حكمة سليمان ( التحلي بالحكمة )
- دهاء سنماز ( التحلي بالدهاء وحسن التصرف )
- طيب نفسي ( يحسن الاستماع ويورح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره )
- بارد ومتحفظ المشاعر
- ان يثبت حياده التام وعدالته

- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- مؤمن بالتضحية وراغب فيها
- ان يكون مؤمنا بالقيم الانسانية
- القدرة على التحليل الدقيق للمواقف
- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام
- القدرة على التأثير على الغير

### التحكيم

يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة او تقديم المقترحات للمفاوض فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه وعلى المحكم تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات واتجاهات كل طرف والقيود التي تحكمه في التصرف

ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية : مجلس الامن ، محكمة لاهاي الدولية.

وعادة الطرف الاضعف في التفاوض عة الذي يطلب التحكيم . ويعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات ال سياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود وانتهاك دولة معينة لحدود دولة اخرى وفي الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات.

Noor227

## الواجب الاول ادارة التفاوض وحل النزاعات

سؤال 1

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

صواب

خطأ

النقاط 0.5

سؤال 2

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

صواب

خطأ

النقاط 0.5

سؤال 3

1. من عناصر التفاوض:

- A. التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر .
- B. جميع ما ذكر صحيح .
- C. يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً .
- D. هناك موضوع محدد للتفاوض .
- E. التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط .

النقاط 0.5

سؤال 4

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

- A. مبدأ القدرة الذاتية
- B. مبدأ الالتزام
- C. مبدأ العلاقات المتبادلة
- D. مبدأ التعاون التام
- E. مبدأ المنفعة

النقاط 0.5

سؤال 5

1. من ميادين التفاوض وحل النزاعات والعملية التفاوضية بشكل عام:

- A. المفاوضات الاجتماعية
- B. جميع ما ذكر صحيح
- C. المفاوضات التجارية والاقتصادية
- D. المفاوضات السياسية
- E. المفاوضات العسكرية

دافوره هانم

## السؤال ١

جميع مايلي يعتبر من الأنماط البشرية التي يجب مراعاتها عند التفاوض ، باستثناء:

- A.  الفرد المرح  
 B.  الفرد المتشدد  
 C.  الفرد الايجابي المفكر  
 D.  الفرد المتسلط  
 E.  الفرد المشاغب

## السؤال ٢

تعتبر المرحلة الثانية من مراحل الابداع والابتكار هي:

- A.  التأمل وحضانة المشكلة  
 B.  الادراك والوعي بالمشكلة  
 C.  التأكد والتحقق  
 D.  اتخاذ القرار  
 E.  الخلق والإلهام

## السؤال ٣

أي من التالي يعتبر من الانواع للمراسلات التي تتعلق بإمكانية إنجاز عملية التفاوض:

- A.  لا شيء مما ذكر  
 B.  مراسلات عرض المنتج أو تقديم المنتج  
 C.  مراسلات تتناول مواضيع النزاع  
 D.  جميع ما ذكر  
 E.  مراسلات تتعلق بالمعلومات

## السؤال ٤

أي من التالي يعتبر من العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات في التفاوض:

- A.  شكل أطراف المقابلة  
 B.  جميع ما ذكر  
 C.  التخطيط المسبق للمقابلة  
 D.  الاعلان عن موضوع المقابلة  
 E.  قوة ومركزية أطراف التفاوض

## السؤال ٥

من استراتيجيات منهج المصالح المشتركة:

- A.  لا شيء مما ذكر  
 B.  استراتيجية تطوير التعاون الحالي  
 C.  استراتيجية تعميق العلاقة القائمة  
 D.  استراتيجية التكامل  
 E.  جميع ما ذكر

## الواجب الثالث ادارة التفاوض وحل النزاعات

### السؤال 1

إن عملية زيادة معدلات إنفاق طرف التفاوض الآخر وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة يعتبر من استراتيجيات:

A. إستراتيجية التدمير الذاتي

B. إستراتيجية الدحر

C. إستراتيجية التثبيت

D. إستراتيجية الإنهاك

E. إستراتيجية الصراع الداخلي

### السؤال 2

من خصائص المراسلات التي تتعلق بالمعلومات في التفاوض:

A. معظمها روتينية متكرره

B. لاشئ مما ذكر

C. جميع ما ذكر

D. بعضها غير روتيني لمعالجة

E. تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة

### السؤال 3

يلجأ المفاوض في في هذه الحالة إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وأيسر عملياً كما انه يوفر الوقت والجهد:

A. إستراتيجيات تفادي النزاع – إستراتيجيات مواجهة النزاع

B. إستراتيجيات التدرج – إستراتيجيات الانجاز مرة واحدة

C. جميع ما ذكر

D. إستراتيجية التعاون – إستراتيجية المواجهه

E. إستراتيجيات هجومية – إستراتيجيات دفاعية

#### السؤال 4

المواجهة لافشال تكتيك الخصم في التفاوض يكون عن طريق:

A. عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع

B. جميع ما ذكر

C. الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق

D. عدم التجاوب مع تفريع المناقشة

E. تعتمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة

#### السؤال 5

هدفها الأساسي هو إتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من أجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ، ومحاولة إزابة الخلاف، وتقريب وجهات النظر:

A. المحاوره

B. الاستشارة

C. الوساطة

D. المفاوضات

E. التحكيم

## السؤال ١

نستطيع أن نعتبر الثقافة:

- A. مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم.
- B. سلوك مرضي عنه في مجتمع معين.
- C. نمط يسير عليها مجموعة من البشر.
- D. جميع ما ذكر
- E. نظام مقبول.

## السؤال ٢

1. - عند استخدام الأسئلة التفاوضية لابد أن تمر الأسئلة بما يلي

- A. لاشيئ مما ذكر
- B. جميع ما ذكر
- C. صياغة السؤال بوضوح.
- D. تحديد الهدف.
- E. اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة.

## السؤال ٣

1. واحدة من التالي لا تعتبر من الحاجات الانسانية وفقاً لهرم ماسلو

- A. الحاجات الإجتماعية
- B. حاجات الأمان
- C. الحاجات الفسيولوجية
- D. الحاجة إلى النمو
- E. إلى التقدير الذاتي من الآخرين الحاجة.

## السؤال ٤

1. مباريات التحالف والنزاع : يحسب فيها القائد حساباته على أن حلفاءه سيتبعونه اضطرارياً جرياً وراء مصلحتهم بعد أن يفترض في حساباته مصلحة الحلفاء مع مصلحته

- صواب
- خطأ

## السؤال ٥

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

- صواب
- خطأ

## السؤال ١

إن عملية زيادة معدلات إنفاق طرف التفاوض الآخر وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة يعتبر من استراتيجيات:

إستراتيجية التشتيت	.A	<input type="radio"/>
استراتيجية الصراع الداخلي	.B	<input type="radio"/>
استراتيجية الدحر	.C	<input type="radio"/>
إستراتيجية الإنهاك	.D	<input checked="" type="radio"/>
إستراتيجية التدمير الذاتي	.E	<input type="radio"/>

## السؤال ٢

أي من التالي يعتبر من العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات في التفاوض:

قوة ومركزية أطراف التفاوض	.A	<input type="radio"/>
التخطيط المسبق للمقابلة	.B	<input type="radio"/>
الاعلان عن موضوع المقابلة	.C	<input type="radio"/>
شكل أطراف المقابلة	.D	<input type="radio"/>
جميع ما ذكر	.E	<input checked="" type="radio"/>

## السؤال ٣

استراتيجية استنزاف أموال الطرف الآخر تعتبر من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض

خطأ

## السؤال ٤

تعتبر المرحلة الثانية من مراحل الابداع والابتكار هي:

الخلق والإلهام	.A	<input type="radio"/>
اتخاذ القرار	.B	<input type="radio"/>
التأمل وحضنة المشكلة	.C	<input checked="" type="radio"/>
التأكد والتحقق	.D	<input type="radio"/>
الادراك والوعي بالمشكلة	.E	<input type="radio"/>

## السؤال ٥

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

مبدأ المنفعة	.A	<input type="radio"/>
مبدأ العلاقات المتبادلة	.B	<input type="radio"/>
مبدأ القدرة الذاتية	.C	<input type="radio"/>
مبدأ الالتزام	.D	<input type="radio"/>
مبدأ التعاون التام	.E	<input checked="" type="radio"/>

## السؤال ٦

ليس بالضرورة وجوب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه

❌ خطأ

## السؤال ٧

يقصد بمرونة الأهداف هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام ، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقاً لنجاح المفاوضات

✅ صواب

## السؤال ٨

منطقة العمى المعرفي تعتبر من البدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية : وتعني أنك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الآخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي

✅ صواب

## السؤال ٩

المفاوضات الاجتماعية هي أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولضمان نجاحها فلا بد وأن تسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع

✅ صواب

## السؤال ١٠

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

✅ صواب

## السؤال ١١

الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الاهداف بعيدة المدى ، أي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض .

✅ صواب

## السؤال ١٢

لا ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، إنما يرتبط بشخصية أطراف التفاوض ومدى قدرتهم على الاستجابة للمتغيرات فيه .

• خطأ

## السؤال ١٣

من خصائص المراسلات التي تتعلق بالمعلومات في التفاوض:

a . بعضها غير روتيني لمعالجة

b . معظمها روتينية متكرره

c . لاشيء مما ذكر

d . جميع ما ذكر

e . تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة

## السؤال ١٤

لا يوجد استعداد لدى كل من الاطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصلي اذا ما تقدم الطرف الاخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الي افضل النتائج للأطراف .

• خطأ

## السؤال ١٥

المواجهة لافشال تكتيك الخصم في التفاوض يكون عن طريق:

a . جميع ماذكر

b . عدم التجاوب مع تفريع المناقشة

c . تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة

d . الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق

e . عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع

## السؤال ١٦

من ميادين التفاوض وحل النزاعات والعملية التفاوضية بشكل عام:

a . جميع ماذكر صحيح

b . المفاوضات السياسية c . المفاوضات العسكرية d . المفاوضات الاجتماعية

e . المفاوضات التجارية والاقتصادية

## السؤال ١٧

أي من التالي يعتبر من الانواع للمراسلات التي تتعلق بإمكانية إنجاح عملية التفاوض:

a . مراسلات تتناول مواضيع النزاع

b . مراسلات تتعلق بالمعلومات

c . مراسلات عرض المنتج أو تقديم المنتج

d . لا شيء مما ذكر

e . جميع ماذكر

## السؤال ١٨

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

صواب

## السؤال ١٩

يعتبر المناخ الرسمي للتفاوض بأن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات

خطأ

## السؤال ٢٠

يلجأ المفاوض في هذه الحالة إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وأيسر عملياً كما أنه يوفر الوقت والجهد:

- A. استراتيجية التعاون – استراتيجية المواجهه
- B. استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية
- C. استراتيجيات تقادي النزاع – استراتيجيات مواجهة النزاع
- D. استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مرة واحدة

## السؤال ٢١

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

صواب

## السؤال ٢٢

يوجد هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي: حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي وحالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي وحالة التفاوض بخبرة ووعي وحالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي .

صواب

## السؤال ٢٣

١. جميع مايلي يعتبر من الأنماط البشرية التي يجب مراعاتها عند التفاوض ، باستثناء:

- a. الفرد المرح
- b. الفرد المتشدد
- c. الفرد الايجابي المفكر
- d. الفرد المتسلط
- e. الفرد المشاغب

## السؤال ٢٤

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات

صواب

## السؤال ٢٥

من الإيجابيات الشائعة في عملية التفاوض : تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة ، تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية ، عدم اعطاء وقت كاف للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة ، الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر

خطأ

## السؤال ٢٦

يتم تقسيم الأنماط الشخصية للمفاوضين من حيث الأسلوب إلى جزئين الأول من حيث العلاقات ( انفتاحي ودود متعاون ) والثاني من حيث فهمه للكلام ( تحليلي – إجمالي )

صواب

## السؤال ٢٧

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

صواب

## السؤال ٢٨

من استراتيجيات منهج المصالح المشتركة:

<input checked="" type="radio"/>	A.	جميع ما ذكر
<input type="radio"/>	B.	استراتيجية تطوير التعاون الحالي
<input type="radio"/>	C.	استراتيجية تعميق العلاقة القائمة
<input type="radio"/>	D.	لاشيء مما ذكر
<input type="radio"/>	E.	استراتيجية التكامل

## السؤال ٢٩

تقوم استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم على مبدأ التفاوض بين الاطراف وتكون العلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض

خطأ

## السؤال ٣٠

تكون توقعات واهتمامات واهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك واهتماماتك، وهي مثال على أنواع المراسلات التي تتناول مواضيع النزاع

صواب

## السؤال ٣١

من الأمثلة على الاتجاهات السلبية في التفاوض أن لا تتوفر لدى معظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض، وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب.

• صواب

## السؤال ٣٢ من عناصر التفاوض:

A.	التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط .	<input type="radio"/>
B.	جميع ماذكر صحيح.	<input checked="" type="radio"/>
C.	يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً .	<input type="radio"/>
D.	هناك موضوع محدد للتفاوض .	<input type="radio"/>
E.	التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر .	<input type="radio"/>

## السؤال ٣٣

تعتبر مرحلة التأمل وحضانة المشكلة من مراحل الابتكار في حل المشاكل التفاوضية وهي أكثر المراحل غموضاً لأنها تتم خارج وحدات المفاوضات ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، حيث يقوم المفاوضات بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى

• خطأ

## السؤال ٣٤

هدفها الأساسي هو إتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من أجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ، ومحاولة إذابة الخلاف، وتقريب وجهات النظر:

A.	التحكيم	<input type="radio"/>
B.	المحاورة	<input type="radio"/>
C.	جميع ماذكر	<input type="radio"/>
D.	الوساطة	<input checked="" type="radio"/>
E.	المفاوضات	<input type="radio"/>

## السؤال ٣٥

التكتيك هو استراتيجية تشير الى العناصر الرئيسية أو المكونات التي يستخدمها المفاوضات ويتحرك بها داخل عملية التفاوض لتحقيق الاهداف الرئيسية

• خطأ

## السؤال ٣٦

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

• صواب

## السؤال ٣٧

من صفات أصحاب نمط الشخصية التفاوضية المتطرفة تجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع ، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر

❖ خطأ

## السؤال ٣٨

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

❖ خطأ

## السؤال ٣٩

تعتبر مرحلة الخلق والإلهام من مراحل الابتكار في حل المشاكل التفاوضية وفي هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل وهذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار

❖ صواب

## السؤال ٤٠

المناظرة تعد جوهر عملية التفاوض و لا شك ان المفاوض الناجح هو الذي يستطيع كسب اكبر قدر من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية ومن الطبيعي انه لا توجد مفاوضات بدون تنازلات

❖ خطأ