

ما هو التفاوض؟ وما هي أهدافه؟

مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح..

عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض.
- التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه انفسهم أو تجاه الغير.
- هو سلوك طبيعى يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه ، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفى بمصالح الطرفين.

مما سبق يتضح ان عناصر التفاوض هي:

- أ- التفاوض ومن يتم بين الطرفين أو أكثر .
 - ب- هناك موضوع محدد للتفاوض .
 - ج- يسعى اطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً.
 - د- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول الى حل وسط.
- اهمية علم التفاوض:** تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته:

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

الثانية: حتميته:

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

خصائص عملية التفاوض:

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض أداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل أو 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 أو صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية أو 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 ايضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

أولاً: صفات المفاوض الماهر:

١- اللباقة 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 الاخر.
- احترام عقول الآخرين.
- حسن الاستماع والانصات.
- احترام المفاوضات الأخر.
- الا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه.

٢- القدرة على الإقناع..

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

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

٣- القدرة على الإنصات..

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

٤- التحلي بالهدوء وضبط النفس.. لان الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع ان يكتسب ثقة واحترام الآخرين.

٥- الموضوعية.. ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والايثار بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.

٦- القدرة على تنمية البدائل.. وتعني ان يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص اختيار من بينها ولا يكون أسيراً لبدل واحد فقط.

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

٨- مهارة ادارة المعلومات.. فخرج المعلومات من المفاوضات يجب ان تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.

٩- القدرة على التجديد والابتكار.. حيث ان اتباع المفاوضات لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول.

١٠- 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.

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

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

١٣- 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.

ثانياً: عناصر التفاوض الرئيسية:

١- 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 يستدع أن يكون هناك ترابط على المستوى الكل العناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

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

الاتساع المكاني والزمني: 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 الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

الغموض: ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقلل 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.

امجاد الغامدي

المحاضرة ٢ ؛ الوحدة الاولى: الجزء الثاني: المفاوضات (المفهوم والخصائص)

٢- اطراف التفاوض: أطرف مباشرة - أطراف غير مباشرة

٣- القضية التفاوضية: لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشؤونها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

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

• ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

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

ثالثا: شروط التفاوض:

١- 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 .

٢- 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 ؟
- واذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الاهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول الي تلك الاهداف ؟

٣- 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 هذا الفريق .

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس بينها اي تعارض او انقسام في الرأي او الميول او الرغبات.

- تدريب وتنقيف 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.

٤- 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:

١- 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 .

٢- 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 .

٣- 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 فان موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري .

٤- 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.

٥- جمع المعلومات:

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

٦- إعداد جدول التفاوض:

ويشمل جدول التفاوض الأمور 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.

٧- 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.

٨- 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.

٩- 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.

١٠- 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 ان تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا.

١١- 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.

١٢- الاستعداد النهائي للتفاوض:

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة 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:

١- منهج المصلحة المشتركة:

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين اطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل ، فالمورد يرغب في البيع ويتربح 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 الامكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح اطراف التفاوض.

- استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم..

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

٢- 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 منهج 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 مائة 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 والإخضاع..

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 الطر فالأخر 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 لا بد من حسن اختيار المفاوضين.

المبادئ التي تؤدي الي تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل على خلق مناخ ودي جيد او رسمي قدر الامكان.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الاخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الامكان.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- 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 الإدارية الاعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض.
- **التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض..** حيث انه لا بد التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل او تضارب وازدواج فيما بينهم.
- **التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض..** يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المعتدلين وفي الوقت الذي تشدد فيه المجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة.

امجاد الغامدي

١- التفاوض في إدارة المشتريات.

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

٢- التفاوض في الإدارة المالية.

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

٣- التفاوض في إدارة التسويق.

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> - شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر ، الخصم ، تكلفة النقل ، ما بعد البيع ... الخ. - تصميم وتطوير المنتج. - شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مندوب البيع مع العميل. - إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات. - إدارة التسويق مع الموزع.

أهمية التفاوض ومحدداته :

الحاجة للتفاوض :

- تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول امر ما ويرغب الاطراف في حسمه 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 أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة اعلانية أو مع المدرب على اسلوب التدريب.
 - ب- على المستوى الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.
 - ت- على المستوى الدول أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء.
 - ث- على المستوى الشخص يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه.
 - ج- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدى شخص ثلاثة أهداف :
 - التفوق في عمله لسرعة الترقى.
 - مساعدة أولاده في استذكار دروسهم . استكمال الدراسات العليا.
- ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخل مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.
- ح- يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة ، ويحتاج المرء الى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب.

التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب :

نرى في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم ، ومنتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم ، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية :

- تحقق النجاح بمحض الصدفة.
 - تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الاخرين.
 - تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف.
 - تحقق النجاح لانهم أذكياء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم.
 - تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم.
 - واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيسي في تحقيق النجاح.
- وقد تزايدت الحاجة الى التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لأسباب منها :**
- تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها.
 - وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسئول المنظمة لتحقيق جودة الانظمة التي تكفل جودة المنتج.

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

محددات النجاح في التفاوض :

١- 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.

٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها.

من البديهي أن 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 أن الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لخصانتهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

٣- 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 ؟

٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.

لأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات أو تأكيد معلومات ، أو إبداء الاستغراب أو الاستياء ، أو إعطاء معلومات أو تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق ، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه.

٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم.

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرف التفاوض ، ويؤخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض أو الاستشارة فهي ما قد يلجئ اليه المفاوض لطلب رأي خارج لتدعيم موقفه التفاوضي.

٦- خصائص المفاوض ومهاراته.

إن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة اهمها ما يلي :

- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض.
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين.
- ان تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح.
- ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا.
- ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة.
- قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها.
- اعتن بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيداً لك.

٧- العلاقات بين الاطراف المتفاوضة.

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود او توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكال المفاوضات بالنجاح.

٨- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.

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

٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقق ق 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 الى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتزامه هو وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى.
 - مبدأ العلاقات المتبادلة : وتظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.
 - ١٠- مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات :
- تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

الإطار العام لعملية التفاوض :

❖ أولاً : دراسة الموقف التفاوضي :

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثاره الأسئلة التالية :

- هل الموقف التفاوض يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي ؟
- هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الامور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الى الجهة التي يراها ؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض ؟
- ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى ؟
- ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى ؟
- ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما ادوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ؟ وما تأثير اسلوب ادارة الموقف التفاوض.
- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن ان يواجهها احد اطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوض ؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة ابداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض ؟

❖ ثانياً : التخطيط للتفاوض والإعداد له :

١- 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 أهداف اطراف التفاوض ؟ وما اولوياتها ؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة ووجه الضعف لديهم ؟
- ما الاساليب والادوات المتوقع ان يستخدمها اطراف التفاوض ؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاصلة بينها ؟
- ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟

٢- 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 الى انك تكافح وتستमित لمجرد ان تبقى ، اي انك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار.

- سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتى تواجه أزمة اخرى.
- فقد الرشد في تحديد الوجهة وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك ، ودائماً تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع 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.

٣- التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف :

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 ؟

❖ ثالثاً : تطبيق اسلوب المتتابع المتكرر في عملية التفاوض :

- يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعد نظره مرنة لخطوات الإعداد ، 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 التفاوض وعندما تختار استراتيجية التفاوض فانك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا.

- ويتبعين بالتالي في الإعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني امكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها علي ضوء ما انتهينا اليه في خطوة تالية ، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتى نصل الى توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الامكان.

❖ رابعاً : 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 :

١- التفاوض استسلام وإذعان :

يتصور البعض ان التفاوض يقوم على تحقيق المكاسب من خلال استسلام واذعان الطرف الآخر وهذا التصور مبني على فرضيات ومفاهيم خاطئة منها : الاعتقاد بأن التفاوض احد أشكال 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 بأسلوب ما بينهم يشمل كليهما ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض هو بديل للقتال أو المبارزة.

٢- التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع :

يلجأ البعض احيانا الى بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج عن امكانيات ، ومن امثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي : الاكراه او الخضوع او الامر الاستبدادي ، فقد يختار المدير او الرئيس او الاب اسلوب الامر

أو الإكراه من خلال إصدار قرار أو امر أو تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الاسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان.

٣- تمنع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض :

يرى البعض أو 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.

٤- 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 الى الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخر مع استعداد الطرف الاول للعمل بالمشورة الفنية المقدمة ، ولكن الواقع العمل يؤكد ان مخرجات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة اساسية على شكل الحوار بين طالب خدمة الاستشارة (متخذ القرار) والاستشاري صاحب الرأي الفن من خلال التفاوض الفعال.

٥- تأجيل جني ثمار التفاوض :

قد يؤدي الحرص على سرعة جني ثمار التفاوض الى 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 لأنه 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 طرف التفاوض ؟
- شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة ، فقد يرى المكتب أن 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 طرف التفاوض ؟

٦- التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع :

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

٧- 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 العمل 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.

٨- 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 أن 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.

٩- توفر كافة البيانات والمعلومات :

يوجد تصور بان 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 .

١٠- الترتيب التنازل لموضوعات التفاوض :

تشير بعض الكتابات الى 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 أقل الموضوعات اهمية مع استثمار استراتيجية الوقت.

١١- التفاوض هو مكسب - خسارة :

يوجد اعتقاد لدى كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الآخر أو 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.

١٢- وقت اطول للموضوعات الاهم :

يعتقد البعض ان هناك ارتباطا طرديا بين أهمية 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 أقل مع تخصص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

١٣- اختلاف اهمية الوقت :

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

اتجاهات سلبية في التفاوض :

من تلك الامثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض :

- يصعب على معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.
- يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ، و يطغى الاندفاع 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 ، وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب.
- يحتج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم.

مبادئ العملية التفاوضية :

ذكرنا سابقا بأن التفاوض أصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي:

• أولاً : المفاوضات التجارية والاقتصادية :

التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشارا حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات ، والشركات والمنظمات.

• ثانياً : المفاوضات السياسية :

تتعلق المفاوضات السياسية بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتنصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من أشكال التهدئة دون اللجوء إلى العنف.

• ثالثاً : المفاوضات العسكرية :

وتتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والإنتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري.

• رابعاً : المفاوضات الاجتماعية :

وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع.

• الضوابط التفاوضية :

• الضوابط المنهجية.

• أولاً : المناهج التفاوضية :

هو مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوضات لتحقيق أهدافه حيث أن التفاوض بدون منهج علم موضوع يتحول إلى نقاش وجدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى نوعين :

- ١- منهج المصلحة المشتركة : الذي يمتاز بعلاقة إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين أطراف التفاوض.
- ٢- منهج الصراع : ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض.
- بالإضافة إلى المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن أهمها :
- ٣- منهج التحليل الكمي : وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء والرياضة.
- ٤- المنهج السلوكي : وهو تشخيص أطراف التفاوض ومعرفة تفهمن.
- ٥- منهج حد الأمانة أو حافة الخطر : وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر.
- ٦- المنهج المتكامل للتفاوض : يقوم على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى.

ثانياً : القواعد الذهبية للعملية التفاوضية :

وهي اتباع عدة قواعد تركز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان وهذه القواعد هي :

- ١- لا تتفعل أثناء العملية التفاوضية فرما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد.
- ٢- لا تجادل بل اخطو إلى جانبه.
- ٣- لا ترفض وابتعد عن السلبية.
- ٤- لا تضغط بل افتح بابا للخروج.
- ٥- لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلباً.

• الضوابط البشرية.

- إن من أهم أركان عملية التفاوض هو الإنسان وهو القادر على إدارة عملية التفاوض بنجاح ومن المعلوم أن الناس متفاوتة في الصفات حيث أن بعضها مكتسب وبعضها موروث وتكمن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين.
- لذا إن عملية إعداد المفاوضات من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين :

• أولاً : تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية :

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي :

- ١- حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي.
- ٢- حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي.
- ٣- حالة التفاوض بخبرة ووعي.
- ٤- حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي.

ثانياً : المهارات المطلوبة :

حيث هناك عديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند تدريب المفاوضات :

- ١- اللباقة في الحديث والتصرف.
- ٢- البعد عن الشخصانية "الأنانية" والغرور.
- ٣- التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية.
- ٤- ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات.
- ٥- التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث.

- ٦- قوة الشخصية واتساع النفوذ.
- ٧- توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية.
- ٨- مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية.
- ٩- التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء.
- ١٠- مراعاة متطلبات الآخرين.
- ١١- تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة.
- ١٢- التدريب على أسلوب الإقناع.
- ١٣- القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه.

اهمية عملية الإعداد للتفاوض و اهدافها :

مقدمة : يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، الا اننا كثيرا ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل ، في ظهر شكوى المفوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات ، ان عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض ، ان المفاوضات الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر او على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه لاحتمالات غير مضمونة العواقب . يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوضات ، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة على ادارة المفاوضات بنجاح.

طبيعية عملية الإعداد للتفاوض :

تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية :

- ما الإطار العام الذي ستتم من خلاله عمل 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 أحد الاطراف أم في مكان محايد ؟
- ما جدول الاعمال ؟
- ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض ؟
- ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟
- ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة ؟

من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات ، وأن يكسب طرف من شيء ويتنازل عن شيء آخر هو من أهم 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 أو المراحل او الجهة القائمة أو الاهمية أو المرونة.
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعل فقط ، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل.
- يستند الإعداد للتفاوض الى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوض سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل.

- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الاول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها.
- لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض ، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة اخرى في المنظمة حسب الحاجة.
- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثل 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 بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة.

- هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية ؟
- كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية؟ والى اي مدى يمكن التنازل عن بعض ما نريده؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن الاستجابة له ؟
- ما هي الأولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الاهمية النسبية للأهداف ؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والاهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟
- هل تم تحديد الحد الأدنى الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة ؟
- كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الإقناع ؟
- 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.
- الأسئلة 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.
- الأهمية النسبية لكل منفعة.
- تصنيف الأهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها.

- النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمانع من انجازها اذا تيسرت.
- تقدير اترك لقوتك في بدء الحوار وانهاهه في ضوء تقدير اترك لأوجه القوة والضعف للطرف الآخر.
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات.

بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض :

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة.
- عدم اعطاء وقت كافي للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة.
- عدم الموضوعية في تقدير اهداف الطرف الآخر.
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية.
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر.
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها.

الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض :

❖ تحديد الأهداف.

• أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاول في الإعداد للمفاوضات على اختلاف انواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض او القائم بالتفاوض أو 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 أو أكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة.

• معايير تحديد الأهداف

أ- موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي :

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

ب- دقة الاهداف ووضوحها

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

ت- مرونة الاهداف

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

ث- واقعية الأهداف

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

ج- اقتناع المفاوض بالأهداف

لا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها المفاوض لأنه لن يخلص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بها.

ح- قابلية الأهداف للقياس

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

خ- المحافظة على السرية

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

د- قابلية الأهداف للمراجعة

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

❖ تحديد الفرص والقيود.

لا يستطيع المفاوض تعظيم انجازاته في التفاوض الا اذا كان على 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 الممكنة والبدائل غير الممكنة، ومصادر هذه القيود متعددة وأنواعها هي قيود مالية، قانونية ، زمنية، بشرية، استراتيجية.

❖ 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 أن تدور حولها عملية التفاوض.
- تحديد الموضوعات التي يجب أن تتناولها عملية التفاوض وتحديد أولويات عرضها.
- تحديد النقاط والعناصر التي يجب أن يشملها كل موضوع ووضع أوزان نسبية لها.
- وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي :

أ- نطاق القضية.

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لأطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد ، فالأجور مثلا قضية محددة اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير ، والسعر قضية محددة واكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد.

ب- مدى فصل او ربط القضايا.

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

ت- 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 تعاقده ، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام.

ث- تسلسل خطوات تحديد القضايا.

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

ج- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق.

١- أهمية توفر البيانات والمعلومات.

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

- تعذر 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 أشكال العمى التفاوض.

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي :

- منطقة العمى المعرفي : يعني أنك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوض.

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

- منطقة القناع على الوجه : تعني معرفتك بالطرف الآخر 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.

٢- 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 والمعلومات في : معلومات عنك انت ، معلومات عن الاطراف الاخرى في التفاوض ، معلومات عن الموقف التفاوض والبيئة العامة والخاصة به.

❖ تحديد وقت التفاوض.

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديراً لأزمة عملية التفاوض وتحديداً للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم.

❖ 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 الاخر في ذلك التحقيق وادراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام.

❖ تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها.

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساس للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الاجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الاساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وانما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم وأهدافه 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.

أبرار الدوسري.

الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح المحاضرة المباشرة الأولى

مقدمة :

- يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتجهيز والتخطيط بدقة وبأسلوب علمي ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحاً في مجال التفاوض منه في كثير من المجالات الأخرى ، وصحيح أن التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل هذا المبدأ البيهيمي لضمان فرص أفضل للنجاح.
- يتعدى أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها أولاً وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف وأساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك أن تحقق ما يلي :
- ستحقق صفات أفضل.
- سنتمكن من تحقيق كثير مما نريده.
- ستعطي للآخرين فرصاً أفضل لكي يحققوا كثيراً مما يريدون.
- ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج.
- ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الآن أن تتفاوض.
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك وروؤسائك ومرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

الصفات الأساسية للمفاوض الناجح :

- **الاتزان العاطفي والتوافق النفسي.**
- **يتطلب نجاحك في المفاوضات أن تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك** ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال :
 - الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
 - تجنب الوقوع في محاولات الاستنزاف والاثارة من الطرف الآخر.
 - تأكد من اقناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض.
 - تأكد من إدراكك بأن عدم تحكمك 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 عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك النظر إليه باستغراب أو ازدراء.

• المنطق والموضوعية.

- يمكن تدعين 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 الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
 - تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
 - الزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.
 - تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.
 - من الملائم أن تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.
 - ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للأطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.
 - ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

• الثقة الموضوعية بالنفس.

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع أطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق.
- دراسة الامكانيات المادية والفنية لدى أطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توفر متطلبات بناء الثقة والمصادقية.
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافتراس حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى.
- حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معاً لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الأطراف.

- تجنب استخدام التهديد وأساليب الضغط.

- إن من العوامل التي تزيل الثقة "الكذب" فتجنبه.

- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح :

• مهارات الاستماع والانصات :

- يمكن للمفاوض أن ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :
 - يؤدي عدم متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهة نظره.
 - يؤدي الاستماع الجيد إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
 - يؤدي حسن الاستماع إلى إدراك الطرف الآخر بأن لديك الرغبة القوية لتفهم أهدافه ومن ثم إيجاد جو التفاهم والثقة.
 - يؤدي حسن الاستماع إلى تأكيد تمتعك بعقلية منفتحة.
 - حسن الاستماع يعد أولى التضحيات التي تقدمها للطرف الآخر.

• مهارات التحدث :

أساليب تنمية مهارات التحدث ، يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :

- اعرض ما تريد أن تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.

- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم.

- احذر أن تتشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل أن ينهي الطرف الآخر حديثه لأن ذلك يعني أنك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملاً.

- لا تقاطع المتحدث.

- الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث ، استخدام الاسئلة مواجهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع ، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق.

المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث :

أ- مهارات الحوار الفعال :

يمكن تنمية مهاراتك 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 الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر.

- احرص على حسن الاستماع وتقبل الرأي الآخر.

- تجنب اتخاذ الرأي المعاكس.

- تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.

- لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك.

- ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر أن يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

ب- مهارات التأثير والإقناع:

يمكن تنمية مهاراتك في التأثير والإقناع من خلال :

- يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض إلى القدرة على الإقناع.

- من خلال الإدراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية ، يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقنعاً.

- تؤدي المرونة الذهنية وإمكانية البدائل إلى تنمية القدرة على الاستدلال.

- تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الإقناع.

- يؤدي حرصك على تحقيق أهدافك وممارستك لها باستماتة إلى تنمية قدرتك على التأثير.

ت- مهارات تحديد البدائل :

يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال إثارة التساؤلات التالية :

- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما اقترحه من حل ؟

- كيف اساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟

- كيف تتجنب أن يشعر أطراف التفاوض أن احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم ؟

- كيف تستطيع أن تدرك توجهات الطرف الآخر ؟

- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟

- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

ث- مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي :

من المهم أن يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر ، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القوة والضعف

أمر نسبي وليس بالضرورة أن تعدد أوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وإنما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه

القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.

ج- 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 دائماً بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الآخر .

ح- مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون :

يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون مع أطراف التفاوض من خلال :

- تجنب أن يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر إنها واردة منه اعتقاداً بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.

- احص على أن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر .

- احرص على تأكيد احترامك لأراء ومقترحات الاطراف الأخرى.

• مهارات التعامل مع الاعتراضات :

ما المقصود باعتراض الطرف الآخر في التفاوض ؟

- يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الآخر هو أول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك.

- يؤكد الواقع أن الطرف الآخر 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 الآخر أو شكواه أو تحفظه على بدء التفاوض أو الاستمرار فيه حيث أن شكوى الطرف الآخر هي

مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا أن عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف

الأخر في عملية التفاوض.

أسباب الاعتراضات :

الاسباب الحقيقية للاعتراضات هي :

- رغبة الطرف الآخر في أن يشعر أنه هو المؤثر في سير التفاوض.
- رغبة الطرف الآخر في أن يحصل على أفضل المزايا الممكنة.
- رغبة الطرف الآخر في أن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الأقوى لأنه هو الذي يعترض وأن يستجيب له.
- رغبة الطرف الآخر في إبراز أنه فاهم وواع ويريد اثبات ذاته.
- رغبة الطرف الآخر في مقاومة أي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار أن مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل أمام الطرف الآخر قد تجعل الأمور أشد صعوبة أمام الطرف الآخر ، لذا قد يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار.
- قد لا يفهم الطرف الآخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم اعادة أو صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه.

أنواع الاعتراضات :

هناك عدة اعتراضات يمكن أن يثيرها الطرف الآخر في عملية التفاوض :

الاعتراضات الحقيقية ، الاعتراضات غير الحقيقية ، الاعتراضات الصريحة المعلنة ، الاعتراضات غير المعلنة ، الاعتراضات الصامتة ، الاعتراضات المنطقية ، الاعتراضات العاطفية ، الاعتراضات النابعة من حاجة الطرف الآخر ، الاعتراضات الموجهة ، الاعتراضات على اتخاذ القرارات ، الاعتراضات الموجهة إلى المفاوض ، الاعتراضات على المكاسب.

الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية التفاوض وينصح ذلك من خلال المبادئ التالية :

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الأساسية لإشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض.
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعاً أنه هو المؤثر القوي وأنه قام بدراسة الموضوعات وأنه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الآخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الآخر تعني أنه 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 الآخر.
- من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الآخر.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المرء في أي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الآخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الأمور.
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد ابداء الطرف الآخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض.

خ- مهارات التعامل مع أنماط البشر.

- هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض ، وهذه الانماط هي :
- الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد.
 - الفرد المدعي المعرفة.
 - الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.
 - الفرد المتردد.
 - الفرد المشاغب.
 - الفرد الايجابي المفكر.

مهارات الابداع والابتكار : تمر عملية الابتكار بالمرحلتين التاليتين:

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 .
- اسأل رئيسك وزملائك و مرؤوسيك ان كان هناك مشكلة.
- قارن أداء عملك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر.
- حاول ان تحدد المشكلة بشكل مبدئي.
- حدد العلاقة بين العناصر.
- اقرأ عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق.
- قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهة لعملك.
- فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي.
- انظر الى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد.
- 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 شاردا كالذين يحملون احلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بل حتى يصل الى الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل .

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

- تمعن في المشكلة وانظر اليها من زوايا كثيرة.
- حاول ان تصوغ المشكلة بعدة طرق.
- افحص نظرة رئيسك و مرؤوسيك للمشكلة.
- استمر في القراءة والاطلاع حول المشكلة والتحدث مع الآخرين.
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل.
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن.
- تقبل ولا ترفض اي افكار جديدة.
- اكتب نظرتك للمشكلة.
- حاول ان تقص المشكلة في شكل قصة.
- اشرح المشكلة من على لسان الآخرين.
- قم بزيارات ممكنة للاماكن ذات العلاقة.
- 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.
- استخدام مفاهيم مباشرة.
- دراسة الحاجات او السبب للأفكار.
- إضافة الافكار الهامة.
- استخدام مفاهيم ضمنية.
- تجديد التركيز على الافكار المطروحة.
- وضع نواه لأفكار لاحقة.
- قياس الاتجاهات.
- تحديد كيفية التغيير.

طرق التفكير الابتكاري :

- المدخلات او الكلمات العشوائية
- الاساليب الجمالية في الابتكار
- اسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات
- اسلوب تنظيم الذهن
- كتابة افكار الذهن
- اسلوب دلفي
- التركيز
- اثارة الافكار
- البحث عن البدائل
- التحدي الابتكاري
- مروحة المفاهيم

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 :

- انظر الي المستقبل وتوقع النتائج.
- حدد قابلية الفكرة للاختبار.
- قم بتعطيل الافكار اولا بأول لكي تتوائم مع الامكانيات المتاحة.
- عدم التسرع في رفض بعض الافكار.
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة وتغلب عليها.
- قارن بين الافكار الجديدة والافكار المستخدمة حالياً وقارن بين الافكار الجديدة وبعضها البعض.
- تقييم الافكار.
- قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح اكثر فائدة.
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الامكانيات المتاحة.
- انتبه الي الافكار الجيدة والتقنها.

التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر : كيف تنمي مركز 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
- ارفع من شأن رئيسك
- كن ايجابيا متفائلا
- اعرف رئيسك معرفة جيدة
- لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة
- لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم
- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك
- الدبلوماسية (الفطنة واللباقة)
- لا تخل بالوعود
- اذهب مبكرا الي مكان عملك

المراسلات ودورها في التفاوض : فيما يلي أنواع الرسائل 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
- الابتعاد عم المقدمات التفصيلية
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
- 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 التعبير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة :

- إتباع المدخل غير المباشر.
- التركيز على الحث والاقناع.

- البداية هي التركيز على ما يهدف اليه 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 و ربما 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 ملتقي 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

- انتماء اطراف المقابلة (الجنس الدين الجغرافيا)
- الصوت
- قوة ومركزية اطراف المقابلة
- شكل اطراف المقابلة (الشكل والمظهر)
- حركات الجسم
- ود اطراف المقابلة
- الاعلان عن موضوع المقابلة
- تعبيرات الوجه
- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة
- فكرة الشخص عن الطرف الاخر
- اللغة
- التخطيط المسبق للمقابلة

٥/٢ كيف تجرى مقابلة شخصية ناجحة

- اسال الطرف الاخر اسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- هئى المكان ومهد للمقابلة
- شجع الطرف الاخر على التحدث
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- قم بالأعداد المسبق للمقابلة
- 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 التفاوضية.
- حرص كل طرف على بذل اقصى ما يوسع 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 والمويل 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 مكملا 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 منهما.

- 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 إتقاع 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 الأتية:

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

٢. مرحلة الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح.

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

٤. مرحلة اقتسام عائدته او دخله او مرحله تنفيذ المنفعة المشتركة.

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

استراتيجية تعميق العلاقة القائمة : تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما .

استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمداه الى مجالات جديدة : تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما. وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجية هما :

- 1- توسيع نطاق التعاون بمداه الى 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.
- 2- توسيع نطاق التعاون بمداه الى مجال مكاني جديد : ويتم هذا الاسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى 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 بإبداء 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 : استراتيجية (الإنهاك) : وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

- 1- 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 متفرعة يتم كل منها في جلسة او اكثر من جلسات التفاوض.

2- استنزاف جهد الطرف الاخر الى اشد درجة ممكنة : ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقتهم واستنفار كافة خبراتهم وتخصصاتهم وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المقفلة 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 للاستقبلات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة 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.

3- 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 : استراتيجية 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 يصيغهم الي شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما. وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة 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 جهودهم غير منسجما . وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعتها ولم نحسب حساب لها.

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

- القدرة على التنوع 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 منتظرا للإشارة التي نعطيها له او ان تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

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

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 ليقصر 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 : استراتيجية 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/ **التسويق 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 عملة 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 دفة 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 ماديا 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 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.

في امور اخرى تثيره مستقبلا

نصرون الزهراني

- ٢,١- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)
 - يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي :
 - توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه .
 - توقيت الانسحاب .
 - توقيت التراجع أو الهجوم .
 - توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة .
 - توقيت التمسك بالتمسك بالموقف أو التراجع في ذلك .
 - توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة .
 - توقيت طلب استراحة .

٣,١- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفويضي (كيف؟)

- يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها :

٣,١- استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية:

- يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي و يكون في الغالب عدوانيا ومتشددا و يلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كإجراء انتقام وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن انقاذه .
- ٢,٣,١- استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مرة واحدة .

* يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بان ذلك افضل نفسيا و ايسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانة حقيقه لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الانجاز مرة واحدة .

١,٣,٣- استراتيجية التعاون - استراتيجية المواجهة .

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

٤,٣,١- استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهة النزاع .

* يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته و يكون مدفوعا بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف و يرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لأسباب يقدر اهميتها ، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

١,٢- تكتيكات التفاوض : اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

* التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

* طلب استراحة - تحديد مواعيد نهائية - ماذا لو - كشف الحقائق كاملة

* كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (اقصى ما في وسعي هو كذا) - الهدايا الرمزية - لقاء النادي أين نتفاوض ؟ - مجموعة الدراسات

٢,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط

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

٣,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

* التسوية - المفاجأة - الأمر الواقع - الانسحاب الهادئ - الانسحاب الظاهري - الكر والفر .

* نهاية المطاف - التراجع - الخداع والتضليل .

* المشاركة - المساهمة - منتصف الطريق - التغطية - العشوائية - التدرج - التصنيف الفئوي

٥,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

* تقديم عروض بديلة - تبادل الاقتراحات - تقديم حلول للمشكلات القائمة - توثيق الكلام

* تجزئة العرض أو التدرج

٦,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

* أدر خذك الأيسر وسجلها نقطة - اشتر بعض الوقت - اقتراح الاستعانة بوسيط - نعم ولكن ثم نعم

٧,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

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

٨,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية

* التراجع - المقايضة - اشتر بعض الوقت

٩,٢- تكتيكات اخرى متنوعة

* الالتفاف - طلب المساعدة من زميل في الفريق - المهادنة - المراوغة/العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض /

١,٣ الحاجات واتجاهات تحقيقها

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

- كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟

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

* وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية او كلها :

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

- اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

* ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بأشباع 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

٢,٣ 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 الأساسية 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 والناتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية اخرى .

٤,٣ المهارات النسبية للمفاوضين

- * تنوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمتها :
- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .
- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الاخر و يعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

٥,٣ أهمية التواصل إلى اتفاق

- * يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على استراتيجية والتكتيك المناسبين و يمكن توضيح ذلك كما يلي :
- كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .
- اذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر ، فسوف نعكس 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 أكثر فاعلية عمليا وهي :

- تحديد مواعد نهائية . - الكشف الكامل للحقائق - الخداع
- نقص السلطة - التسوية - الانسحاب الظاهري

٧,٣ خطورة 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 الاخر

* 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 ينقلب 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 استراتيجية على حدة .
- تحديد استجابات بديله لكل سلوك متوقع من الخصم

* تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :

- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .
- إتباع 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 وكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف و يستعد لما فيها من نقاط قوة .

- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابلين لتكبيبه 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 أكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلا

المحاضرة ٧ ؛ 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 لإتمام 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 كان الوسيلة لإقرار 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 والصداقة.
- ومع نشوء الامم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات 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 الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.

مبادئ عامة حول اهمية الوقت :

- يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية التفاوض. وقبل البدء في التفاوض.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل اطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوضات.
- 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 ما لا يقال اثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة في 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 لإمكان 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 ما في التفاوض.

١-٢ 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 الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا.
- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل.

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.

البديل الثاني : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :

- عدم التجاوب مع تقريع المناقشة.

- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.

- تمعد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة.

- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت.

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 لأخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع و وفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الي 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 :

- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه.

- حدد هدفا واحدا على الاقل يوميا وحاول تحقيقه.

- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى تستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.

- ضع جدولا لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الاهداف الهامة او لا.

- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على اهدافك.

- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة.

- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع.

- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك.

- ركز على الاهداف وليس على التفاصيل.

- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك.

- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض.

- تأكد انت الساعة الاولى من تفاوضك منتجة.

- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات

- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض.

- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار.

- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الاولى بدلا من تضييع الوقت في الاعادة او الشرح.
- قل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الاهمية البسيطة للأعمال ذات الاهمية الاكبر.
- **دور الاسئلة في عملية التفاوض :** المبادئ المرشدة لاستخدام الاسئلة :
- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب منك الإجابة.

- المفاوض الفعال يستطيع المساعدة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة.
- خلفية السائل اساسية لدى توجيه الاسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف.
- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل.
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الاسئلة يساعد المفاوض على ترتيب افكاره بشكل منطقي.
- توجيه الاسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن ان يدعم القوة التفاوضية.
- يجب ان تكون الاسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاة لكافة الاطراف.

متطلبات فعالية استخدام الاسئلة في التفاوض :

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

- اختبار فهم الطرف الاخر.
- الحصول على معلومات.
- تغيير مجرى الحديث.
- جذب الانتباه.
- استخدام الاسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف
- اختبار صحه المعلومات.
- اثاره الخصم واستنزازه.
- لحصار الخصم.
- اظهار الاهتمام بالطرف الاخر.
- تنشيط المناقشة.
- الوصول الى نتيجة.
- اعطاء معلومات.
- كسب الوقت لإضاعة الوقت.
- لإرباك المفاوض.

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

الإجابة على الخصم :

- يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:
- لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويحاصرک الخصم بالأسئلة.
- 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
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.

اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبدل :

- الانسحاب الهادئ
- التنازل التكتيكي
- الاعتراف بالحقيقة
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة :
- هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
- هل سيتحمل الصراحة
- هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءه
- هل سأندم 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 لإجابة الطرف الاخر عن السؤال.
- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الاخر مما قد ينتج عنه الخروج عن القضايا التفاوضية.
- 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 يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته.

مراحل اعداد الاسئلة التي تستخدم في التفاوض :

تتعلق هذه الخطوة بالأبعاد الأساسية 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 للأسئلة :** ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات اساسية ومنها :
- امكانية فهمها من قبل الاطراف الاخرى التي ستقوم بالإجابة على هذه الاسئلة

- بساطة الاسئلة ووضوحها

- الاجاز 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 الاشرطات 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 للأطراف 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 للأطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة في اشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ، ومحاولة إذابة 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 الى جهة محايدة للتدخل او لترشييد سير المفاوضات وهنا يجب ان تفرق بين ثلاثة اتجاهات شائعة في هذا المجال :

- **الاتجاه الاول (الاستشارة) :** هو التجاء احد الاطراف الى جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الى حل مرضي ، وكثيرا لا يعلم الطرف الاخر اي شيء عن استعانة خصمه بمستشار خارجي ، وهنا يكون دورا استشاريا بحتا .

- **الاتجاه الثاني (الوساطة) :** هو التجاء طرفي التفاوض الى 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 الى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الاطراف وهو ما يسمى بعملية التحكيم فالمحكم دورة مثل القاضي.

٢ - الاستشارة والمحليلين :

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 * تكلفته اقل من الوفورات المحققة باللجوء اليه

- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة

٣-٢ بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار : قد تكون على اساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

٤-٢ نطاق مهام المستشار ودوره : الدور الاساسي للمستشار دور استشاري يهدف الي تعظيم مكاسب احد الاطراف وإمكانية القيام بمهمته يلجأ الى اساليب متعددة **تشمّل :**

- 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

- تضييق فجوة الخلافات بين الاطراف المتنازعة

- المساعدة في تطبيق الاتفاقات

٣/٣ شروط نجاح الوساطة عمليا :

يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التفاوضي 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 طرفا 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 .

- كلما كانت العلاقة بينهما وثيقة كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها .

٣/٤ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها :

٣/٤/١ تبادل الأشخاص : 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 لإيقاف 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 استخدام 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 الوسيط لتقريب وجهات النظر ما يلي:

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

٣/٦ الآثار الاجتماعية والنفسية لأساليب 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 :

- دهاء سنماز (التحلي بالدهاء وحسن التصرف)
- طبيب نفسي (يحسن الاستماع ويروح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره)
- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- 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 هو 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.

نصرون الزهراني

• للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلاً وهي:

١- مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئاً هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامة جداً أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طلبت فقط ما ترجوا أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جداً؛ لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فإنك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى أحد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بما بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فإنك سوف تبقى الطرفين بعيداً عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لأن الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحياناً لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وإن لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أياً كان قدره.

٢- مناورات المرحلة الوسطى وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريباً:

أولاً - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة: المقابل الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة الحصول على أكبر قدر من التنازلات منه بدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.
ثانياً - المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإلزامية: النقلة الإلزامية هي نقلة تلزم بها الطرف الآخر بأن يقدم عرضاً أقل ولكن يجب أن تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

٣- مناورات الختام:

ولكن قبل ذلك أريد أن أذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدافع والمعلومات.

١- الدوافع:

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكيد فإن ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فإن ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تقديمها بدون أن تقدم تنازلات أكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

• فما هي الدوافع؟

دوافع المفاوضات عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للحصول لحل يرضيها. ففي الدوافع الشخصية فإن المفاوضات سوف تلاحظ عليه أنه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له. أما الدوافع المنظمة فإنه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء أدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها. أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوض عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

٢- المعلومات:

ولا يقل أهميته فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضات مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل. كأن تعرف مثلاً مدى حماس الطرف لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يطلبه أو يريده أو هدفه. وصلاحيته وسلطته.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فإنك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس أيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضاً ما هي الضغوط التي يجب الابتعاد عنها. وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.

• مناورات التفاوض أو الختام:

في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية وعليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي:

طلب المحال: كأن يختار المفاوض المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشر أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهريب من الاتفاق مثلاً.

• الخطأ المعتمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يعتمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلاً وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب إيقاع الطرف الآخر.

أن يقولك ما لم تقله:

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ضربة اللحظات الأخيرة:

تحجيم التنازلات:

الغباء التفاوضي:

أنماط المفاوضين:

١- المفاوض الواقعي:

اهتمام للوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصرفون بأنهم منظمون وبمليون للتعامل الرسمي، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون إثارة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

٢- النمط المقاتل:

تجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسيين وغيرهم يخسر أي (أن ومن بعدي الطوفان كما يقال). عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم أي تنازلات.

٣- المفاوض الاتفاحي الودود المتعاون:

وهو عكس الواقعي أعلاه فهو نوع يجب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد نفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه. ويتميزون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضية معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى أن يشعر بالاطمئنان نحوك، لذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أياً كان. وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة.

وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقف من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة و فوراً دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت إلى هذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثناء حماسه نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. و عليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم حاول أن تنال ثقتهم وأن تشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وإحجامهم عن اتخاذ القرار.

٤- النمط التحليلي:

هذا النوع لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفصيل التفاصيل، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء.

فإنهم يحبون أو بمعنى أصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل أو المعلومات وغيره.

وهذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتغطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

٥- النمط الهجومي:

وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستنزائي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطه عن طريق الاستنزاء ومن خلال كلامه.

● تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان).

- الواقعي (لا مانع من أن تربح).

● تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون).

- من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي).

● شخصيتك أنت:

نعود لشخصيتك أنت، فلا شك بأن كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى أصح مشابه له. وتحدث المشاكل عادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها، ولتفادي ذلك عليك أن تعرف أولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتنتقل إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

● المآزق التفاوضي :

المآزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج. وللخروج من هذا المآزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل إليه معبئاً لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المآزق أياً كانت هذه الآلية، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلاً أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تتنازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعه للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المآزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية. أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً مؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المآزق، وكما ذكرنا سابقاً فإنه بإمكانه العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وهي مراحل النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فإنه لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماماً عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماماً أن الاتفاق لم يتم.

أحياناً التفاوض يصل إلى نقطة تسمى نقطة اللا عودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مآزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطراً للمواصلة لأسباب عديدة أحياناً يجد نفسه المفاوض أحياناً مضطراً للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذا مصداقية وخبره في مجال التفاوض.

ختاماً: قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجاده أدواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوض لا شك.

امجاد الغامدي

تمهيد :

- يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية مما يؤثر على نمط سلوكهم وشخصيتهم وبالتالي على طريقة التعامل الذي ينتهجونها خلال ممارستهم لإعمالهم الحياتية .
- ويجب أن نميز بين السمة والنمط ، فالسمة تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد و تنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه و طريقته في الاستجابة: و هي صفة للشخص ذاته و يمكن التعرف عليها من خلال الحركات و التعبيرات اللفظية.
- و يعبر النمط عن الصفات التي تتصف بها مجموعة من البشر. و بالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية فإنهم يجمعون أنها كل من العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية و السلوك العام.
- و عند النجاح في تحديد السمات العامة و الخاصة للأفراد في المجتمعات المختلفة يساعد على تحديد الوسائل و الأدوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء الأفراد و توجيههم و الضغط عليهم لجعلهم يتصرفون بشكل معين. وبناء على ذلك يعتبر القدرة على تعريف و تحديد السمات عنصرا مهما لنجاح عملية التفاوض.

العلاقة بين الثقافة والشخصية

- يستدعي الحديث عن الشخصية كما هاتلا من المعلومات والتمميزات التي تكاد تكون خارج السيطرة بسبب كثرتها وتشعبها، ولهذا فإن المدخل النبوي يعد من أجدى المداخل عند الحديث عن النمط والعلاقات. والحقيقة أن نظريات الشخصية المتعددة لا تستطيع فصل عنصر آخر وهو الثقافة عن مك و نوات أي نمط من أنماط الشخصية.
- وكان الجدل -عند الباحثين الأوائل- يدور حول هذه العلاقة ومدى أسبقية الثقافة وتأثيرها على تكوين الشخصية أو أسبقية الشخصية وقدرتها على صياغة الثقافة.

- ولتناول فكرة موجزة عن ذلك الجدل لا بد من التوضيح أننا أمام مضمونين (أو عنصرين):

- أحدهما ثقافي والآخر سيكولوجي. وترى بعض الدراسات أن التداخل بين هذين المضمونين أساسي، لهذا نجد الباحثة بنديكت (Benedict) تستخلص أن الثقافة والشخصية عبارة عن جانبين اثنين لحقيقة واحدة، بالانطلاق من أن طبيعة العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد: من الثقافة والمجتمع إلى الشخصية. وهذا الإسهام يبرهن على عملية التنشئة الاجتماعية التي يتمثل فيها الفرد الثقافة وهي دورها تجعل كل مجتمع ينتج نموذجًا متميزًا من الشخصية، والنموذج عبارة عن إطار نظري من تنظيم عقلي متوافق يستطيع التكيف مع متطلبات المجتمع الوظيفية والبنائية.

- ويلاحظ أن مفهوم الشخصية في رأي بنديكت- بمثابة النظر السيكولوجي لمفهوم الثقافة، مما يجعل هذا المفهوم يحتل وضعًا متوسطًا بين مفهوم الثقافة ومفهوم المجتمع. ويساعد هذا المفهوم على الإلمام بالتعلق بين معطيين يشرحان الظواهر الاجتماعية التي يطلق عليها الباحث تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) اسم "محافظة نمط النسق الفرعي للمجتمع".
- ومن الذين يدمجون الثقافة بالشخصية الباحث رالف لينتون (R. Linton) إذ يرى أن عملية التنشئة الاجتماعية تتكون أساسًا من لعب دور ودمج ذلك الدور مع أدوار أخرى تمثل انساقًا ثقافية، ليصل إلى تعريف للشخصية على أنها مجموعة من الأدوار. و يعد مفهوم الشخصية عنده بمثابة بناء تص وري يعني ضمنيًا نموذجًا للسلوك السائد في ثقافة ما.
- كما سارت الباحثة الاجتماعية مار جريت ميد (Margaret Mead) في الاتجاه ذاته ولكن بشكل تنقصه الدقة والتنظيم. فدراستها لعملية تربية الطفل تق دم مجموعة متباينة من الآراء حول موضوع كلاسيكي يتعلق بالثقافة والطبيعة، وتوصلت إلى الجزم بأن الطبيعة الإنسانية هي في النهاية نتاج ثقافي. ويعاب عليها استخدام مصطلح "الطبيعة الإنسانية" لكونه غير متميز في الدلالة على الشخصية الإنسانية من جهة، و من جهة أخرى لغموضه في التعبير الدقيق عن مك و نوات يمكن قياسها.
- يضاف إلى ذلك عدم وجود معطيات يمكن العثور عليها للدلالة على صلة هذه الطبيعة الإنسانية العالمية بحاجات المرء الأساسية وأوجه نشاطه اليومي

- ما سبق من آراء تعطي الثقافة أولوية باعتبارها الوعاء الذي ينتج أنماط الشخصيات حتى جاء المحلل النفسي إبراهام كاردينر (A. Gardiner) لينتقد القول بأسبقية الثقافة على الشخصية وبأن العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد (من الثقافة إلى الشخصية) فهو يرى أن نظريات الشخصية والثقافة لم تتعمق في دراسة عملية تكوين الشخصية، ولهذا فقد فشلت في إدراك طبيعة العلاقة الحقيقية بين هذين العنصرين (أي: الثقافة والشخصية).

- والحقيقة أن كاردينر قد استند على بلورة بعض أفكار فرويد الأساسية في سياق أنثروبولوجي؛ فمفهوم الشخصية يتبوأ مركزًا محوريًا في إطار بحثه باعتبار هذا المفهوم يمثل نسقًا دافعًا إسقاطيًا يحدد خصائص الموقف الطفولي للفرد. والواقع أن وجهة نظر كاردينر تظهر المميزات والعيوب في العلاقة بين الثقافة الشخصية ضمن المدخل التكويني النفسي.
- ويمكننا التعامل مع مفهوم الشخصية على أنه نموذج من البناء العقلي السائد في مجتمع معين، وبهذا يسهل علينا النظر إلى الشخصية من عدة اعتبارات: على أساس إحصائي (متوسط لمعطيات متباينة)، و على أساس فينومينولوجي (نموذج من العناصر المتغيرة)، وعلى أساس بنوي (معطى قابل للتكرار)، وعلى أساس ثقافي (نص يقترب من فكرة الإنسان ومثاله).
- وينظر إلى نمو مفهوم "بناء الشخصية الأساسي" على أنه خطوة مفيدة نحو إيجاد نموذج جديد من التعميمات النمطية في ميدان الظواهر العقلية التي يمكن أن تنطبق على عدد كبير من الأفراد في لحظة ما، وعلى نطاق واسع من السلوك وطرق الحياة، وعلى الجوانب البنائية الأساسية للمجتمع.

- ويلاحظ أن هذا المفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص الشخصية التي قد تظهر باعتبارها متجانسة مع مجموعة شاملة من النظم الثقافية؛ وهذه الملاحظة تضع المفهوم في صعوبات إجرائية تستدعي الحاجة إلى البحث التجريبي قبل أن نتعرف على الظاهرة ونتمكن من اختبارها.

أنواع السلوك الإنساني ؛ الشخصية - النفس

جدول أنواع السلوك الانساني

النفس المطمئنة - السلوك الايجابي الشخصية الإيجابية	النفس اللوامة- السلوك السلبي الشخصية السلبية	النفس الأمانة- السلوك العدائي الشخصية العدوانية
<ul style="list-style-type: none"> التسامح الثقة في النفس الرؤية المستقبلية العدل والإنصاف حب الآخرين والاهتمام بهم المبادرة والمبادئة الصدق الإقناع والموثوقية استغلال الطاقات بشكل فعال الابتسام حب الجماعة التقوى النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة أو كحكم الصوت المعتدل في التخاطب استخدام معظم مهارات الاتصال سهوله الوصول إلى قرار استخدام نمو الفكر المباشر سياسة الجميع رابح win-win استغلال الطاقات العقلية بشكل فعال 	<ul style="list-style-type: none"> التردد في اتخاذ القرارات السلبية في تبني الأفكار الخجل الانعزالية عدم القدرة على اتخاذ القرار النظرة الضيقة للأمور عدم إظهار الأحاسيس الهدوء المخيف الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج الاتكالية على مجريات الأمور استخدام الصوت الخافت النظرة السلبية للوقت كاللغز في حياته أو كالسيد الأمر استخدام نمط الفكر المتعرج أو اللولبي صعوبة في صناعة القرار استخدام الطاقات الفكرية تنشط في الزوايا العاطفية سياسة نام مظلوم ولا ظالم 	<ul style="list-style-type: none"> سرعة الغضب الأنا(حب الذات) العناد عدم الثقة بالآخرين التسرع الفوقية (الكبرياء) استخدام الألفاظ السيئة سرقة أفكار الآخرين الكذب كسلاح للمواجهة حب استغلال الآخرين الحقد الكره للإنجازات الاستبداد في الرأي ردة الفعل السريعة عدم احترام آراء الآخرين الغرور استخدام اللغة الحركية أكثر تصيد أخطاء الآخرين استخدام نبرة الصوت العالية استخدام النظرة الاستغلالية للوقت كالعبد المملوك أو كعدو نمط الفكر الدائري المراوغة في اتخاذ القرار استخدام الطاقات الفكرية في الزوايا العدائي

نماذج الشخصية أو السلوك

- أولاً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لدافع الأخذ والعطاء :

- 1- النموذج المعطي : لديه ميل كبير إلى العطاء والتعاون مع الآخرين و مساعدة الناس
- 2- النموذج الأخذ : لديه ميل إلى الأخذ أكثر من العطاء و هو مساوم متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية خاصة في المدى القصير
- 3- النموذج المعطي | الأخذ : لديه الرغبة في الأخذ كرهبته في العطاء و لديه استعداد لمساعدة الآخرين.

- ثانياً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التساهل و التشدد :

- 1- النموذج المتساهل : يميل إلى تجنب النزاع الشخصي و يقدم الكثير من التنازلات عن طبعي خاطر ليتواصل مع الطرف الآخر .
 - 2- النموذج المتشدد : يبحث يرى هذا النوع أن التفاوض صراع إرادات فهو يريد أن يربح و لكنه يواجه أحيانا باستجابة صلبة
 - 3- النموذج المبني : يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض و يتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية و التساهل مع أطراف التفاوض .
- ثالثاً - أنماط الشخصية أو السلوك وفقاً للوظائف السيكولوجية :

1- النمط الواقعي : يتصف بالهدوء و رباطة الجأش و الدقة و التركيز على الحاضر و على إقامة الدليل و التمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها .

2- النمط الابتكاري : يتصف بقدرة كبيرة على التخيل و على الانتقال من موضوع إلى آخر و يتصفون أيضاً بالمزاج المتقلب و سرعه الحركة و يعتمد على الأسلوب الاستنتاجي

3- النمط المقوم : يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام و تقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها

4- النمط التحليلي : يتصف باستخدام المنطق و علاقات السببية بدرجة عالية و يعتبر نقيض المقوم

- رابعاً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً للافتراضات نحو الذات و نحو الآخرين :

- 1- نموذج (أنا بخير و أنت بخير) : يشعر بالثقة في نفسه و يدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم كما يعتقد بالآخرين.
- 2- نموذج (أنا بخير و أنت لست بخير) : هذا النموذج يعاني من اضطراب في الشخصية و عدم الثقة و هو مغرور و دائم الانتقاد
- 3- نموذج (أنا لست بخير و أنت بخير) : يشعر بالاكتئاب و عدم الثقة بنفسه و بقدراته.
- 4- نموذج (أنا لست بخير و أنت لست بخير) : يتبنى هذا الافتراض الذين لا يشعرون بقيمة الحياة و من ثم يفقدون الاهتمام بها و ينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالإحباط و القلق و التخبط .

- خامساً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التركيز على الأهداف :

1- النمط المركز على أهدافه : و يركز على أهدافه و حقوقه دون الاعتبار للآخرين و يتخذ من ذلك أحد الأسلوبين الأسلوب الحازم أو الأسلوب العدواني

2- النمط المركز على أهداف الآخرين : و يركز على أهداف و حقوق الآخرين و ماذا يريدون و ما هي طرق التعامل مع حقوقهم و أفكارهم و يتخذ في ذلك أسلوبين الأسلوب الايجابي أو الأسلوب اسلبي

- سادساً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس :

- ١- توجه منخفض نحو الناس و المهمة
 - ٢- توجه متوسط نحو الناس و المهمة
 - ٣- توجه عالي نحو الناس و المهمة
- * و بناء على ذلك هناك ٣ أنماط من السلوك أو الشخصية

- المقاتل و هو شديد التوجه نحو المهمة
- المتعاون و هو يواجه المشكلات بحلول خلاقة و عقد صفقات بناءة
- المسوي و يسعى دائما إلى الحل الوسط بهدف تسوية القضايا و النزاعات

مراحل تغيير طبيعة السلوك:

- القابلية الذاتية للتغيير
- النية الداخلية في التغيير
- الإعلام للمقربين بالرغبة في التغيير
- التدرج في تطبيق التغيير
- المقاومة على ثبات السلوك الجديد

حالة عملية ؛ أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض

إن عملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال، بل إن الاتصال المباشر من أهم أنواع الاتصال، الذي يتم في هذه العملية. ومن الأمثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولي، الذي يؤكد أهمية الخبرة المشتركة في تحقيق التفاهم بين الأطراف، وأهمية فهم الخلفية الثقافية، التي ينطلق منها المفاوضون؛ ما أورده عالم اللغويات الإيطالي "امبرتو إيكو" أنه عند تحليل الوثائق الخاصة بالقاء القنبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي؛ ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي. إلا أن رسالة اليابانيين، التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداما متعددًا لأدوات النفي، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض".

أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض

- ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصاديا، دعا علماء الغرب إلى أن يعكفوا على دراسة المجتمع الياباني والتأثيرات الثقافية، التي تحكم سلوكه، وبخاصة أن هناك اختلافا كبيرا بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية، كما أن الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية يوضح اختلاف المنطلقات الثقافية، التي تنعكس في الإدارة وأساليب التفاوض، "فالإدارة في الشركة اليابانية تقوم أساسا على المشاركة في اتخاذ القرار، وينشأ عن هذا، أن سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسيا وأفقيا في التنظيم الياباني كما أن المسؤولية الجماعية أكثر تقديرا، بعكس الحال في التنظيم الغربي، الذي يحدد المسؤولية دائما عند شخص واحد".
- وهذا التقدير لروح العمل الجماعي، لا شك، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار، إذ يقتضي الوصول إلى قرار ما، إلى وقت قد يبدو طويلا لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين، فيفسره على أنه نوع من التسويف والمماطلة، ومن ثم لا يستطيع أن يدخل معهم في عملية تفاوضية ناجحة.
- ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ، وإنما تركز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فعلى سبيل المثال "يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية إلى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية. فمن ناحية تاريخية، ظلت اليابان لقرون طويلة تقدر السلام في الهيكل الاجتماعي، مهما كان الثمن، وكانت القوانين السائدة تعاقب الشاكي والمشكو منه بنفس العقوبة، حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم، من دون إزعاج للهيكل الاجتماعي".
- وتأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة، عددها الخبراء، ونالت منهم قدرا كبيرا من الاهتمام، ومن ذلك، هل هدف التفاوض عقد أم علاقة؟ فالأمريكيون، على سبيل المثال، يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات، بينما العرب واليابانيون ينظرون إلى هدف المفاوضات، على أنه علاقة بين الجانبين في المقام الأول.
- أما الجانب الثاني، الذي يبدو فيه تأثير البعد الثقافي، فيتمثل في السؤال التالي: موقف التفاوض: فوز / خسارة، أم فوز / فوز؟، وهو يعني هل الطرفان يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض، أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شيء، ويجعل الآخر يخسر كل شيء، ومن ذلك أن الدول النامية ترى، في علاقتها مع الشركات الكبرى، أن أي مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة، مما يجعلهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلا من اكتشاف كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع، لكل من المستثمر والدولة المضيفة.
- ومن المؤثرات الثقافية في عملية التفاوض، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، إذ إن من يدخل في هذه العملية، عليه أن يدرك أن لها مخاطرها، وأنها لن تكون آمنة على طول الخط، ويختلف أهل الثقافات في إلقاء هذا اللوم على الآخرين، وهناك من يتصل من هذه المسؤوليات، عند حدوث أي خطأ، ولا يأتي ذلك من فراغ، وإنما يتصل، أوثق صلة، بالبيئة الثقافية، التي تؤثر في تكوين الشخصية.
- ويؤثر البعد الثقافي في الطريقة، التي تصاغ بها المعلومات المتعلقة بالمفاوضات في وسائل الإعلام المختلفة، إذ لا بد للرسالة الإعلامية أن تأخذ في الحسبان دلالات الكلمات المستخدمة بالنسبة إلى المستقبل، ولا بد لها أن تتميز بالدقة والوضوح والعقلانية، ويفضل استخدام الأرقام الإحصائية، لما لها من مصداقية عالية، كما يفضل البعد عن المبالغة عند سرد الحقائق، وتقديم المعلومات بطريقة عقلانية هادئة. تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتية

العميل الثرثار

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى لباقة. • إعطاء اهتمام لما يقوله. • التعامل بطريقة ودية. • لا تسكته بالقوة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتكلم طوال الوقت. • غير مرتب. • مجادل. • يحب النقاش. • اجتماعي.

العميل المجادل

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> التحلي بالصبر. الإقناع عن طريق أدلة وبراهين. لا تفقد أعصابك 	<ul style="list-style-type: none"> إثارة المشاكل. انخفاض الذكاء. الهروب من المخاطرة. السلبية في عرض وجهة النظر. عدوانية عالية. سهل الغضب.

العميل المتشكك

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> تقديم دليل على صدقك على شكل ورقة أو مستند. تنفيذ وعد. تثبيت له سلامة مقصدك. ضمان الحصول على ثقة العميل من خلال ضمان . 	<ul style="list-style-type: none"> لا يصدق ما تقوله. ينتقد بشدة. لا يأخذ من أقوالك أي قضية مسلمة. غير ليق. ينظر إليك بنظرة الشك.

العميل المتردد

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> يحتاج الى إشعاره بالنفس . إيقاف أي ضغط عليه. أحذر أن تزيد الخيارات أمامه . اقتنص فرصه لتفضيله احدي أرائك. 	<ul style="list-style-type: none"> متخوف ومتحفظ لا يستطيع اتخاذ قرار. نقص في التركيز. يحتاج الى وقت لإقناعه. يفتقر الى قدر كبير من الثقة بالنفس. قد يكون خجولا.

العميل الصامت

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> اسأله أسئلة مطولة لا تتضمن الإجابات بنعم أو لا. تحلى بالصبر وروح الفكاهة. اظهر صداقتك. هنالك نوعين من العميل الصامت : الصمت التكتيكي والصمت الطبيعي. 	<ul style="list-style-type: none"> يرفض التعليق. لا يظهر انطباعاته. لا تعرف ما يدور في ذهنه.

العميل المماطل - المسوف

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> يحتاج الى إبراز حوافز للتعامل الفوري . 	<ul style="list-style-type: none"> يقابلك عند قيامك بتحصيل الأموال. قد لا يستطيع اتخاذ القرار. لا يحبذ اتخاذ القرارات الفورية.

العميل العصبي

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> أبعده عن التفاصيل بقدر الإمكان عليك مساعدته للعودة الى هدوئه عن طريق انبساط الى الحديث. مساعدته بعرض مجموعة المغريات المؤثرة في قراره. 	<ul style="list-style-type: none"> رد الفعل واتخاذ القرارات لديه متسرة. سرعة انتقاله من موضوع لآخر.

العميل المندفق

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> لا تكن مثيرا لضجره . اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائما. كن سريعا في التوقع لتري حيثما يكون فكره. 	<ul style="list-style-type: none"> متسرع للغاية في الرضا والقبول. يتخذ كل إمكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعية المتسرة.

العميل المعاق أو ذوي الاحتياجات الخاصة

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> لا تبالح في التعبير . لا يحتاج الى أسئلة تفصيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> قد يكون في العميل عيوب أو علة خلقية ، كالتلعثم أو فاقد الحواس.

- اعرض ما تقوله باختصار وسرعة.
- احذر أن تعامله على أساس الشفقة الإنسانية.

العميل المغرور

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • لا بد من مجاملة العميل لكسب رضاه • يحتاج الى صبر ولباقة في الكلام. 	<ul style="list-style-type: none"> • العميل الذي يعتقد بتميزه عن الآخرين . • مظهره ذو هيئة تشير على أنه متعجرف دون أن يقصد ذلك. • يعتبرك منفذ لأوامره الذي يعتز بها. • يتوقع منك معاملة مميزة. • يصل إعجابه بنفسه الى حد الثرثرة والتصلب في الرأي

العميل الطامع

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى أقصى درجة إشباع ممكنه وحسن التعامل • يحتاج هذا العميل الى إشباع وإحساس بالانتصار عليك. 	<ul style="list-style-type: none"> • يريد كل شيء بدون مقابل. • ينتهز العميل فرص المنافسة للمساومة.

العميل الكاذب

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • لا بد من المفاوض أن يكون له معلومات متجددة. • لا تشعر العميل بأنه يكذب عليك. • ابرز له بعض الحقائق دون أن تصفه بالكاذب. 	<ul style="list-style-type: none"> • يخدعك عن طريق بيانات مضلله عن الآخرين .

العميل المتعجل

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى إشعار العميل بسرعتك في التعامل معه. • اترك له شيء يشغل به عنك اذا كنت تخدم احد آخر. • اهتم به وأعطه عين الرعاية بالإشارة والحديث أثناء خدمة عميل آخر. 	<ul style="list-style-type: none"> • عميل غير صبور . • يحتاج الى أداء كل أعماله في التو دون تأخير . • عميل سريع الغضب. • يعتقد في الناس الكسل.

العميل خشن المعاملة

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • أشعره بأهميته . • يتدخل مقاطعا الحديث من جانبك. • يحتاج الى صبر وإناءه ومحافظة على هدوك . • كن حازما معه بأدب ولباقة لتكسبه لا لتطرده. 	<ul style="list-style-type: none"> • الظروف جعلته عديم الثقة بالنفس. • يناقش بعنف صوته العالي . • كلماته تكون قاسية تصل الى بعض الأحيان الى التشاؤم. • يغضب بسرعة

العميل العليم ببواطن الامور

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • تحتاج الى الصبر والمتابرة لكسب مثل هذا النوع من العملاء. • قد يكون لديه بعض الحق في صحة معلوماته والعكس صحيح. • يحتاج الى إطراء ومديح واهتمام. • عليك بتقبل تعليقاته دون غضب . 	<ul style="list-style-type: none"> • يظهر معلوماته بشكل متعالي . • يحاول أن يعطي نصائحه لك مفتخرا بقدرته على ذلك. • يرفض ويهدد باللجوء الى المستويات العليا أو اللجوء للمنافسين.

العميل الودود

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • تفقد مثل هذا العميل اذا كذبت عليه مره واحدة أو أحس بذلك. • مجاملاتك أساس التعامل وهداياك مطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • سلاسة العميل في التعامل. • استرخاء أعصاب العميل. • العميل كثير الكلام يتحدث في كل شيء . • قد يضيع العميل مواعيدك الأخرى

العميل الايجابي

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none">• لا يمكن أتباع منطق المجاملة معه من اللحظة الأولى لأنه عملي جدا .• نظم فكرك في التعامل معه.• اتبع خطوات التعامل الايجابي معه	<ul style="list-style-type: none">• عميل جاد و صادق .• يتعامل بمنطق المعقولة والتحليل المنطقي للأمور .• يتمتع بذكاء ويقدم اقتراضات بناءة.• يتخذ قرارات سليمة.• مفاوض عادل.• لا يثق في الشخص قليل المعلومات

العميل كبير السن

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none">• يحتاج البائع الى قدر كبير من المهارة للتعامل معهم.• يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين له.• احترم حديثه واشعره بأنه أكبر منك.	<ul style="list-style-type: none">• رصيد كبير من الخبرة.

العميل العزيز

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none">• إشعاره بالأهمية.• المجاملة والثناء على قراراته.• استشارته في أرائك الجديدة.	<ul style="list-style-type: none">• القبول من الآخرين والاعتراف بحاجاتهم.• الصدق والأمانة• سيد المواقف.• يحقق هدفه.• يحقق ذاته.• العدالة.• شعوره بالصدقة.• معرفة ماذا يجري حوله.• الشعور بالأمان.

● مفهوم الثقافة:

تقوم فكرة الثقافة على فكرة التدخل الإنساني إما بالحذف أو الإضافة. فنجد الثقافة مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والأخلاق والعرف والعادات، وسائر أساليب حفظ البقاء التي اكتشفها الإنسان.

ونجد الثقافة كلمة متداولة لدى كل من:

- الأوساط. - الطبقات. - الفئات. - الأمم. - الشعوب.

وكل منهم يتناولها من الزاوية التي تهتمه، وترضى حاجته في كل الحالات، فهي تتحدث عن نفسها كنتائج لممارسات أهلها.

● ماذا تعلمنا الثقافة؟

كيف نتعامل مع الآخرين.

ما نتوقع من بعضنا البعض.

تعرفنا على الطرق التي بها نحل مشاكلنا.

تعرفنا على كيفية وضع الحلول لمشاكلنا.

تعلمنا طرق التعامل مع المناسبات المختلفة في أفراننا وأتراننا.

هي كلمة نصف بها ممارستنا التي نقوم بها.

ومن خلال السياق نستطيع أن نعتبر الثقافة:

سلوك مرضي عنه في مجتمع معين.

نظام القبول.

مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم.

نمط يسير عليها مجموعة من البشر.

رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك.

● ماذا عن الثقافة؟

١ - الثقافة لفظه واسع المحتوى وكثيرة المعاني قوية التأثير، ومنتشرة الاستعمال، ويستخدمها رجل الشارع بطريقته ومفهومه الخاص، ويستعملها المتعلم بمفهومه، والمتقف بمفهوم ثالث، والكبير بمعنى والصغير بمعنى آخر.

٢ - الثقافة ممارسة وسلوك، يستخدمها الإنسان ويهتدي بها فهي رادع داخلي ومراقب ودليل يقظ، يرشد الإنسان ليدله على ضالته، أي ان طريقه الذي يرصاه منه مجتمعه، هي الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان فيمارس أنماطاً سلوكية يرضى عنها هو ومجتمعه.

٣ - الثقافة عبارة عن نتاج فكري، وسلوكي إنساني نظري عملي، وهي البيئة التي صنفها الإنسان من المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر.

● مستوى الثقافة:

المستوى الثقافي هو تصنيف الثقافة فيما إذا كانت صورتها أو تطبيقها يتبع السلوك البدائي الأولي، أو الأسلوب الحضاري، ويمكن قياسه بمقياس ثقافي معين أو ما يقيسه الناس وعامة الناس.

المستوى الثقافي هو الطريقة الحياتية أو طريقة الحياة التي تعيشها جماعة معينة.

لكل مستوى مكانته في المجتمع الذي يبنه، ولا يمكن أن يوصف ذلك المجتمع بثقافة مختلفة أو متقدمة؛ لأن الثقافة عبارة عن صمام أمان للمجتمع تحفظه من الانهيار؛ فالثقافة البدائية تؤمن ببعض النظم والمقاييس وكذلك المحضرة تحفظها من الزوال والانهيار.

ماذا نقصد بالثقافة البدائية؟ الثقافة البسيطة. وهناك فئات تعيش في أجزاء من أفريقيا وآسيا وإستراليا وأمريكا الجنوبية وبعض المناطق النائية تعيش الثقافة البسيطة.

ماذا نقصد بالثقافة المتحضرة؟ الثقافة المعقدة وهي الموجودة في معظم أرجاء العالم في الوقت الحاضر.

● الضغوط والتنازلات التفاوضية

ترتبط المفاوضات في أحد أهم أبعادها بالسلوك التنازلي، ولهذا توصف العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها توصف العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها عملية تبادل للتنازلات. وعليه لا تستقيم من دون تنازلات، ولكن المسألة تبقى في حجم هذه التنازلات، وطبيعتها وجورها، وثانياً في التوازن في عملية التبادل، فلا تكون المفاوضات حقيقية إذا اقترنت بقيام طرف بتقديم تنازلات أكبر بكثير من الطرف الآخر، وثالثاً ما الذي يمكن أن يقدمه كل طرف للآخر من مطالب، ورابعاً هذه المطالب غالباً ما ترتبط بمفهوم المصلحة الوطنية، وترتبط هذه النقطة بما يسمى بسلم التنازلات، فهناك حد أدنى لا يمكن لأي طرف تجاوزه، وقد تزيد درجة التنازل من طرف لآخر، لكن المهم ألا تتجاوز نقطة البقاء الوطني.

وتتوقف عملية التنازل على عوامل كثيرة بعضها يتعلق بحاجة كل طرف لما يريده من الآخر، وبمعايير القوة المتاحة لكليهما، وبالعوامل الخارجية، والداخلية لكل طرف. وتتعدد تكتيكات التنازلات التي قد يلجأ إليها كل طرف، فهناك تكتيك البدء بعرض متطرف، وتكتيك التكرارات التنازلية، وأخيراً تكتيك الفرصة الأخيرة، ومن القضايا المهمة قبل الحديث عن إشكالية السلوك التنازلي في المفاوضات الفلسطينية-الإسرائيلية، عامل ضغط الوقت، وانتهت الدراسات في هذا الشأن إلى أن معدل التنازل يتناقض مع الموقف، وينخفض بزيادة قيود المساوم، وأن معدل التنازل يكون كبيراً في ظل ضغط زمني عال، وبالعكس مع ضغط الزمن المنخفض. ومن العوامل المهمة أيضاً معرفة كل مفاوض بما يريده الطرف المفاوض الآخر، ولا ننسى هنا كذلك عامل الإدراك والتوقع من كل طرف تفاوضي، فبقدر سرعة اللاعب في توقع تنازل الخصم بقدر ما تزيد المطالب الضغوط التي تفرض على الطرف الآخر، وبقدر إقناع الخصم بأن هذا أقصى ما يمكن تقديمه، بقدر استجابة الآخر، وتقديم تنازل من جانبه.

● خصائص المفاوضات في الثقافات المتعددة:

عملية تتكون من عدة مراحل	يستخدم التفاوض في مجالات عدة
عملية تبادلية	وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف
علاقة اختيارية إرادية	التفاوض أنواع متعددة
عملية تحيط بها القيود والمحفزات	تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد
وجود قضية	

١- عملية تتكون من عدة مراحل

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها.
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي.
- ج- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.
- د- بدء عمليات التفاوض.
- هـ- التوصل إلى اتفاق.
- و- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.

٦- يستخدم التفاوض في مجالات عدة أهمها:

أ- المجال التجاري والاقتصادي. ب- المجال العسكري. ج- المجال السياسي.

٧- يتكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:

هناك ثلاث أشكال من الصراع وهي: صراع الموارد، صراع الوسائل، صراع القيم.

صراع الموارد: لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.

صراع الوسائل: يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه.

صراع القيم: عندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها:

أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاد القضية، وعدم تحدي تلك المشاعر.

ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً عن التفاوض، أو أخذ استراحة من أجل تهيئة مشاعر الخصم، ثم استئناف المفاوضات.

ج- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.

د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم، إذ أن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيرة.

٨- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج، وقد تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية.

وتتمثل النتائج السلبية:

أ- فرص الحل: قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لوقفه.

ب- الاستسلام: يحدث الاستسلام عندما يقع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.

ج- الحل الوسط: تعني الحل الوسط، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى، وربما عن بعض أهدافه الكبرى، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى، فإذا ما كان أحد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

د- التصحيح: يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليس ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.

هـ- المأزق: ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في اتجاه نحو التسوية.

التفاوض أنواع متعددة: يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار. ويوجد معياري الاستراتيجية والهدف.

فوق معيار الاستراتيجية هناك:

تفاوض (ربح / ربح) وفيه يلجأ المفاوضون إلى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة.

تفاوض (ربح / خسارة) ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض.

وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

تفاوض من أجل مد اتفاقيات. تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما

تفاوض من أجل تطبيع العلاقات. التفاوض الابتكاري.

• مبادئ التفاوض:

أولاً: مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه: تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي يجب مراعاتها فيما يلي:

➤ فاض الأشخاص الذين يملكون السلطة.

➤ ضع أهدافاً كبيرة.

➤ لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.

➤ كن هادئاً وأضبط أعصابك.

➤ كن متفانلاً.

➤ لا تروج لنفسك وروج لأفكارك.

➤ تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة.

➤ استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك.

➤ لا تستعجل الأمور.

➤ تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه.

➤ راع مبدأ السرية وأحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة. وكن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر.

➤ قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

➤ كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والسرية.

➤ اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية.

➤ لا ترسل أحد نيابة عنك حيث أمكن.

➤ شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام اعضاء الفريق.

➤ استمع لتفهم، ولا حظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة اضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات.

➤ لا تنبه بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.

➤ اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف.

➤ لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي: تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- كن كما أنت.
- كن ايجابياً عند مناقشة الآخرين.
- لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما اخطئوا.
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- لا تكن فظاً كريهاً.
- اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.
- لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر.
- فكر قبل أن تتكلم.
- كن متفهماً للأحاسيس الشخصية.
- احترم الهوية الشخصية.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات: يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ، أهمها:

- لا تتراجع.
- كن عضواً في فريق.
- احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض.
- احرص على أن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية.
- لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد.
- لا تتكبر أو تتفاخر.
- كن صادقاً.
- لا تتأخر عن الوقت المحدد.
- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به وكن مستعداً بشكل جيد.
- حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر.
- تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فأبدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم.
- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب.
- كن حذراً من الشخص المداهن. ولا نفرط في منح الثقة للطرف الآخر.
- لا تقع بشراك من يفتعل الغضب.
- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية: تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:

- اطرح أسئلة للحصول على إجابات ايجابية.
- كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهّد الطريق لتلقي الطرف الآخر.
- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له.
- أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف.
- كن على بينة من أنك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.
- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.
- غادر غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعدك ووجدت في ذلك فائدة.
- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فأقترح وقتاً للراحة.
- لا تكن معقداً للأمر، فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر ايجابية.
- اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهره للنافذة ومقابلاً الباب.
- اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.
- قدم تنازلاتك بحذر انه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما.
- لا تضع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.
- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.
- اطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات.

• مناهج التفاوض:

- منهج المساومة. - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

هناك عدة عوامل تحدد أي من هذين المنهجين يمكن ان يلجأ إليه المفاوض أهمها:

أثر كل عامل على اختيار المنهج

العامل	المنهج المناسب
طبيعة القضايا المتنازع عليها:	المساومة
العلاقة بين أطراف التفاوض	الجهد المشترك لحل
نماذج شخصية أطراف التفاوض:	ذات بعد واحد.
الوقت المتوافر للتفاوض:	مبلغ ثابت.
ميزان القوة:	مستقلة
	أخذون.
	معطون / أخذون.
	قصير.
	طويل
	متوازن
	في جهة واحدة.

● منهج المساومة:

- أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.
- يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد.
- يتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر.
- هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الاخلاقية لدى المفاوض.

● منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

- الهدف الأساسي للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة.
- بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين، وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين.
- استخدامه يتطلب مهارة عليه في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة.
- يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات.
- إذا لك يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستبنى منهج المساومة.

● المفاوضات والأرضية المشتركة:

- عادة ما يبدأ المفاوضات المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات.
- إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة.
- إن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي.

● المفاوضات ومواجهة الاختلافات:

- الأرضية المشتركة < تقليص الاختلافات الصغرى > الاختلافات الكبرى.
- الدافعية والتفاوض: نظرية ماسلو في الحاجات:

- تحقيق الذات < المركز والمكانة < الحاجات الاجتماعية حاجات الأمان < الحاجات الفسيولوجية.
- علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية:

١. لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى وبالتالي:

- يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد.
- إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية.
- إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته.

٢. هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق المكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات، ومن خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يجوز على: احترام زملائه، احترام الطرف الآخر، احترامه لنفسه.
- نظرية ديفيد ماك ليلاند: يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد: الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء للآخرين، الحاجة إلى السلطة والنفوذ.

● نظرية الأنا: ثمة نظرية أخرى تلخص احتياجات الأنا في ثلاث نقاط:

- ١- الإنجاز (الحاجة إلى التوصل إلى نتائج).
 - ٢- الانتماء (الحاجة إلى الارتباط بالآخرين).
 ٣. القوة (الحاجة إلى التأثير في الآخرين وفي المواقف).
- مهارات حل الصراع: المهارات كثيرة ومتنوعة. وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه. لذا فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.
- تحديد طبيعة الصراع: - ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما.
- بذل جهود مشتركة للتوصل إلى حل.
 - تتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع. وليس حقيقة الصراع نفسه.
 - الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع.

أنواع الصراع:

٢. الصراع غير التكاملي

١. الصراع التكاملي
- يوجد عندما تترك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو سيوصلها إلى حل يخدم مصلحتها.
 - ليس هناك كسب مقابل خسارة.
 - كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

الإصغاء والتواصل

- الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمر مهم وصعب.
- العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر على القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون:-
- العامل الأول: التصفية أي وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين: (الافتراضات - التوقعات - التصورات - الحالة العاطفية - التحفيز).

العامل الثاني: الرسائل المزدوجة وهي تجعل الإصغاء صعباً لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصال:

- اللغة - الروح السلبية لأحد الأطراف - سلوكيات رئيس الفريق.
- لكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة:
- ١. عدم التعالي على الطرف الآخر.
- ٢. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.
- ٣. كن مستمعاً جيداً.
- ٤. انتبه إلى أن الكلمات ليس لها معاني.

٥. أنظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامة فهمك.

٦. قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم.

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

١. تحديد الهدف.

٢. صياغة السؤال بوضوح.

٣. الإنصات للإجابة.

٤. اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة.

• أنماط الأسئلة:

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

• فهم العملية التفاوضية:

مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم: البداية - المهمة - النهاية - المفاوض (مراحل المفاوضات).

• جوانب عملية التفاوض:

أولاً: المشاعر والتفاعلات: إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان للمفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع

تنويع تكتيكاته واستراتيجياته.

ثانياً: أدوار المفاوضين: الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض:

١. العدواني.

٥. المتدثر بثياب المعقولة.

٢. المتوقف قليلاً.

٦. الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد.

٣. الساخر أو الاستهزائي.

٧. مفاوضة ال (بلي بانتر).

٤. المستوجب.

• ثالثاً: مراحل المفاوضات:

١. التعرف على حاجات الطرف الآخر.

٤. التوصل إلى اتفاق.

٢. بناء التوقعات.

٥. مراجعة الاتفاقية.

٣. إيجاد الحركة.

• رابعاً: المفاوضات والاتصال: المراحل التي تمر بها المفاوضات:

المراحل الأولى: يستهدف المفاوض هنا فهم نظرة الخصم للقضايا التفاوضية، وعليه استخدام الأسئلة التي بأدوات استفهام وان يستخدم تكتيك

الصمت وإعادة الصياغة.

المراحل المتوسطة: تستهدف التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق وهنا يبدأ الأخ والعطاء ولكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما

قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطراً.

المراحل الختامية: الغاية من هذه المراحل هو التوصل إلى اتفاقية ويجب على المفاوض أن يكون قادراً على تلخيص النقاط التي طرحت في

جلسات المفاوضات وتسجيل الملاحظات وما تم الاتفاق عليه.

• قيادة الفرق التفاوضية:

١. الفريق المباشر وغير المباشر.

٥. إيجاد الحركة.

٢. رئيس الفرق.

٦. تعريف القضية التفاوضية.

٣. تحديد الهدف.

٧. وضع الحلول البديلة.

٤. تحديد مستوى الطموح.

٨. اختيار الحل.

• الطرق التي يمكن أن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

١. غير قابل للتفاوض.

٢. استشارة الرئيس.

لا بد من مراعاة ما يلي لكي يتم تحقيق التفاوض.

أ- فرز القضايا.

ب- تجزئة القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة.

ج- عدم الخلط بين القوة والتكتيكات عرض القوة.

د- التعامل مع التهديدات والعروض.

• معالجة التوتر: التوتر حالة طبيعية في التفاوض ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم.

• أسباب التوتر: ١. البيئة الداخلية. ٢. المفاوض. ٣. العملية التفاوضية. ٤. الطرف الآخر.

• الأخطاء المتكررة للمفاوض: خطأ المنظور - خطأ الفهم - خطأ المنفعة.

• الإعداد للمفاوضات: يستهدف الإعداد الجيد للتفاوض عدا ما يلي:

تحليل القضايا.

الإعداد المادي.

تجزئة القضايا.

استخدام الوكلاء.

تصنيف القضايا.

المستمعون.

التخطيط التكتيكي.

التعرف على حاجات الخصم.

تحديد مستويات الطموح.

طلب الاقتراح.

تحديد العلاقة المرغوب فيها.

قائمة التنازلات.

وضع الأهداف.

التخطيط لكسر الحواجز او الخروج من المأزق.

إعداد جدول الأعمال.

خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح.

• خطوات الإعداد للمفاوضات:

أولاً: جمع البيانات وتنظيمها. إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي:

- تجميع الحقائق.
- التوزيع إلى فئات.
- تحديد مدى التسوية.
- تحديد طرق التفاوض.
- تحديد نقطة البدء.
- تكوين المصفوفة.

ثانياً: تحديد الأسئلة. بعد أن يتم جمع البيانات وتنظيمها لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل هناك أي حلول بديلة محتملة؟
- ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر؟
- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟
- من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

ثالثاً: مراجعة البيانات وتنظيم الموقف.

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعته البيانات

تنظيم جدول الأعمال

ترتيب النقاط في الجدول بدءاً من العام إلى الخاص

لا يمثل القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة

تتضمن عملية مراجعته البيانات عادة أربع عمليات جزئية هي:

المراجعة - تعصيف الأفكار - الفحص - إعداد قائمه بما يجب او بالأعمال الواجبة.

• ما هو التفاوض:

مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة فيما بينهما.

هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح كل منهما.

عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة.

استخدام كافة أساليب الإقلاع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال إقناع الطرف الآخر على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية.

• لماذا يجب عليك تعليم المهارات التفاوضية؟ أن تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من:

- أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية.

- تحقيقك الأهداف المطلوبة إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف.

- بناء أسس عمل النجاح في المستقبل.

- توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق.

• متطلبات التفاوض الأساسية:

- الصبر - اليقظة - المرونة - الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة - معرفة أهداف وغايات الطرف الآخر.

• عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً: الموقف التفاوضي (الترابط - إمكانية التعرف والتمييز - الاتساع المكاني والزمني لعملية التفاوض).

ثانياً: أطراف التفاوض.

ثالثاً: القضية التفاوضية (اقتصادية - اجتماعية - سياسية...)

رابعاً: الهدف التفاوضي (الاتفاق على عمل شيء - الامتناع عن عمل شيء - أو مزيج من ما سبق).

• شروط التفاوض:

أولاً: القوة التفاوضية.

ثانياً: المعلومات التفاوضية: من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟

ثالثاً: القدرة التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة.

• أساليب التفاوض: التفاوض بالضغط - التفاوض بالإقناع - التفاوض بطريقة فوز-فوز.

• العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب: إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر فإن القاعدة الأخرى هي عدم الاعتماد على هذه المعرفة، ومن هذه العوامل:

• هدف التفاوض. • الاتصال. • تنظيم الفريق. • القانون والأخلاق.

• الموقف التفاوضي. • الوقت. • لغة التفاوض. • تحمل المخاطر.

• أسلوب التفاوض. • شكل الاتفاق وبنائه. • نظم التعليم.

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض:

المساومة: تقوم على استبدال شيء بأخر - شيء مقابل شيء ، لا تنازل بدون مقابل.

إعادة صياغة الهجوم: إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص.

قد يضرك أكثر مما يضرنى: هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة على اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار في المستقبل.

إنهاك قوى الخصم: إنما النصر صبر ساعة - اطل الوقت إذا شعرت أنه متعجل.

(س ، ص): المفاجأة بعكس ما يتوقع - طرح اقتراح مضاد - تجزئة القضية - لا تطرح القضية بشكل كلي.

الطيب والشريير.

طلب اللحظة الأخيرة: يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.

التركيز والاهمال: إظهار ما ليس مهماً له وإخفاء ما هو مهم.

التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير: الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول إلى نواياه الحقيقية.

(نحن) مكان (أنت وأنا): نحن تعني مصالح مشتركة - انا تعني مصلحتي وحدي - أنت تعني المنافسة.
لا تندفع نحو النهاية.

التحذير لا التهديد.

ترك مخرج للطرف الآخر.

التظاهر بالانسحاب: يؤدي إلى توتر الطرف الآخر - أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر.

أنماط المفاوضين:

المفاوض الواقعي: منظمون ورسميون.

المفاوض الانفتاحي: متساهلون ومنفتحون.

المفاوض الودود: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغط.

صفات المفاوض الجيد:

- فاوض من يملكون سلطة. لا تطل وقت الاجتماع.
- ضع أهداف كبيرة. اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- لا تستعجل الأمور. تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.
- لا تقدم العرض الأول. لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكم كما أنت.
- لا تترك أهداف قصيرة المدى. لا تترك الأهداف قصيرة المدى.
- لا تقدم تنازلات بحذر. لا تسرف في الضغط على الآخرين.

نجاحك مرهون بالعوامل التالية:

- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض. أن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاحة.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة. قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات.
- معرفة الطرف الآخر. أن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان مفيداً لك. اعنتي بصياغة الاتفاقيات والعقود.

لعبة الشطرنج:

- مناورات الافتتاح: اطلب أكثر مما تتوقع، لا تقل نعم للعرض الأول، كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.
- مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض: الضغط بدون مواجهة: مناورات السلطة العليا (الطيب والشهير).
- النقطة الإجبارية: لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا" ثم لذ بالصمت.
- مناورات الختام: - الاستعانة بمطلب او قضية مزيفة (موعد التسليم)
- الخطأ المتعمد (عدم تسجيل أحد بنود العقد)
- التصعيد (إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر) (حسناً دعنا نعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضياً عن اتفاقنا السابق)
- التشتيت: من عوامل التشتيت أيضاً ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي. في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيء بسبب هذه الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعداداً لتقديم تنازلات.
- تحجيم التنازلات (لا تعطي تنازلات أكبر من تنازلاتك السابقة).
- التظاهر بالضعف (التعابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقة.
- دع الطرف الآخر يلتزم أولاً.

التفاوض الدولي:

- الأمريكيون: لا يميلون لإضاعة الوقت فهم عمليون ومباشرون وعينهم دائماً على الساعة وعلى السطر الأخير من المقعد.
- الأوروبيون: مثل الأمريكيون لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.
- الألمان: يصيبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات لكنهم يبدون اهتماماً واضحاً بالألقاب ويحبون سماعها.
- الإنجليز: أيضاً غير عاطفيين و لكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل، فهم أكثر دبلوماسية، لكنهم يتضايقون من الأسئلة الشخصية.
- الفرنسيون: عندما يقولون (نعم) فهم يعنون ربما اما (لا) فتعني: دعنا نبدأ المفاوضات.
- الروس: عندما يقولون: "إن الأمر لن يكون مريحاً لنا" فهم يعنون "إن ما تقوله مستحيل".
- الآسيويون: يهتمون بالعلاقات، ويتقنون بمن يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف. فاليابانيون مثلاً لا يحبون قول لا. (وعندما يقولون "إن الأمر سوف يكون صعباً"، فهم يعنون لا) (بالتأكيد).
- الشرق أوسطيون: هم أقل اهتماماً بالوقت، وأكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية. ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات.

امجاد الغامدي