***اتجاهات سلبيه في التفاوض:** من الامثله على الاتجاهات السلبيه في التفاوض :-
-يصعب على كل اطراف التفاوض ان يتصور منطقه المصالح المشتركه بينهم .
– يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ويطغى الاندفاع الى تحقيق هذا الفوز بصوره تجعل احتمالات خساره وكسب الطرف الاخر غير وارد .
– لاتتوفر لدى معظم التفاوض الاقتناع بحاجه الطرف الاخر لتحقيق مكاسب من التفاوض وان لدى هذا الطرف الاخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب .
– يحتج كل طرف اذا لم يحقق اهدافه كامله بانهم بذلو اقصى مافي وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم .

ميادين العمليه التفاوضيه : اهم ميادين التفاوض في التعامل اليومي هي :-
أولا/ المفاوضات التجاريه والاقتصاديه: تعتبر من اهم المفاوضات انتشارا حيث يتناول جوانب الانسان الاكثر ضروره مثل البيع والشراء وتأمين العلاقه بين الافراد والشركات وبين الشركات والمنظمات .
ثانيا / المفاوضات السياسيه : تتعلق بالعمل السياسي وعلاقات الدول ببعضها وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من اشكال التهدئه دون اللجوء الى العنف .
ثالثا / تتركز اهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الاسرى وتبادل الجرحى والانتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والاعداد العسكري .
رابعا / أي حوار يدور حول أي ظاهره اجتماعيه ، ولإنجاحه لابد وان يسير وفق اطار وهيكل القيمه السائده في المجتمع .

الضوابط التفاوضيه :- هو الاخذ بمسببات النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي الى فشل عمليه التفاوض وتستند الضوابط الى دعامتين اساسيتين :
الاولى : تتعلق بالعمليه الذهنيه ، والثانيه تتعلق بالعنصر البشري

الضوابط المنهجيه :- **اولا/ المناهج التفاوضيه :** هو مجموعه من القواعد او المعايير الثابته التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق اهدافه حيث ان التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول الى نقاش وجدل عقيم .
1- منهج المصلحه المشتركه : يمتاز بعلاقه ايجابيه وتعاونيه يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين اطراف التفاوض .
2- منهج الصراع : يمتاز بعلاقه عدائيه صراعيه تنافسيه وذلك لعدم التوازن بين الطرفين .
3- منهج التحليل الكمي : يعتمد على استخدام مفاهيم الاحصاء والرياضه . **4- المنهج السلوكي :** هو تشخيص اطراف التفاوض ومعرفتهم .
5- منهج حد الامانه او حافه الحظ : هو معرفه امكانيات وسلطات الاخر .
6- المنهج المتكامل للتفاوض : يقوم على اساس شموليته واحتواءه على كافه المناهج الاخرى .
ثانيا / القواعد الذهبيه للعمليه التفاوضيه : وهي اتباع عده قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده الى شاطئ الامان وهذه القواعد هي:- 1- لاتنفعل اثناء العمليه التفاوضيه فربما تتحدث اثناء الغضب بكلام تندم عليه .
2- لاتجادل بل اخطو بجانبه 3- لاترفض وابتعد عن السلبيه 4- لا تضغط بل افتح بابا للخروج
5- لاتصعد الموقف مهما كان موقف الطرف الاخر متصلبا .

الضوابط البشريه:- ان من اهم اركان عمليه التفاوض هو الانسان وهو القادر على اداره عمليه التفاوض ومن المعلوم ان الناس متفاوته في الصفات *حيث ان بعضها موروث وبعضها مكتسب وهنا تكمن الفوارق البشريه .*
****لذا ان عمليه التفاوض لها اهميه من ناحيه النظر لها من زاويتين : 1- تحديد حاله الذهنيه 2- تزويده بالمهارات العمليه المطلوبه .**
أولا / تنميه الادراك للاوضاع الذهنيه : عند ممارسه التفاوض هناك اربع حالات ذهنيه :-
1- حاله التفاوض بعدم جداره وعدم وعي 2- حاله التفاوض بعدم جداره ولكن بوعي
3- حاله التفاوض بخبره ووعي 4- حاله التفاوض بعدم جداره ولكن بوعي
ثانيا : المهارات المطلوبه: هناك بعض المهارات يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض :-
1- اللباقه في الحديث والتصرف 2- البعد عن الشخصانيه والغرور والانانيه
3- قوه الشخصيه واتساع النفوذ 4- التدريب على كيفيه اقامه الحجج وتدعيمها بالاقوال والافعال والتجارب العمليه
5- ضبط النفس والمحافظه على الهدوء 6- التحكم عند الضروره وعند الوقت المخصص للحديث
7- توفير المعلومات الكافيه 8- مخاطبه الناس بمستوى عقولهم ومراعاه الفوارق الفرديه
9- مراعاه متطلبات الاخرين 10- التواضع وعدم استخدام نبره الاستعلاء
11- تخطيط الوقت للتفاوض وجدوله الاعمال المطلوبه 12- التدريب على اسلوب الاقناع
13- القدره على وضع حد ادنى وحد اعلى لما تريد الوصول اليه .

اهميه عمليه الاعداد للتفاوض واهدافها :- يعتبر التخطيط السليم هو الاساس الضروري لاي انجاز تنفيذي ، يستهدف الاعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفيه تنفيذ المفاوضات بنجاح كذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض ، ويساعد الاعداد الجيد في تقليل المفاجات بالتالي القدره على اداره المفاوضات بنجاح .

طبيعه عمليه الاعداد للتفاوض : تتضح ابعاد عمليه التفاوض من خلال اثاره التساؤلات التاليه : ماجدول الاعمال ؟ مالوقت الملائم؟

(من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات وان يكسب طرف شيء ويتنازل عن شيء اخو هو من اهم العوامل الداعمه لتهيئه جو ملائم للتفاوض)

خصائص عمليه الاعداد للتفاوض:- فيما يلي قائمه بأهم خصائص عمليه الاعداد للتفاوض :

1- الاعداد للتفاوض عمليه تخطيطيه لها كل خصائص العمليه التخطيطيه من حيث التوقيت او المعوقات او المراحل او الجهه القائم او الاهميه او المرونه . 2- الاعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط ، بل هو عمليه مستمره قبل او اثناء التفاوض وتخضع للمراجعه والتعديل .
3- يستند الاعداد للتفاوض الى توافر البيانات او المعلومات عن جميع العناصر الموقف التفاوضي سواءا كانت المعلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل . 4- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعمليه الاعداد الاول وهو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهه المتغيرات والسيطره عليها
5- لايقتصر الاعداد للتفاوض بالفريق انما يشارك فيها افراد واجهزه اخرى حسب الحاجه 6- يتضمن الاعداد للتفاوض كافه الاساليب الممكنه للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الادوار والمحاكاه والعصف الذهني وكل مايرفع كفاءه الاعداد لعمليه التفاوض .

التحضير الجيد للمفاوضات : هذه بعض التساؤلات تمكننا من الاطمئنان في حال الاجابه عليها بأنه تم التحضير للتفاوض بشكل جيد ..
هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائيه ؟ كيف ستعرض مطلبك ؟ ماهي الاولويات ؟
من خلال التساؤلات السابقه يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي :-
1- قائمه الموضوعات التي ستتناقش . 2- الاسئله التي يمكن طرحها للكشف والتعرف على نقاط القوه والضعف لدى الطرف الاخر .
3- الاهميه النسبيه لكل منفعه 4- تصنيف الاهداف حسب درجه الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها
5- النقاط الحاسمه والنقاط التي لاتمانع من انجازها اذا تيسرت 6- درجه المرونه الكافيه لتطوير شروطك حسب تناول المعلومات
7- تقديرك لقوتك في بدء الحوار وانهاءه على ضوء تقديراتك لاوجه القوه والضعف للطرف الاخر .

الأخطاء الشائعه في عمليه التفاوض :-

- تحديد بعض المطالب غير المحدده اهدافها بدقه
- تحديد الاهداف دون ترتيب حسب الاولويه
- عدم اعطاء وقت كافي للتحضير بحجه ان الامور غير واضحه
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع مايقوله الاخى
- عدم الموضوعيه في تقدير اهداف الطرف الاخر
- عدم الواقعيه في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها

الخطوات التفصيليه لعمليه الاعداد للتفاوض :-

اولا / تحديد الاهداف : اهميه تحديد الاهداف : يعد تحديد الاهداف الخطوه الاولى في الاعداد للمفاوضات وتختلف الاهداف المطلوبه لدى كل طرف بإختلاف الموقف التفاوضي *** بكل الاحوال فإن الاهداف تسعى لتلبيه حاجه او اكثر من حاجات الاطراف المتفاوضه ***
ثانيا / معايير تحديد الاهداف : 1- موضوعيه الاهداف .. يمكن ترتيبها حسب الاولويه من خلال مراعاه ثلاث اعتبارات هي :-
أ- مراعاه اهداف الطرف الاخر . ب- مراجعه اهدافك في التفاوض ج- توظيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها
2- دقه الاهداف ووضوحها 3- مرونه الاهداف : مهم حتى لايكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات
4- واقعيه الاهداف : تحديد هدف غير واقعي يعني تضاءل فرص تحقيقه وهذا يؤدي الى فشب المفاوضات واحباط المفاوضين
5- اقناع المفاوض بالاهداف 6- قابليه الاهداف للقياس : لترشيد عمليه تغيير الاهداف في ضوء ماامكن تحقيقه .
* **المحافظه على السريه :** يعني لايجب اعلام الطرف الاخر بكل ماتسعى عليه للاستفاده من تحقيق اكثر مما تأمل او لإخفاء حقيقه تنازلك عن اهدافك .
* **قابليه الاهداف للمراجعه** : الاهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود وتعيين تغييرها عند الضروره.

تحديد الفرص والقيود :- القيود تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات التي تحدد للمفاوض نطاق حركته والبدائل غير الممكنه ومصادر هذه القيود متعدده وانواعها هي (قيود ماليه ، قانونيه ، زمنيه ، بشريه ، استراتيجيه).

تحديد قضايا وموضوعات التفاوض:- يتم تحديد الموضوعات والقضايا على ضوء مجموعه اعتبارات اهمها :
أ- تحديد اهداف الاطراف ذات العلاقات لعمليه التفاوض . ب- تقدير اطراف التفاوض لنقاط الضعف والقوه لديها
ج- تحديد الموضوعات التي يجب ان تتناولها العمليه التفاوضيه وتحديد اولويات عرضها .
د- تحديد الاطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي تدور حولها عمليه التفاوض .
هـ-تحديد النقاط والعناصر التي يجب ان يشملها كل موضوع ووضع اوزان نسبيه لها .
*** هناك اربع جوانب اساسيه لعمليه تحديد قضايا التقفاوض وهي :-**
1- نطاق القضيه : هناك بعض القضايا تكون محدده الابعاد والاثار مثل قضيه الاجور محدده اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاق ، السعر قضيه اكثر تحديد من قضيه شروط البيع والتوريد .
2- مدى فصل او ربط القضايا : يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحده مترابطه .
3- مدى المرونه في القضايا : في حال وجود سياسه ثابته كخط ثابت يلتزم به احد الاطراف في كافه تعاقداته فمن المفيد ذكر هذه السياسه بوضوح في البدايه للالتزام بها كقيد عام .
4- تسلسل خطوات تحديد القضايا : يبدأ كل قرار بإفتراضات معينه ثم الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه اتجاه كل قضيه ثم يتخذ القرار المتثمل في الاتفاق على شروط معينه وعدم الاتفاق على اخرى وإلغاء ثالثه وتبديل رابعه .

الدراسه والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق :- - اهميه توفر المعلومات والبيانات : تتوقف قوه المركز التفاوضي على مالدى الفريق من بيانات ومعلومات ، تتضح اهميه البيانات من خلال الحقائق التاليه :-

١ - يتعذر السيطره على شيء لانفهمه والشي الذي نعرف عنه كل شي يمكننا السيطره والتحكم به .
٢ - لذل عرفت كل شيء عن شخص ما امتلكته وسيطرت عليه .
٣ - يعد سلاح المعرفه اكثر فعاليه من امتلاك الموارد المطلوبه
٤ - الجهل هو احد نتائج عدم المعرفه ويعد احد اشكال العمى التفاوضي .

***** يوجد اربع بدائل لموقف التفاوض في العمليه التفاوضيه هي :-**

1- منطقه العمى المعرفي: انك لاتعرف شيئا عن الطرف الاخر - بينما الطرف الاخر يعرف عنك الكثير - ينتج عن ذلك ضعف موقفك التفاوضي .
2- منطقه الجهل المشترك : غياب المعرفه لدى الطرفين - ينتج عنه تعذر التفاوض .
3- منطقه القناع على الوجه: معرفتك بالطرف الاخر - وجهله بك - ينتج عنه صعوبه تفاوضك معه لعدم وجود قاعده مشتركه بينكما .
4- منطقه المعرفه المتبادله : تعني وجود منطقه مشتركه بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفاده منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركه .

مجالات المعلومات المطلوبه لنجاح التفاوض:- تتمثل المجالات الرئيسه لتلك البيانات ومالمعلومات في معلومات عنك انت، معلومات عن الطرف الاخر ومعلومات عن الموقف التفاوضي والبيئه الخاصه به .

تحديد وقت التفاوض:- تتطلب فعاليه التفاوض ان يكون هناكتقديرا لازمنه عمليه التفاوض وتحديدا للتوقيت الملائم لها .

تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف :- يتأثر تقييم المركز التفاوضي بإعتبارات عده في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضيه التي تتوقف على حسن ادراكك للموارد المتاح هلك واستخدامها لها وإلتزامك بالنتائج ودرجه اعتمادك على الطرف الاخر.

تحديد الاستراتيجيات البديله والتكتيكات المصاحبه لها :- يقصد باستراتيجيه التفاوض الخط الاساسي للحركه على مائده المفاوضات ومايرتبط به من اهداف اساسيه مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات قصيره الاجل في الاتجاهات المختلفه .

- **لاتوجد استراتيجيه مثلى للتفاوض انما تتحدد لاعتبارات فى مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديله امام المفاوض ، القيود المفروضه عليه والضغوط الزمنيه ، مراكز القوه النسبيه ، شخصيه المفاوض وشخصيه الخصم .**

---من اهم المبادئ في اختيار استراتيجيات التفاوض هي :-

1- الملائمه مع الموقف 2- الاستجابه لتغييرات الطارئه 3- التجارب مع حركه الخصم
4- استثمار الفرص السانحه 5- المرونه في تحديد الموقف .

انتهى

Wa3ad2006