

### رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية :

- 1- تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يأتي :
  - 1- اطرح اسئلة للحصول على إجابات إيجابية، ودع الآخرين يقولون نعم. تذكر معي ما يأتي:  
(ضرب الحجاج أعناق أسرى جيء بهم إليه، فلما جاء إليه أحدهم ليضرب عنقه قال للحجاج: والله لئن كنا أسأنا في الذنب فما أحسنت في العفو. فقال الحجاج : أفٍ لهذه الجيف أما كان فيها أحد يحسن مثل هذا) وأمسك عن القتل.
  - 2- كن مرناً فالنتازل المقدم منك يمهد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادراً لعقد اجتماع ما فابدأ بالجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.
  - 3- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له، لأنه عادة ما يبذل المحاولة. وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في أثناء المفاوضات فاذكره لأن في إرجائه إضعافاً لموقفك.
  - 4- أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.
  - 5- كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح وكن يقظاً لدى محاولة شخص ما أن ينادى بالاجتماع عن مساره المحدد وتذكر دائماً هدف الاجتماع.
  - 6- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة فلا تتوقع أن تكسب شيئاً من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. ولا تنهي الاجتماع بملحوظة سلبية لأنها ستستقر في أذهان الآخرين حتى إذا ما أغفلوها في حينها فإنها ستعود إلى أذهانهم في وقت لاحق. وإذا كان لابد من اجتماع تالي فليحدد زمانه ومكانه.
  - 7- ابرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة، إنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل إلى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.
  - 8- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب وأجل مناقشة النقاط الحساسة وإذا كنت حساساً إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلاً من أن تضع نفسك أمام تحديات مبكرة.
  - 9- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة توتر فاقتراح وقتاً للراحة.
  - 10- لا تكن معقداً للأمور فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية ولا تركز على أخطاء الآخرين عند عدم موافقتهم على ملحوظة إيجابية طرحتها بل ركز على المكاسب التي يمكن أن تعود عليهم منها.
  - 11- اجلس عند رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهرًا للنافذة ومقابلاً الباب ووجه عملية الجلوس واقترح خطط الغداء وكن البادئ في العمل.
  - 12- اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل واعلم أن لكل يوم لعبة جديدة فإذا ما امتدت المفاوضات لجلسات عدة فلا تتفاجأ إذا ما أعيدت مناقشة بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها مع الطرف الآخر.
  - 13- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلاً كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.
  - 14- قدم تنازلاتك بحذر حيث إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما ولكن من السهل أيضاً أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.

- ١٥- لاتضع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار وسوف تجدهم جميعاً مقدرين لذلك ومتعاونين معك.
- ١٦- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.
- ١٧- اطلب استراحة قصيرة وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك أن تقنع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة **(لقد كان من أعرف أحد المفاوضين أن يحتفظ دائماً في جيبه ببعض الصور الشخصية كلما تأزمت الأمور في أثناء التفاوض وكان الجميع يجدون في ذلك فرصة للحديث عن مغامراتهم الشخصية لبعض الوقت مما يساعد على تخفيف حدة التوتر ويعود بعدها لاستكمال الحوار).**

المحاضرة التاسعة: الفصل الرابع: مناهج التفاوض والدافعية

#### الدافعية والتفاوض تشمل

- ١- نظرية ماسلو في الحاجات.
- ٢- نظرية الحاجات المكتسبة.

#### **تعريف منهج المساومة:**

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

#### **تعريف منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:**

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

#### **أولاً: العوامل التي تحدد أي من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض :**

- ١- طبيعة القضايا المتنازع عليها:

إذا كانت الصفقة تقوم على ربح/خسارة، فهي تستند إلى منهج المساومة لا إلى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، وكذلك فإن القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد تشجع على تبني منهج المساومة، في حين تشجع القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.