

جامعة الباحة

كلية: العلوم الإدارية والمالية

قسم: الإدارة

برنامج: المقررات الالكترونية

توصيف مقرر: إدارة مفاوضات

١٤٣٦

أولاً: معلومات المقرر:

الكلية: كلية العلوم الإدارية والمالية

القسم العلمي : قسم الإدارة

اسم المقرر: إدارة المفاوضات

رمز المقرر: غير محدد حالياً

عدد الساعات المعتمدة: ثلاث ساعات معتمدة المستوى: الثاني

لغة تدريس المقرر: اللغة العربية

نوع المتطلب: (متطلب كلية)

المتطلبات المترامنة: لا يوجد

المتطلبات السابقة: مبادئ إدارة

ثانياً: تقديم مختصر للمقرر (يتضمن هذا المساق المفاهيم الإدارية المتعلقة بالادارة التفاوضية وكيفية تكريس الأنشطة الإدارية لنجاح هذا العمل من خلال الكوادر البشرية المؤهلة في كيفية استخدام كل المهارات المتعلقة والدافعة لنجاح العملية التفاوضية بين الأطراف التي تقوم من خلال استثمار كافة الأنشطة والطرق والوسائل والجهود الفكرية والنفسية لمضاعفة القوة التفاوضية للجهة المفاوضة الخ).

المادة الالكترونية لمادة الإدارة التفاوضية

اعداد الدكتور عبد الباسط حسونة والدكتور محمود العفيف

توصيف المقرر (الإدارة المفاوضات).

تحتوي هذه المادة على سبعة فصول إضافة للمقدمة والتي يقسم كل فصل إلى وحدتين على أن تكون كل وحدة في أسبوع وكل أسبوع يحتوي محاضرة على أن يكون عدد المحاضرات أربعة عشر محاضره حيث كل فصل يحتوي على مجموعة من الشرائح توضح للطالب أهم الجوانب الرئيسية في ما يخص مساق الإدارة التفاوضية بين النظرية والتطبيق ، حيث أن كل من هذه الشرائح العلمية تشير إلى مرجع بعنوان الإدارة التفاوضية الأستاذ الدكتور أحمد جلال ،مهارات التفاوض (ادارة التفاوض)،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،(٢٠٠٧).الذي من خلاله يمكن أن يرجع إليه الطالب كي يستوضح الخطوط العريضة في المساق بشكل مفصل،كما اشرنا إلى مجموعة من لأسئلة المهمة لكل فصل وإضافة حالة دراسية تفيد الطالب في تفعيل الإمكانيات الفكرية لحل المشكلات الإدارية في تنفيذ المهام الإدارية الشخصية في مضاعفة

القوة التفاوضية التي تستطيع التفاعل مع معطيات عصرية طليعة هذا الوقت والعمل على تكريس الجهود لحل المشاكل الناجمة عن العملية التفاوضية بأقل الخسائر وأفضل الأرباح .

الواجبات الأسبوعية لكل فصل:

يكلف الطالب بعمل تقرير بسيط لكل أسبوع، حيث يتضمن هذا التقرير شرحا للمفاهيم الرئيسية في كل أسبوع والتي يجب أن يتم الحصول على معلومات التقرير من غير المساق أي من خلال الكتب الأخرى والانترنت والمكتبات الجامعية .

الفصل الأول(من صفحة ١٠-٢٥)

الفصول الرئيسية في الكتاب

الفصل الأول : المقدمة والمفهوم

الفصل الثاني : الإطار العام لعملية التفاوض

الفصل الثالث : الإعداد للمفاوضة

الفصل الرابع : الصفات والمهارات الأساسية للمفاوض الناجح

الفصل الخامس : استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

الفصل السادس : دور الوقت في عملية التفاوض

الفصل السابع : أنماط المفاوضة

الفصل الأول

مفهوم التفاوض وخصائصه

بنود الفصل الأول :

الأسبوع الأول : الوحدة الأولى:

- المقدمة
- التعريف
- التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع
- خصائص عملية التفاوض

الأسبوع الثاني : الوحدة الثانية :

- مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات
- أهمية التفاوض ومحدداته
- محددات النجاح في التفاوض

(١)

مفهوم التفاوض وخصائصه

ملخص هذا الفصل

يتمحور هذا الفصل حول مقدمة تمهيدية لمساق إدارة المفاوضات والتعريف الحقيقي للمفهوم التفاوضي وكذلك صور السلوك ذات العلاقة بالنزاعات وكيفية فض النزاعات وكذلك الخصائص المهمة التي تخص عملية المفاوضة ، كما يتمحور هذا الفصل حول المجالات التفاوضية في مؤسسات وشركات الأعمال في الأسواق على الصعيد العملي كما يظهر أهمية التفاوض ومحدداته التي تقوم من أجل عملية النجاح الفعلي لعملية المفاوضة وترجيح كفة الميزان لمصلحة المؤسسة بأقل الأضرار .

ملخص الوحدة الأولى :الأسبوع الأول :الفصل الأول

تتحدث الوحدة الأولى حول التعريف الدقيق لمفهوم التفاوض كما تدور هذه الوحدة حول صور السلوك الأخرى والمتصلة بفض النزاعات ما بين المتنازعين أو الشركات كما تدور هذه الوحدة حول خصائص عملية التفاوض.

مقدمة

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 أنفسهم أو تجاه الغير. وهو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفى بمصالح الطرفين.

التأصيل الشرعي للتفاوض:

نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا الجانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "، ويقول تعالى : " لا إكراه في الدين " وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقياً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر".

وتنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته:

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

الثانية: حتميته:

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

١ - مفهوم التفاوض:

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الي اتفاق يؤدي إلي حسم قضية نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ علي المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين أساسيين هما وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ، ووجود قضية نزاعية أو أكثر .

ويمكن تعريف التفاوض كما يلي :

التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم علي نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر

ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلي اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

من خلال التعريف يتضح أن التفاوض كعملية يقوم علي أسس عامة :

- (١) يوجد لدي كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.
- (٢) يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقة للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
- (٣) لا يتم التفاوض الا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
- (٤) توخذ قناعة لدي كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
- (٥) يوجد قناعة لدي كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الآخر لتعديا موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الاصلية للتوصل الي اتفاق يحقق مصالح عادلة لك الاطراف.
- (٦) يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقناع بها علي امكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.
- (٧) يوجد استعداد لدي كل من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصيلي اذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الي افضل النتائج للأطراف.
- (٨) يوجد انطباع لدي كل من الاطراف بأن الاخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.
- (٩) يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة علي اسلوب توظيف المهارات والقدرات لدي افراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.
- (١٠) يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع حيث لا تتوقف علي مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.
- (١١) يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الإنسان عملية التفاوض منذ مولده حتي مماته وان اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات، حيث نري الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن

حاجته للغذاء أو الإحساس بالألم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول علي الاهتمام والعطف من المحيطين به حتى يحصل علي حاجاته .

٢_ **التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:**

- ١- يتشابه التفاوض مع المساومة الي حد كبير لدرجة ان البعض يستخدم اللفظين بمعني واحد ، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض .
- ٢- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في ان التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك .
- ٣- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين ، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط .
- ٤- يمكن القول بان المساومة والوساطة والتحكيم هو الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً .

٣- **خصائص عملية التفاوض:**

- ١- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيائها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل او الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الي التفاوض واستمرارها .
- ٢- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها
- ٣- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وانما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء
- ٤- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض .

٥- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة .

٦- يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض ايضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات .

٧- يركز المفاوض في كثير من الاحيان على ما يتحقق في الاجل القصيرمقارنا بما يمكن تحقيق في الاجل الطويل وذلك لما يلي :

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

٨- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

٩- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

١٠- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الانشطة والمؤسسات .

الوحدة الثانية :الأسبوع الثاني :الفصل الأول

ملخص الوحدة

تتمحور هذه الوحدة حول المجالات التي تخص التفاوض في المؤسسات والشركات وكيفية التعامل معها من ناحية وكيفية اختيار الأشخاص المناسبين لكل عملية مفاوضه كما تتحدث هذه الوحدة حول أهمية التفاوض ومحدداته والجوانب ذات العلاقة بنجاح العملية التفاوضية بما يحقق أهداف المؤسسة وبأقل الخسائر.

٤- مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات:

يظهر في الجدول التالي أمثلة لمجالات التفاوض في أي مؤسسة أو شركة :

أ) 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.- تصريف الأصناف الراكدة.- تخطيط المخازن.	<p>مسئولو الشراء مع ممثلي المورد.</p> <p>إدارة المشتريات مع ادارة التسويق والإنتاج.</p> <p>ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية.</p> <p>إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وإدارة التسويق.</p> <p>إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والأفراد.</p> <p>إدارة المشتريات مع الإدارة المالية.</p> <p>إدارة المشتريات مع أدارت الإنتاج والمالية. والمبيعات</p> <p>إدارة المشتريات مع إدارات الانتاج والمالية والمخازن .</p>

ب) التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض

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

ج) 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 	<p>مندوبو البيع مع العميل.</p> <p>إدارة التسويق مع إدارات الانتاج والمالية والمشتريات</p> <p>إدارة التسويق مع الموزع.</p>

د) التفاوض في إدارة الإنتاج

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض

<p>مدير الإنتاج مع مديري التسويق والمالية والمشتريات. إدارة الإنتاج مع إدارتي الأفراد والمالية. مدير الإنتاج مع الإدارات المالية والتسويق والأفراد. إدارة الإنتاج مع المالية والإفراد الإنتاج + المالية + التسويق الإنتاج مع التسويق الإنتاج + المشتريات + التسويق + المالية + الأفراد + الإدارة العليا</p>	<p>- تصميم المنتج - تخطيط العمليات الإنتاجية - اختيار موقع المشروع - التخطيط الداخلي للمصنع - تخطيط نقل المواد - جودة المنتج - إنشاء مصنع جديد</p>

هـ) التفاوض في إدارة الإنتاج

مجال التفاوض	أطراف التفاوض
تخطيط الموارد البشرية.	إدارة الأفراد مع ممثلي جميع إدارات الشركة.
تخفيض أعداد العاملين.	إدارة الأفراد مع المالية.
شروط التعاقد مع أحد المهارات النادرة من ناحية	إدارة الأفراد مع الفرد المطلوب التعاقد معه.
	إدارة الأفراد مع الإدارات المختلفة

الأجر والحوافز-المركز – السلطات والمسئوليات..الخ	بالشركة.
إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.	

٥) أهمية التفاوض ومحدداته:

٥- ١ الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية ، ويكاد يكون الإنسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة وللمتمثيل علي الحاجة للتفاوض توضح الأتي :

أ- علي مستوي المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لادارة حملة اعلانية أو مع المدرب علي اسلوب التدريب.

ب- علي ا لمستوي الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لاتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة .

ت- علي المستوي الدولي 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- علي المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه .

ج- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدي شخص ثلاثة أهداف :

- التفوق في عمله لسرعة الترقى.
- مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
- استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت ، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة. ح- يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة ، ويحتاج المرء الي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب .

٥-٢ التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

نري في واقعا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم ، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم ، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية :

- تحقق النجاح بمحض الصدفة
 - تحقق النجاح دون 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 رئيس في تحقيق النجاح .

وقد تزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لاسباب منها :

- تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات علي تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها
- وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسؤولي المنظمة لتحقيق جودة الانظمة التي تكفل جودة المنتج .
- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة اخري حيث تم التركيز علي كفاءة الموظفين والاحتفاظ علي هعبارهم من الاصول الثابتة في المنظمة .
- تزايد الاتجاه الي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط .

- تزايد الاتجاه الي منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الادارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم 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 الي تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضه .

٣-٥ 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 لاسراتيجية التفاوض ، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض .

(٢) الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها

من البديهي أنا الإستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك ، لذلك يجب اختيار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد أثبتت النتائج أن الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لحصانتهم في اختيار الإستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي .

(٣) الاستخدام الذكي للتوقيت

يعتبر الوقت قيد مفروض علي كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف علي كيفية التحرك علي مائدة المفاوضات متى تتشدد ؟ متى تتساهل ؟ متى تضعي الوقت ؟ متى تطرح حلا بديلا ؟ متى تتمسك بموقفك ؟ .

(٤) توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات ، أو إبداء الاستغراب او الاستياء ، أو إعطاء معلومات او 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 طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة او التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب راي خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي .

٦) خصائص المفاوض ومهاراته

ان نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها ما يلي :

- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض
- أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين
- ان تكون ذكيا 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 للاطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها
- اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيدا 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 تكمل المفاوضات بالنجاح .

٨) العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود

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

٩) الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن اهم هذه المبادئ :

- مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع .
- 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 والالتزام هو وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى .
- مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة .

١٠) مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات :

- تفاوتت 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 .

أسئلة الوحدة الأولى في الفصل الأول

ما هو تعريف التفاوض ؟

ما هي صور السلوك المتصلة بالنزاع بين الشركات؟

ما هي خصائص عملية التفاوض؟

أسئلة الوحدة الثانية في الفصل الأول

اذكر مجالات التفاوض بالمؤسسات؟

ما هي أهمية التفاوض ؟

ما هي محددات التفاوض ؟

الفصل الثاني

الإطار العام لعملية التفاوض

بنود الفصل الثاني :

الأسبوع الأول :الوحدة الأولى:

- دراسة الموقف التفاوضي
- التخطيط للتفاوض والإعداد له

الأسبوع الثاني :الوحدة الثانية :

- تطبيق أسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض
- مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض (مقومات التفاوض)

(٢)

الإطار العام لعملية التفاوض

ملخص هذا الفصل :

يتمحور هذا الفصل في الجوانب ذات العلاقة بموضوع الفصل والتي تدور حول دراسة الموقف التفاوضي قبل دخول المجال التفاوضي وكذلك يهتم في التخطيط للتفاوض والإعداد له من أجل تجنب أكبر قدر ممكن من الأخطار والأخطاء والعثرات التي يمكن أن تؤثر في مصلحة المؤسسة ومن أجل العمل على التطبيق الصحيح للأسلوب الخاص بالموقف التفاوضي كما يظهر أهم المفاهيم والتصورات والممارسات الخاطئة في عملية التفاوض والعمل على كيفية معالجتها بما يحقق هدف المؤسسة القائمة على عملية التفاوض.

الوحدة الأولى :الأسبوع الثاني : الفصل الثاني

ملخص الوحدة:

تتحدث هذه الوحدة حول دراسة الموقف التفاوضي وأهميته وكيفية التخطيط للتفاوض والإعداد له بما ينسجم مع ظروف المفاوضة والبيئة ومستقبل المؤسسة .

١ - دراسة الموقف التفاوضي:

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثاره الأسئلة التالية :

- هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي ؟
- هل يوجد لدى أحد الاطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الامور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الي الجهة التي يراها ؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة علي علي التأثير لدي أطراف التفاوض ؟
- ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الاطراف الاخري ؟
- ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدي كل طرف من اطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الاطراف الاخري ؟

- ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما ادوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الاطراف ؟ وما تأثير اسلوب ادارة الموقف التفاوضي.
- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن ان يواجهها احد اطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي ؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة ابداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض ؟

٢ - التخطيط للتفاوض والإعداد له :

١-٢ التخطيط للتفاوض :

التخطيط للتفاوض هو الاداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض علي 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 واوجه الضعف لديهم ؟
- ما الاساليب والادوات المتوقع أن يستخدمها اطراف التفاوض ؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لاطراف التفاوض المفاصلة بينها ؟
- ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟

٢-٢ 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 الأهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة إلي انك تكافح وتستमित لمجرد ان تبقي ، أي انك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار .
- سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الأزمات ما ان تنتهي من أزمة حتي تواجه أزمة أخرى .

- فقد الرشد في تحديد الوجهه وتصيح الطواريء هي العمل الروتيني اليومي لك ، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتتزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك .
- خلط في تحديد الاوليات .
- المضي في غفلة من الاهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل " ليس في الإمكان أحسن مما كان " .
- صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي .

٢-٣ 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 والقصوي للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض ؟

الوحدة الثانية :الأسبوع الثاني :الفصل الأول

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة بالمواضيع ذات العلاقة والتي تخص تطبيق أسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض كما تتحدث هذه الوحدة عن مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض والتي تبرز أيضا كيفية التعامل معها بشكل يحقق الأهداف النهائية.

٣) تطبيق أسلوب التتابع 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 التفاوضي وعندما تختار إستراتيجية التفاوض فانك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا .

ويتعين 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 حتي نصل الي توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الإمكان .

(٤ مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض (مقومات التفاوض)

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

٤-١ التفاوض استسلام وإذعان:

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

٤-٢ التفاوض يشمل الإكراه والإخضاع:

يلجأ البعض أحيانا إلي بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج عن إمكانيات ، ومن أمثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ إليها البعض هي الإكراه او الخضوع او الأمر الاستبدادي ، فقد يختار المدير او الرئيس او الأب اسلوب الأمر أو الإكراه من

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

٣-٤ تمنع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض:

يرى البعض أو وجود صلاحيات لدي 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 علي الآخرين من خلال التفاوض الفعال .

٤-٤ لا يوجد تفاوض في تقديم الأعمال الاستشارية :

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

٥-٤ تأجيل جني ثمار التفاوض:

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

(١) قد يرى رجل الأعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات

والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض علي المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لأنه ليس متأكد

انه سيقوم بواجبات الوظيفة علي الوجه الأفضل ، بينما يرى المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة

ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه . والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض ؟

(٢) شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة ، فق يرى المكتب أن

وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات ومجهود كبير يتطلب إتعااب مرتفعة بينما يرى صاحب

الشركة المتعثرة ان تلك الأتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها . والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض ؟

ان الحل يتم من خلال التفاوض من خلال تحقيق المطالب علي مراحل مشروطة تحقق ما يريده احد الطرفين في المرحلة الاولي ثم تحقق ما يريده الطرف الآخر في المرحلة الثانية . ففي الحالة الاولي يقبل المتقدم لشغل الوظيفة ما حدده صاحب الشركة من مرتب كمرحلة أولي ثم يعدل الراتب وفق طلب المتقدم اذا اثبت كفاءته ، وبالمثل بالنسبة للحالة الثانية يقبل المكتب الاستشاري بالمرتب الذي يحدده صاحب الشركة ثم يعدل هذا المرتب حسب التطور والتحسين الذي يطرأ علي وضع الشركة .

٦-٤ التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع :

ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين اطراف متنازعة أو متخاصمين ، فهناك العديد من المواقف التفاوضية تتم بين الأصدقاء 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 .

٧-٤ قضايا التفاوض منطقية:

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

٨-٤ التفاوض يتم دائما علي مائدة المفاوضات :

يتصور البعض ان التفاوض لا يتم الا من خلال الاتصال الشخصي المباشر بين اطراف التفاوض علي مائدة المفاوضات وهذا غير صحيح حيث لا يشترط أن يتم التفاوض علي مائدة تشمل اطراف التفاوض ، وإنما يتسع مكان التفاوض حتي يمكن إتمام عملية التفاوض من خلال الاتصال المباشر

باستخدام التليفونات والفاكسات وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصالات .

٩-٤ توفر كافة البيانات والمعلومات:

يوجد تصور بأنه 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 الإحاطة بالجوانب الرئيسية لموضوعات التفاوض علي ان يتم استكمال البيانات من خلال التنفيذ الفعلي لعملية التفاوض .

١٠-٤ الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض:

تشير بعض الكتابات إلي انه عند إعداد جدول الأعمال لعملية التفاوض يجب تحديد اولويات الموضوعات وترتيبها تنازليا حسب الأهمية وهذا غير صحيح حيث ان زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف تتطلب ان توضع علي قمة جداول أعمال التفاوض أقل الموضوعات اهمية مع استثمار إستراتيجية الوقت .

١١-٤ التفاوض هو مكسب - خسارة

يوجد اعتقاد لدي كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الآخر أو تحميله خسارة نتيجة التفاوض ، مما يجعل كل طرف حريص علي الحصول علي أكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يري 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.

١٢-٤ وقت أطول للموضوعات الأهم

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 أن يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفاوض وقد يخصص له وقت أقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

٤-١٣ اختلاف أهمية الوقت

تشير بعض الكتابات إلي أن أهمية الوقت تختلف باختلاف أطراف التفاوض علي اعتبار ان الوقت يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة لأحد إطراف التفاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر ، ويرجع هذا التصور غير الدقيق أساسا إلي الخلط بين أهمية الوقت وإستراتيجية استثماره ، فقد يري أحد أطراف التفاوض أن الاستثمار الأفضل للوقت يكون بالإسراع في عملية التفاوض وحسم القضايا بسرعة ، بينما يري الطرف الآخر أن الاستثمار الأفضل للوقت يتطلب الإطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق .

٤-١٤ اتجاهات سلبية في التفاوض

من تلك الأمثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض :

- يصعب علي معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم .
- يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الأحق دائما بالفوز ، ويطغي الاندفاع إلي تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد .
- لا تتوفر لدي معظم أطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض، وأن لدي هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب .
- يحتج كل طرف إذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم إلا إن الحظ لم يحالفهم .

- أسئلة الوحدة الأولى في الفصل الثاني
- كيف يتم دراسة الموقف التفاوضي ؟
- ما هو مفهوم التخطيط ؟ وكيف يتم التخطيط للتفاوض ؟
- أسئلة الوحدة الثانية في الفصل الثاني
- وضح مفهوم تطبيق الأسلوب التابع المتكرر في عملية التفاوض ؟
- هناك مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض اذكرها ؟

الفصل الثالث

الإعداد للتفاوض

بنود الفصل الثالث:

الأسبوع الأول : الوحدة الأولى :

- أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها
- طبيعية عملية الإعداد للتفاوض
- خصائص عملية الإعداد للتفاوض
- التحضير الجيد للمفاوضات

الأسبوع الثاني : الوحدة الثانية:

- بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض
- الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض
- بدء التفاوض.

(٣)

الإعداد للتفاوض

ملخص هذا الفصل :

يدور نقاش هذا الفصل حول المواضيع ذات العلاقة بموضوع الفصل والتي تتمحور فيما يخص أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها وطبيعة عملية الإعداد لعملية التفاوض وما هي أهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض وذلك من أجل الإعداد الجيد لأفضل حضور تفاوضي يمثل الشركة كما يظهر هذا الفصل بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض من أجل دراستها وتجنبها مستقبلا كما يركز هذا الفصل على الخطوات التفصيلية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل إعداد المفاوضة التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية .

الوحدة الأولى :الأسبوع الأول: الفصل الثالث:

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة في بعض المواضيع ذات العلاقة والتي تتمحور حول أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها كما تتحدث حول طبيعة عملية الإعداد للتفاوض وما هي خصائص عملية الإعداد الجيد للتفاوض ، حيث تذكر هذه الوحدة الكيفية التي يتم من خلالها التحضير الجيد للمفاوضة الجيدة بما يحقق أهداف المؤسسة .

١) أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، الا إننا كثيرا ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل ، فيظهر شكوى المفاوضين 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 المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه إما علي الصدفة أو علي أو علي أخطاء يرتكبها الفريق الآخر او علي مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب . يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك

يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوضات ، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة علي ادارة المفاوضات بنجاح .

طبيعية عملية الإعداد للتفاوض

تتضح أبعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية :

- ما الإطار العام الذي ستم من خلاله عملية التفاوض ؟
 - ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا ؟
 - ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض ؟
 - من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟
 - ما الوقت اللائم ؟ هل يحتاج لجولة ام عدة جولات ؟
 - ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدي أحد الاطراف أم في مكان محايد ؟
 - ما جدول الأعمال ؟
 - ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض ؟
 - ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟
 - ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة ؟
- من المهم التأكيد علي 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 الأهمية أو المرونة .
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط ، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل .

- يستند الإعداد للتفاوض إلي توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف
- التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل .
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها .
- لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض ، إنما يشارك فيها أفراد وأجهزة أخرى في المنظمة حسب الحاجة .
- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الأدوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض .

(٢) التحضير الجيد للمفاوضات

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الإجابة عليها يمكن الاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة .

- هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية ؟
- هل كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية ؟ والي أي مدي يمكن التنازل عن بعض ما نريده ؟ وما مستوي التنازل الذي يمكن الاستجابة له ؟
- ما هي الأولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الأهمية النسبية للأهداف ؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والأهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟
- هل تم تحديد الحد الداني الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة ؟
- كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الإقناع ؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان أردت ؟
- ماذا يريد الطرف الآخر ؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر وأهدافه ؟
- 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 تمنع من انجازها إذا تيسرت .
- تقديرائك لقوتك في بدء الحوار وإنهائه من خلال القوة والضعف.
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات .

الوحدة الثانية :الأسبوع الثاني : الفصل الثالث

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة بالمواضيع ذات العلاقة والتي تدور حول بعض الأخطاء الشائعة عند التحضير للتفاوض كما يتحدث عن أمر مهم وهو الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للمفاوضة وكيفية بدء المفاوضات من حيث المبدأ والمكان والوقت المناسب .

٣) بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض

من الأخطاء الشائعة في عملية التفاوض :

- تحديد بعض المطالب غير المحددة أهدافها بدقة .
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الأولوية .
- عدم إعطاء وقت كاف للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة .
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر .
- عدم الموضوعية في تقدير أهداف الطرف الآخر .
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها .

٤) الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض

٦-١ تحديد الأهداف

٦-١-١ أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاولي في الإعداد للمفاوضات علي اختلاف أنواعها وإطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض أو القائم بالتفاوض او عدد المفاوضين أو مكان التفاوض أو لغته ، وتختلف الاهداف المطلوب تحقيقها لدي كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فان الاهداف تسعي لتلبية حاجة أو أكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة .

٦-١-٢ معايير تحديد الاهداف

(١) موضوعية الاهداف

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

مراعاة أهداف الطرف الآخر ، مراجعة أهدافك في التفاوض ، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها .

(٢) دقة الاهداف ووضوحها

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

(٣) مرونة الاهداف

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

(٤) واقعية الأهداف

لا شك ان أي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضائل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات وإحباط المفاوضين وإضعاف المركز التفاوضي مستقبلا .

(٥) 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 .

(٦) قابلية الأهداف للقياس

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

(٧) المحافظة على السرية

يعني لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى إليه 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 .

(٨) قابلية الأهداف للمراجعة

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

٢/٦ تحديد الفرص والقيود

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

٣/٦ 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 والإبعاد 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 :

١/٣/٦ نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الإبعاد والآثار والنتائج بالنسبة لأطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد ، فالأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بحقوق العمال فهي أوسع نطاقا بكثير ، والسعر قضية محددة وأكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد.

٢/٣/٦ مدى فصل او ربط القضايا

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

٣/٣/٦ مدى المرونة في القضايا

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

٤/٣/٦ تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها ، حيث يبدأ أي قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف ثم تتحول الافتراضات إلى 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 وإلغاء الثالثة وتعديل رابعة وهكذا .

٤/٦ الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

١/٤/٦ أهمية توفر البيانات والمعلومات

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

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

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي :

- منطقة العمى المعرفي : يعني انك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الآخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي .
- منطقة الجهل المشترك : يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الآخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض .

- منطقة القناع على الوجه : تعني معرفتك بالطرف الآخر وجهه 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 .

٢/٤/٦ مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض إن يحدد المجالات التي يجب ان تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والمعلومات في : معلومات عنك أنت ، معلومات عن الأطراف الأخرى في التفاوض ، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العامة والخاصة به .

٥/٦ تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديرا لأزمة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض وأهداف أطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم .

٦/٦ تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

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

٧/٦ تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد بإستراتيجية التفاوض الخط الأساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الأجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية ولا يوجد إستراتيجية مثلى للتفاوض وإنما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الأهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم وأهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن أهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف ، الاستجابة للتغيرات الطارئة ، التجاوب مع حركة الخصم ، استثمار الفرص السانحة ، المرونة في تحديد الموقف .

٨/٦ اختيار المفاوض او الفريق التفاوضي

١/٨/٦ مواصفات المفاوض الماهر

هناك عدة مواصفات تساعد على النجاح في المفاوضات :

- أن يتمتع بقدر مناسب من الذكاء .
- أن يتمتع بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة .
- أن يتقن فن الاستماع .
- أن يتمتع بقدرة تحليلية مناسبة .
- أن يكون سريع الملاحظة .
- أن يكون لبقاً في الحديث دبلوماسياً في التعبير .
- أن يكون ناضجاً لا تسحقه الهزيمة ولا يسكره النصر .
- أن يكون اجتماعياً غير انطوائي .
- أن يتمتع بجلد وصبر شديد للزوم .
- أن يكون قادراً على عمل الأدوار المختلفة الشخصية .

- أن يتقن اللغة التي سيتم التفاوض بها.

٢/٨/٦ من يقوم بالتفاوض ؟ (فرد / فريق)

يتوقف الاختيار (فرد / فريق) على اعتبارات منها :

- مدى تفهم طبيعة موضوع التفاوض وخصائصه وما يحتاج إليه من بيانات ومهارات وقدرات .
- مدى أهمية موضوع التفاوض ومستوى المنافع والمخاطر المرتبطة بنتائج التفاوض بشأنها .
- اعتبارات التكلفة والعائد في المفاضلة بين الأسلوب الفردي والجماعي .
- المهارات والقدرات التفاوضية التي تلائم الاحتياجات المطلوبة من الكفاءات في عملية التفاوض ولكل مزاياه وهي :

١/٢/٨/٦ مزايا المفاوض الفرد

- سرعة الانجاز والبيت
- التحديد الواضح للمسئولية
- منع الخصم من توجيه أسئلة المحرجة أو الصعبة إلى الأفراد الضعفاء في الفريق ومنه بث الفرقة بين أعضاء الفريق .
- عدم إضعاف المركز التفاوضي نتيجة ظهور خلاف داخل الفريق
- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر توازنا وبصورة أيسر من حالة الفريق

٢/٢/٨/٦ مزايا الفريق المفاوض

- إمكانية استخدام افراد بقدرات ومهارات متنوعة مما يحقق التعبير عن وجهات النظر المختلفة في الموضوع والتكامل في اتخاذ القرار

- يؤدي تعدد وتنوع الخبرات الى تصحيح أي تعبير خاطئ عن وجهات النظر المعروضة وإعطاء مرونة اكبر للمنافسة
- يؤدي استخدام الفريق الى زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي او الانسياق وراء المصالح الشخصية
- إيجاد جبهة واسعة إمام الطرف الآخر
- استخدام تكتيك العضو المتشدد والعضو المتساهل وهو يتيح مرونة اكبر في ادارة المفاوضات وتغيير المواقف بسرعة عند اللزوم .
- إمكان تأجيل الالتزام بموقف بحجة استشارة الزملاء

٣/٨/٦ اعتبارات تحديد فريق التفاوض

- تحديد التخصصات الواجب توافرها لدى أعضاء الفريق
- تحديد واجبات كل عضو
- تحديد المواصفات والمهارات الواجب توافرها في رئيس الفريق المفاوض
- وضع قواعد وضوابط التعاون بين أعضاء فريق التفاوض
- وضوح دور رئيس الفريق وواجباته .

٤/٨/٦ دور رئيس الفريق

الواجبات الرئيسية لرئيس فريق التفاوض :

- يشارك أصحاب السلطة وذوي العلاقة بعملية التفاوض في تحديد أهداف عملية التفاوض ونتائجها .
- يدرس موضوعات التفاوض ويحللها ويتعرف على طبيعتها وخصائصها
- يحدد الإمكانيات البشرية والمادية والوثائق والمعلومات اللازمة ويوفرها
- يتأكد من توفير المهارات والقدرات الفنية اللازمة لدى الفريق
- يحدد واجبات أعضاء الفريق ويوزع عليهم الأدوار

- يعمل على بناء الثقة لدى أعضاء الفريق وينمي مهاراتهم على الاصغاء والتحدث والعرض والحوار والإقناع .
- يوفر فرص التعاون بين اعضاء الفريق.
- يتخذ القرارات الملائمة علي ضوء التقدم في عملية التفاوض.
- يعمل علي حماية فريق التفاوض في مواجهة اطراف التفاوض من محاولات الاختراق او التأثير.

٦-٨-٥ محددات فاعلية فريق التفاوض

تتوقف فعالية أداء الفريق علي الاعتبارات التالية

- حسن اختيار اعضاء فريق التفاوض
- حسن اختيار رئيس الفريق
- توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل مع أعضاء الفريق.
- الفهم الكامل للأهداف والافتتاح بها
- حسن توزيع الأدوار بين الأعضاء
- الحفاظ علي عدد معقول لأعضاء الفريق

٦-٩ تحديد أجندة التفاوض

- تعتبر أجندة التفاوض عن إستراتيجية المفاوض وهي تنبثق من افتراضات أعدها ولا شك إن تحديد الأجندة هو احد التكتيكات الاساسية للمفاوض ، وعند تحديد أجندة التفاوض بغرض البدائل التالية :
- التركيز على الموضوعات العامة دون التطرق للتفاصيل ، على ان توضع التفاصيل في أجندة غير معلنه تستخدم أثناء التفاوض.
 - البدء في الأجندة بالقضايا الاساسية لاعتبارها الأهم وحسمها يؤدي الى حل القضايا الثانوية .

- البدء بالقضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا وتقديم التنازلات بشأنها بسهولة وكسب ثقة الخصم على أمل ان يقدم الخصم تنازلات مقابلة وساعتها ستكون القضايا الاساسية هي موضوع التنازل .
- البدء بتحديد مجموعة من الشروط التي يتم الاتفاق عليها اولا باعتبارها الحاكمة في التفاوض ثم تبدأ المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية ، وعادة ما تمثل هذه الشروط المبادئ والأسس التي تعبر عن المصالح المشتركة للفريقين ، فمثلا أن يتفق المفاوضون على السياسات التسويقية للشركات الثلاثة الكبرى في سوق إحدى السلع على ١- حظر حرب الأسعار بينهم ٢- حظر خطف الخبرات النادرة بينهم عدم تجاوز ميزانية الإعلان لأي منهم بنسبة ٥% من قيمة المبيعات ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية لهذه المبادئ .
- تقسيم قضايا التفاوض الى مجموعات نوعيه متخصصة مثل الجوانب الفنية للمشروع السياحي ، والجوانب التسويقية والقانونية ثم يجري التفاوض حول كل مجموعة نوعية على حده .

١٠/٦ اختبار لغة التفاوض

عند اختيار لغة التفاوض يوجد بديلان:

- ان يستخدم كل طرف لغته الأصلية مع الاستعانة بمترجم.
- ان يتفق الطرفان على استخدام لغة يتقنها كل منهما.

١١/٦ تحديد مكان التفاوض

تظهر اهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية ، فهل من الأفضل ان تسافر الى الطرف الآخر أم ان تدعوه الى موطنك أم ان تلتقيا في مكان ثالث ،..
أما عن التجهيزات فينصح بما يلي :

- توفير قاعة مناسبة من حيث المساحة والتهوية والإضاءة
- تزويد القاعة بأماكن مريحة للجلوس
- توفير درجة السرية اللازمة للمفاوضات
- توفير وسائل الإيضاح المناسبة ووسائل الاتصالات
- توفير موائد المفاوضات بشكل مناسب
- دراسة امكانية التفاوض أثناء تناول وجبات خفيفة لإضفاء جو غير رسمي

١٢/٦ ترتيبات الاتصال

يمكن ذكر النصائح التالية لترتيب عملية الاتصال بين الاطراف :

- ان يقوم بالاتصال شخص من مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به .
- الالتزام بالأدب واللباقة التامة في الحديث.
- الالتزام التام بالمواعيد.
- إبداء المرونة في المنافسة مع الحزم بأدب تام عند اللزوم.

١٣/٦ الجلسة الافتتاحية

يجب التحضير للجلسة الافتتاحية بعناية حيث ان ما يدور فيها سيؤثر على سير المفاوضات ولعل أهم الأمور الواجب الإعداد لها كيفية بدء الحديث ومن البدائل المتاحة :

- البدء بموضوع عام - خارج موضوع التفاوض- لمجرد خلق فرصة لتبادل الحوار .
- البدء بالإشارة إلى خبر هام أو حادث قريب أو حدث معين تتحدث عنه وسائل الإعلام.
- البدء بقصة طريفة او استرجاع ذكريات لطيفة مع الابتعاد عن الامور التي تبعث الاكتئاب او الامور ذات الحساسية الدينية او السياسية .

- البدء في موضوع التفاوض بإبداء مجموعة من الملاحظات العامة او المبادئ المستقرة التي لا تحتمل ان تثير اعتراضا لدى الطرف الآخر .
- البدء بتجسيد المزايا التي يحققها الخصم من إتمام المفاوضات بنجاح .

١٤/٦ تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار

يتعين علينا وضع عدة سيناريوهات (تصورات لسير المفاوضات) علي ان يتضمن ذلك :

- تصورات بديلة لبداية الجلسة ومن الذي يبدأ الكلام وبماذا يبدأ ، وكيف يقدم زملاءه ، وكيف يتم تجاذب اطراف الحديث التمهيدي ؟ .
- تحديد أسلوب وطريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض .
- توقعات بشأن سلوك الخصم واستجابات وردود وأفعاله .
- مدى الحاجة إلي الإعلان عن الموقف ومدى الصراحة والأمانة في ذلك الإعلان من البداية.
- توقعات بشأن الحدود القصوى والدنيا للخصم .
- تصورات تفصيلية لتسلسل الأحداث أثناء المفاوضات ومتي تصل إلي نهايتها.

٥١-٦ التدريب العملي

التدريب العملي هو المدخل العملي لتحقيق الفاعلية في الممارسة العملية ، ونستعرض فيما يلي ثلاث طرق من أهم طرق الإعداد التدريبي للتفاوض :

(أ) تمثيل الأدوار

يتم تمثيل كافة أطراف التفاوض مع جميع أعضاء الفريق التفاوضي فيكون هناك شخص يمثل رئيس الوفد وشخص يمثل كل عضو ، ونفس الشيء بالنسبة للخصم كما يقوم الجميع بإدارة المفاوضات كما لو كانت حقيقة من المهم ان يزود الأطراف ببيانات ومعلومات اللازمة للتفاوض

(ب) تعصيف الأفكار

يتم اختبار عدد من الأفراد ذوي الصلة بموضوع التفاوض ويعقد لهم لقاء مفتوح ويطلب منهم إبداء الرأي في القضايا المطروحة ويتم تلقي الآراء وتسجيلها وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن الاستفادة منه في الإعداد العملي للتفاوض .

ج) المؤتمرات

يعقد المؤتمر من عدد من الأفراد ذوي الصلة بالموضوع التفاوضي ثم تدار المناقشة بشكل منظم على أن يتم التحضير المسبق قبل المؤتمر ويقود المناقشة شخص قادر على توجيهها في مسارات بناءه تقيده في عملية المفاوضات.

٧ - بدء التفاوض

قد يكون من المفيد من أطراف التفاوض البدء بالموضوعات المشتركة التي لا يوجد عليها خلاف أو التي يتفق عليها بسرعة ويسر ، ويحقق البدء الجيد للتفاوض مزايا عديدة منها :

- إطالة مدى عملية التفاوض لتشمل عديد من الموضوعات التي تهم الأطراف.
- تحقيق بدايات هادئة يطلب عليها التفاعل والاستجابة من الأطراف بما يفتح مجالات مشتركة جديدة ونقاط التقاء لم تكن واضحة قبل بدء جولات التفاوض .
- توثيق الصلة وتضييق الفجوة وتقليل احتمالات الخلاف بين الطرفين.
- كسب الثقة وبناء جسور التفاهم بين أطراف التفاوض.
- الحصول على بديل (نعم) من الطرف الآخر مما يحققه من هدوء بدني. ونفسي لأطراف التفاوض وتجنب بديل (لا) من الطرف الآخر بما يرتبط به من عبء نفسي .

أسئلة الفصل الثالث

أسئلة الوحدة الأولى في الفصل الثالث

١- ما هي أهداف المفاوضة برأيك ؟

٢- ما هي أهمية عملية المفاوضة ؟

٣- اذكر خصائص عملية الإعداد للمفاوضة ؟

٤- كيف يتم التحضير الجيد للمفاوضة ؟

أسئلة الوحدة الثانية في الفصل الثالث

١- ما هي الأخطاء التي يمكن أن تظهر عند الإعداد للمفاوضة ؟

٢- اذكر أهم الخطوات التي تتم عند الإعداد للمفاوضة ؟

الفصل الرابع

الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

بنود الفصل الرابع :

الأسبوع الأول : الوحدة الأولى :

- مختبر للتعرف على صفاتك ومهاراتك التفاوضية
- الصفات الأساسية للمفاوض الناجح
- المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

الأسبوع الثاني الوحدة الثانية :

- تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية
- المراسلات ودورها في التفاوض
- المقابلات ودورها في عملية التفاوض
- نصائح عامة للمفاوض

(٤)

الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

ملخص هذا الفصل:

يتمحور هذا الفصل حول المواضيع ذات العلاقة بالفصل والتي تدور حلو مجمل المهارات والصفات والتي يجب توفرها بالشخص المفاوض والتي هي الأساس في عملية تحقيق النجاح حيث أن مثل هذا الصفات الجيدة يجب أن تتوفر في الشخص المفاوض وإلا سوف تعيق العملية التفاوضية للشركة حيث انه كل ما كانت المؤسسة ذات أهمية ومكانه في السوق كلما تطلب الأمر لأن يكون هناك دقة متناهية في عملية الاختيار الدقيق للشخص المفاوض من خبرات ومهارات مبتكرة قادرة على ترغيب الطرف الآخر كما يركز هذا الفصل على المراسلات ودورها وعملية الابتكار والمراحل التي تمر بها من أجل امتلاك القوة التفاوضية للمؤسسة .

الوحدة الأولى :الأسبوع الأول : الفصل الرابع:

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة حول المهارات والخبرات والصفات المهمة التي يجب أن تتوفر في الشخص المفاوض وذلك من أجل التعرف على الصفات الأساسية للمفاوض الناجح الذي يمتلك المهارات الرئيسية التي يمتلكها المفاوض الناجح بشكل يحقق الكفاءة والفاعلية .

١)مختبر للتعرف على صفاتك ومهاراتك التفاوضية

يتعذر أن تلمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحدها أولا وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات وأساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك ان تحقق ما يلي :

- ستحقق صفقات أفضل.
- ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده.
- ستعطي للآخرين فرصا أفضل لكي يحققوا كثيرا مما يريدون.
- ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج.

- ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الان ان تتفاوض.
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك ورؤسائك ومرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

٢) الصفات الأساسية للمفاوض الناجح

هذه بعض الصفات التي نرى أهميتها النسبية للمفاوض الناجح:

١/٢ الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .

يتطلب نجاحك في المفاوضات ان تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال :

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الإحداث والوقائع وتحليلها .
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة من الطرف الآخر .
- تأكد من اقتناعك 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 الإعلان عنها .
- تجنب مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك تجنب النظر اليه باستغراب أو ازدراء.

٢/٢ المنطق والموضوعية

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار .
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق .

- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص .
- إبراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين .
- ألزم 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 للإطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة .
- ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض .

٣/٢ الثقة الموضوعية بالنفس

يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال :

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

- إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فتجنبه.
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها .

٣) المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

١/٣ مهارات الاستماع والإنصات

يمكن للمفاوض ان ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :

- يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الآخر الى عدم استيعاب وجهة نظره.
- يؤدي الاستماع الجيد الى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
- يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الآخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم اهدافه ومن ثم إيجاد جو من التفاهم والثقة.
- يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.
- حسن الاستماع يعد اولى التضحيات التي تقدمها للطرف الاخر .

٢/٣ مهارات التحدث

١/٢/٣ أساليب تنمية مهارات التحدث

يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :

- اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض .
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم.
- احذر أن تتشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف الآخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملا .
- لا تقاطع المتحدث.
- الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث، استخدام الأسئلة الموجهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث الى أصل الموضوع ، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق .

٢/٢/٣ المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث

أ) مهارات الحوار الفعال

يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال :

- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.
- تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف الآخر.
- استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة.
- تجنب تقليل قيمة 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 ان يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

ب) مهارات التأثير والإقناع

يمكن تنمية مهارتك في التأثير والإقناع من خلال :

- يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض الى القدرة على الإقناع .
- من خلال الادراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية ، يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقنعا .
- تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل الى تنمية القدرة على الاستدلال.
- تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الإقناع .
- يؤدي حرصك على تحقيق اهدافك وممارستك لها باستمتاع الى تنمية قدرتك على التأثير .

ج) مهارات تحديد البدائل

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

- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض اذا رفض الطرف الآخر ما اقترحه من حل ؟
- كيف أساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟
- كيف تتجنب ان يشعر أطراف التفاوض ان احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم؟
- كيف تستطيع ان تدرك توجهات الطرف الآخر ؟
- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟
- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

د) مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي

من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر ، وتجدر الإشارة الى ان مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة ان 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 .

هـ) مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :

- إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها .
- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.
- احتفظ دائما بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الآخر .

و) مهارات إنشاء العلاقات وكسب التعاون

يمكن تنمية مهارات إنشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال :

- تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر إنها واردة منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
- احرص على ان يتم صياغة مقترحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
- احرص على تأكيد احترامك لأراء ومقترحات الاطراف الأخرى.

٣/٣ مهارات التعامل مع الاعتراضات

١/٣/٣ 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 التفريق بين كل من اعتراض الطرف الآخر او شكواه او تحفظه على بدء التفاوض او الاستمرار فيه حيث ان شكوى الطرف الآخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا ان عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها شكوي من الطرف الآخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الآخر في عملية التفاوض .

٢/٣/٣ أسباب الاعتراضات

الأسباب الحقيقية للاعتراضات هي :

- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض .
- رغبة الطرف الاخر في ان يحصل على أفضل المزايا الممكنة.

- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الاخر في الشعور بأنه الاقوى لأنه هو الذي يعترض وان يستجيب له.
- رغبة الطرف الاخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد إثبات ذاته .
- رغبة الطرف الاخر في مقاومة أي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار ان مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل أمام الطرف الاخر قد تجعل الامور اشد صعوبة أمام الطرف الاخر ، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار .
- قد لا يفهم الطرف الاخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم إعادة او صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه .

٣/٣/٣ أنواع الاعتراضات

هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر في عملية التفاوض وهي :

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

٤/٣/٣ ما هي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح ؟

هل اعتراض الطرف الاخر يعتبر ظاهرة سلبية ؟

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

:

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.

- اعتراض المفاوضات هو وسيلته الأساسية لإشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض .
- اعتراضات المفاوضات تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الاخر عن وعي ودراية قبل إعلان الموافقة .
- اعتراضات الطرف الاخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض .

٥/٣/٣ المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض:

- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر.
- من الضروري التدريب المسبق على كيفية وأسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الاخر .
- عدم تضخيم الاعتراض .
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراءاة في أي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الاخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الامور .
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد إبداء الطرف الاخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض.

٤/٣ مهارات التعامل مع أنماط البشر

هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض ، وهذه الأنماط هي :

- الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد.
- الفرد المدعي المعرفة.

- الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.
- الفرد المتردد.
- الفرد المشاغب.
- الفرد الايجابي المفكر.

٥/٣ مهارات الإبداع والابتكار

الوحدة الثانية : :الأسبوع أثنائي : الفصل الرابع:

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة حول بالمواضيع ذات العلاقة بعملية الابتكار التفاوضي والمراسلات ودورها في التفاوض كما تتمحور حول المقابلات ودورها في التفاوض وتوضيح بعض التوصيات ذات العلاقة بالتفاوض .

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف إليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو أمر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات ، وفيما يلي مجموعة من الإرشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة :

- انظر حولك وحاول الا تأخذ الامور على علاتها
- اقرأ عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق.
- اسأل رئيسك وزملائك ومرؤوسيك ان كان هناك مشكلة .
- قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهه لعملك.
- قارن أداء عملك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر.
- فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي.
- حاول أن تحدد المشكلة بشكل مبدئي.

- انظر إلى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد.
- حدد العلاقة بين العناصر.
- اجمع معلومات كاملة عن كل عنصر.

المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة :

هذه المرحلة أكثر المراحل غموضاً لأنها تتم داخل وحدات المفاوضات ولا تترجم إلى سلوك ظاهري ، حيث يقوم المفاوضات بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى كل هذا يتم داخل الإنسان دون ان يبدو عليه أي نشاط ظاهري بل يبدو انه شاردا كالذين يحلمون أحلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوضات في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بال حتى يصل إلى الحل الذي يرضيه ويمكن إجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل .

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

- تمنع في المشكلة وانظر إليها من زوايا كثيرة.
- تقبل ولا ترفض أي أفكار جديدة.
- حاول أن تصوغ المشكلة بعدة طرق.
- اكتب نظرتك للمشكلة.
- افحص نظرة رئيسك ومرؤوسيك للمشكلة.
- حاول أن تقص المشكلة في شكل قصة.
- اشرح المشكلة من على لسان الآخرين.
- استمر في القراءة والاطلاع حول المشكلة والتحدث مع الآخرين.
- قم بزيارات ممكنة للاماكن ذات العلاقة .
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل.
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن.
- اعصف بذهنك وذهن الآخرين للحصول على أفكار جديدة.

المرحلة الثالثة : مرحلة الخلق والإلهام

في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل . هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار ، ويمكن أن يتم جني الثمار او التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي :

- عرض الأفكار (الاقتراحات) الرئيسية.
- إضافة الأفكار الهامة.
- وضع نواه لأفكار لاحقة.
- استخدام مفاهيم مباشرة.
- استخدام مفاهيم ضمنية.
- قياس الاتجاهات.
- دراسة الحاجات او السبب للأفكار.
- تجديد التركيز على الأفكار المطروحة.
- تحديد كيفية التغيير .

٢/٥/٣ طرق التفكير الابداعي

- العصف الذهني
- أسلوب دلفي
- أسلوب تنظيم الذهن
- القراءة الفعالة
- اسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات
- التركيز
- التحدي الابداعي
- البحث عن البدائل

- مروحة المفاهيم
- اثاره الأفكار
- الاساليب الجمالية في الابتكار
- المدخلان أو الكلمات العشوائية
- كتابة أفكار الذهن

المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق

وهي المرحلة النهائية للعملية الإبداعية وتتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة للتحقق من صحتها ، وهذه هي بعض الاساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الأفكار الابتكارين :

- عدم التسرع في رفض بعض الأفكار
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة
- قم بتعطيل الأفكار أولاً بأول لكي تتواءم مع الامكانيات المتاحة
- قم بتدعيم أفكارك وتعزيزها حتى تصبح أكثر فائدة
- انتبه الى الأفكار الجيدة والتقطها
- قارن بين الأفكار الجديدة والأفكار المستخدمة حالياً وقارن بين الأفكار الجديدة وبعضها البعض
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة وتغلب عليها
- انظر الى المستقبل وتوقع النتائج
- حدد قابلية الفكرة للاختبار
- تقييم الأفكار

٦/٣ التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر

كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك ؟ (كيف تدير رئيسك ؟)

فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك :

- الاصغاء جيدا الى رئيسك
- التركيز جيدا لما يقوله رئيسك
- الدبلوماسية (الفطنة واللباقة)
- ارفع من شأن رئيسك
- كن ايجابيا متفائلا
- لا تخل بالوعد
- اعرف رئيسك معرفة جيدة
- لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة
- اذهب مبكرا الى مكان عملك
- لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم
- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك

٤) المراسلات ودورها في التفاوض

فيما يلي أنواع المراسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض:

أولا : مراسلات تتعلق بالمعلومات:

وهي تستخدم من أجل طلب معلومات أو تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة :

- الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
- الابتعاد عن المقدمات التفصيلية
- ابراز دقيق وموجز حول المطلوب منك

خصائصها :

- معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام
- مألوف بين الشركات أو 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 أو منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- إتباع المدخل غير المباشر .
- التركيز على الحث والإقناع.
- البداية هي التركيز على ما يهدف إليه الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة.
- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال.
- السطور الأولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والألفة لتجهيز المرسل إليه لتبني ما تريده.
- لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل إليه .
- يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك.
- ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او أهداف الاخر وربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل إليه ، والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق.
- ركز الرسالة على احتياجات وأهداف الطرف الاخر أكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك.
- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف أنت إليه.

ثالثا : مراسلات تتناول مواضع نزاع:

... لاحظ أنه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات وأهداف متلقي الرسالة

مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك واهتماماتك ،

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي :

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

- الرد الفوري على أي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن الرد إجابة او توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الأصلية
- تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عبارة عن مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر
- الأصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر

٥) المقابلات ودورها في عملية التفاوض

١/٥ العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات

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

٢/٥ كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة

- قُم بالإعداد المسبق للمقابلة

- هبئ المكان ومهد للمقابلة
- شجع الطرف الاخر على التحدث
- اسأل الطرف الاخر أسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- أنه المقابلة

٦) نصائح عامة للمفاوض

- ضرورة الاتفاق على الأساسيات والتأكد من الفهم المشترك من أطراف التفاوض
- يجب ان تهبيئ نفسك للتفاوض
- العلم بموضوع التفاوض والافتناع به
- معرفة أنماط البشر وحسن التعامل معهم
- عليك ان تتدرب على مراقبة نفسك والسيطرة عليها
- تجنب ان ترفع صوتك الا عند الضرورة ما خاب من استخار ولا ندم من استشار
- الحوار الجيد وسيلة وليس غاية
- تفهم نفسك جيدا
- تفهم الطرف الاخر جيدا
- ادرس أنماط ومدى التنازلات الممكنة
- قيم واعد تقييم التوقعات والاتجاهات بصورة مستمرة
- الالتزامات تقدم بتحفظ
- تدخل وسيط
- وسع دائرة التفاوض ومجالاته
- حافظ على إسرارك

أسئلة الوحدة الأولى في الفصل الرابع

عرف المهارات ؟

ما هي المهارات المطلوبة برأيك عند الشخص المفاوض ؟

ما هي الصفات الأساسية للمفاوض الناجح ؟

أسئلة الوحدة الثانية في الفصل الرابع

ماذا تعني لك عملية الابتكار في المفاوضة

ما هو دور المراسلات في عملية التفاوض

ما هي أهم النصائح التي تقدمها انت قبل الدخول للمفاوضة ؟

الفصل الخامس

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

بنود الفصل الخامس :

الأسبوع الأول :الوحدة الأولى

- استراتيجيات التفاوض
- إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها

الأسبوع الثاني : الوحدة الثانية :

- تكتيكات التفاوض
- العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

(٥)

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

ملخص هذا الفصل :

يدور هذا الفصل حول بعض الجوانب ذات العلاقة بموضوع الفصل والتي تتمحور في الاستراتيجيات الرئيسية للعملية التفاوضية وتعريف الإستراتيجية وما هي الإجراءات المهمة التي تهتم في تنفيذ الاستراتيجيات اللازمة للموقف التفاوضي ، كما يدور حلو أهم التكتيكات المستثمرة في التفاوض بما يحقق أهداف المؤسسة العليا .

الوحدة الأولى :الأسبوع الخامس : الفصل الخامس:

ملخص الوحدة:

تتلخص هذه الوحدة حول مفهوم الإستراتيجية وأهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التفاوض كما تدور هذه الوحدة حول أهم الإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المهمة الخاصة بالموقف التفاوضي بما يحقق مصلحة المؤسسة .

الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام للتحرك والأهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى ، أي أن الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض .
أما مفهوم التكتيك فيشير إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض .

١- استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي :

١,١ 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 أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض .
- حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر .
- وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفاوض لتوظيف الإمكانيات المتوفرة لدى كل طرف في أحكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق أهداف عملية التفاوض .
- وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة وأسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها .
- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها أهداف عملية التفاوض .

واستراتيجيات منهج المصالح المشتركة هي:

١. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

٢. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

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

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

- ١- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
- ٢- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح
- ٣- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- ٤- مرحلة اقتسام عائدته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

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

٣. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية 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 وطاقات كل منهما .

وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

١. **توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد:** ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

٢,١,١ استراتيجيات الصراع :

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها :

- يستخدم كل طرف من الاطراف أساليب 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 إلحاق الضرر بالطرف الاخر .

وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الاطراف فقط .

وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب 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 أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

* التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة.

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

* إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
* وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

٣. استنزاف أموال الطرف الآخر

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

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما. وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية نكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

* القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقنع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه 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 أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله 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 الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها :

(١) التسوية أو الصمت المؤقت :

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

(٢) المفاجأة :

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم

(٣) الأمر الواقع :

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

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا

- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع

(٤) الانسحاب الهادي :

وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

(٥) الانسحاب الظاهري :

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه

(٦) الكر والفر أو التحول :

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملايساته

(٧) التقييد :

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع او للنزول علي رغبة معينة في التفاوض

(٨) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت) .

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية

(٩) ادعاء العجز :

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية .

(١٠) مفترق الطرق :

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق .

(١١) التدرج او الخطوة خطوة :

حيث تؤخذ القضية أجزاء أجزاء إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم .

٢,١ تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

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

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه
- توقيت الانسحاب .
- توقيت التراجع أو الهجوم .
- توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة .
- توقيت التمسك بالموقف أو التراخي في ذلك .
- توقيت التقدم برأي جديد أو إدخال عناصر جديدة .
- توقيت طلب استراحة .

٣,١ تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف ؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها :

١,٣,١ استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية:

يسعى المفاوض في الإستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانياً ومنتشداً ويلجأ إلى ذلك اذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة أفضل في المفاوضات كإجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

٢,٣,١ استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مرة واحدة .

يلجأ المفاوض في الحالة الأولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بان ذلك أفضل نفسياً وأيسر عملياً كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيه الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها أحيانا الخبطة الواحدة فأسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق أهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغرياً بدرجة كافية وبالتالي يصير على الانجاز مرة واحدة .

١,٣,٣ إستراتيجية التعاون - إستراتيجية المواجهة .

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

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

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة أسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعاً بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لأسباب يقدر أهميتها ، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في إستراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص أفضل لتحقيق أهدافه .

الوحدة الثانية :الأسبوع الثاني :الفصل الخامس:

ملخص الوحدة:

تتلخص هذه الوحدة حول أهم التكتيكات الخاصة بالعملية التفاوضية واطهار أهم العوامل القائمة على تحديد أهم الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للموقف التفاوضي .

٢ . تكتيكات التفاوض :

إشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

١,٢ التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (أقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي أين نتفاوض ؟
- مجموعة الدراسات

٢,٢ التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط .

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

٣,٢ التكتيكات التنفيذية لإستراتيجيات متى ؟

- التسويق.
- المفاجأة.
- الأمر الواقع.
- الانسحاب الهادئ.
- الانسحاب الظاهري.
- الكر والفر .

- نهاية المطاف.
- التراجع.
- الخداع والتضليل.

٢, ٤ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين ؟

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

٢, ٥ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

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

٢, ٦ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

- أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة .
- اشتر بعض الوقت

- اقتراح الاستعانة بوسيط
- نعم ولكن ثم نعم

٧,٢ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

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

٨,٢ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت

٩,٢ تكتيكات أخرى متنوعة

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

٣. العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

١,٣ الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين هما :

- كيف يحدد حاجات و أهداف المفاوض ؟
- كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية أخرى ؟

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

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتقمهما جيدا
- تحديد اولويات إشباع هذه الحاجات
- إشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما أمكن ذلك

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي :

- استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الطرف الاخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض وأغراض 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 ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي إذ 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 هي قوة الشخصية .

٣,٣ القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

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

- نطاق هذه القضايا و محتوياتها

- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية أخرى .

٤,٣ المهارات النسبية للمفاوضين

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها :

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .
- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الاخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

٥,٣ أهمية التواصل إلى اتفاق

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على إستراتيجية والتكتيك المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

- كلما زادت أهمية التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تقادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .
- اذا كان التوصل الى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر ، فسوف ينعكس 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 وتقادي النزاع .
- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا وهي:

- تحديد مواعد نهائية .
- الكشف الكامل للحقائق
- الخداع
- نقص السلطة
- التسويق
- 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 شيليني وأشليك .
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا ، يكون من العملي استخدام إستراتيجية التعاون والتي شعارها نحن أخوة .
- وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم إشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه .

٨,٣ الخبرات السابقة بالطرف الآخر

المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي :

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

٩,٣ السلوك المتوقع للخصم

يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي :

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم إزاء كل إستراتيجية على حدة .
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم
- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :
 - عدم مبادلتها نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .
 - إتباع سلوك مماثل او موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم .

١٠,٣ شخصية الخصم

- يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة .
- يحسن أن يتضمن توزيع الأدوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابلين لتركيبه 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 أمور وانجازات أخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي ، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات أكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على إرضاء الخصم الذي سيفيدنا في أمور أخرى تثيره مستقبلا .

أسئلة الفصل الخامس

أسئلة الوحدة الأولى في الفصل الخامس

ما هو معنى الإستراتيجية ؟

ما هي إجراءات تنفيذ الإستراتيجية في نطاق المفاوضة ؟

أسئلة الوحدة الثانية في الفصل الخامس

ما معنى التكتيكات ؟

ما هي العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض ؟

الفصل السادس

دور الوقت في عملية التفاوض

بنود الفصل السادس :

الأسبوع الأول : الوحدة الأولى:

- مبادئ عامة حول أهمية الوقت
- إستراتيجية تضييع الوقت

الأسبوع الثاني: الوحدة الثانية :

- إستراتيجية توفير الوقت
- نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

(٦)

دور الوقت في عملية التفاوض

ملخص هذا الفصل:

يتمحور هذا الفصل حول المواضيع ذات العلاقة بعنوان الفصل والتي تدور حلو المبادئ العامة حول أهمية الوقت والاستراتيجية التي تعالج عملية تضيع الوقت وكيفية توفير الوقت المناسب لعملية المفاوضة كما تظهر أهمية الوقت في المفاوضة وبناء على ذلك اظهر هذا الفصل أهم النصائح العامة التي تخص اغتنام الوقت لتحقيق ما تطمح اليه المؤسسة من خلال المفاوضة .

الوحدة الأولى :الأسبوع الأول : الفصل السادس:

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة حول المبادئ العامة حول أهمية الوقت وكيفية استغلاله والتركيز أيضا على أهم الاستراتيجيات المستخدمة في العمل على استغلال الوقت التفاوضي بما يحقق مصلحة المؤسسة .

١. مبادئ عامة حول أهمية الوقت

- يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات أثناء عملية التفاوض . وقبل البدء في التفاوض .
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الاطراف .
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لأن الوقت يؤثر في اختيار إستراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض
- يحسن تقسيم الوقت المتاح علي القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النزاع وضائق مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل إلي اتفاق بينهم .

- العامل الأساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وإنما م لا يقال أثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة علي الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل إلي اتفاق .
- يمكن التمييز بين إستراتيجيتين رئيسيتين هما ! الاولي خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لإمكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض ، والثانية هي إستراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلي اتفاق.

٥ - إستراتيجية تضييع الوقت

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

١-٢ لماذا نضيع الوقت ؟

- للهروب من الإجابة علي سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن
- للهروب من الحصار من أي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات
- لتجنب إظهار ضعف الموقف التفاوضي
- لتجنب الوصول إلي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا .
- لكسب الوقت للوصول إلي معلومات جديدة تفيد في التفاوض .
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض .
- تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "
- لإثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول علي شروط أفضل .
- للحصول علي تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق .
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة
- أخذ فرصة للتفكير والدراسة

- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود .

٢-٢ كيف نضيع الوقت ؟

- طلب إيضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف
- توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر
- التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفة
- تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل أمور جانبي
- الخروج عن ا لموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشة غير البناءة
- التماذي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطاء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبية
- استئذان احد اعضاء الفريق مؤقتا
- ترتيب تلقي مكالمة تقطع الحديث .
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والإضرار لإعادة سردها
- توسيع القضايا إلي أمور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي.

٣-٢ كيف تواجه لجوء الخصم إلي تضييع الوقت ؟

هناك بديلان :

البديل الأول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

يفيد هذا البديل في :

- حالة تمشي التأجيل في مصالحننا
- حالة عدم وجود ضرر .
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

البديل الثاني : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :

- عدم التجاوب مع تفريع المناقشة
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعمد استخدام ألفاظ وتعبيرات محددة
- الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق .
- الإجابة الموجزة عن الأسئلة
- ضبط الأعصاب شرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت
- إعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- إظهار مزايا التوصل إلي اتفاق بالنسبة للطرفين
- إظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

الوحدة الثانية :الأسبوع الثاني :الفصل السادس:

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة حول الأسلوب الاستراتيجي الذي يعمل على توفير التفاوضي وكذلك يركز على تقديم اهم النصائح الخاصة باستثمار الوقت في العمل التفاوضي بشكل جيد ومستقبلي .

٦- إستراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (أي يفرضه كل طرف في التفاوض علي نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لأخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله علي أحسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل إلي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل إلي اتفاق كلما زادت أهمية التوفير في الوقت ، لذا إستراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة .

٧- نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

- وضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الأولويات
- ركز علي الاهداف وليس علي التفاصيل
- حدد هدفا واحدا علي الأقل يوميا وحاول تحقيقه
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتي نستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت .
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض
- اكتب قائمة أعمال تفصيلية وتأكد أنها تستعمل علي أهدافك
- ضع جدولاً لاستغلال الوقت أثناء التفاوض حتي تحقق الاهداف الهامة اولاً .
- تأكد ان الساعة الاولي من تفاوضك منتجة .
- ضع حدوداً زمنية لكل جلسة ولكل موضوع
- خذ وقتاً كافياً لعرض قضيتك جيداً في المرة الاولي بدلاً من تضييع الوقت في الإعادة او الشرح
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض
- خصص وقتاً هادفاً بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة .

- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه .
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
- قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الأهمية البسيطة للأعمال ذات الأهمية الأكبر.
- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

أسئلة الفصل السادس

الوحدة الأولى في افصل السادس

ما هي أهمية الوقت برأيك في العملية التفاوضية ؟

ما هي استراتيجيات تضيع الوقت ؟

الوحدة الثانية في الفصل السادس

ما هي استراتيجيات توفير الوقت في المفاوضة ؟

ماهي اهم النصائح التي يمكن ان تقدمها للشخص المفاوض بما يخص الوقت ؟

الفصل السابع

مناورات التفاوض

بنود الفصل السابع :

الأسبوع الأول : الوحدة الأولى :

- للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلا وهي:

الأسبوع الثاني : الوحدة الثانية :

- تحجيم التنازلات
- الغباء التفاوضي
- القيمة النسبية
- قيمة الوقت
- المفاوضات الطويلة
- القدرة على الانسحاب

(٧)

مناورات التفاوض

ملخص هذا الفصل:

يتمحور هذا الفصل حول بعض المناورات التي تتضمنها المفاوضة والتي يظهرها هذا الفصل على شكل مصطلحات من تحجيم التنازلات والغباء التفاوضي والقيمة النسبية وقيمة الوقت والمفاوضات الطويلة وكيفية القدرة على الانسحاب حيث أن للانسحاب أهمية في بعض الأوقات ومريح أكثر من الاستمرار بعلمية المفاوضة ولكن في بعض المواقف .

الوحدة الأولى :الأسبوع الأول : الفصل السابع :

ملخص الوحدة :

تتلخص هذه الوحدة بما يخص المناورات التفاوضية حيث تناولت مناورات رئيسية والتي تحتوي على ثلاث مراحل مفصلة وموضحة الجوانب الفعلية التي تدخل في العمق التفاوضي من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية .

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلا وهي:

١ - مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئا هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامه جدا أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجوا أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا ؛ لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى احد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب

بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع . وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدره.

السؤال الآن ما مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولا أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بُعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

مثال :

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ ٤٠٠ ألف دولار وأنت لا تريد أن تدفع إلا ٣٥٠ ألف دولار إذن الفرق بينكما تقريبا ٥٠ ألف دولار .. أنت هنا يجب أن تعرف أن الفرق ٥٠ ألف ويجب أن تعرض أقل مما تريد أن تدفع ب ٥٠ ألف دولار أي تعرض 300 ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع ٥٠ ألف إلى ٣٥٠ وهو يتنازل عن ٥٠ ألف ليبيع ب ٣٥٠ ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعورا لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية . فالبائع عندما يجد انه تنازل عن ٥٠ قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف انك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسين ألفا بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

لا تقل نعم أبدا للعرض الأول

إذا أجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة . وهذه طبيعة نفسية بشريه لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها

.. فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشترى مبنى وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلاً ووافقت أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لأنني وافقت . بالتأكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى وإلا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة . ونفس الشيء معي فقد اندم وأقول لماذا لم اعرض أقل . بينما قد يكون المبنى يستحق(لذلك احذر أن تقبل العرض الأول)

إن من أسباب قبلك للعرض الأول أن يكون لديك مثلاً تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقوله .

لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة.

ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهراً منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر . وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فإنه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فإن هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهراً للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة.

دائماً يجب أن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري

المشترون إذا رأوا أنك متحمس للبيع فتأكد تماماً بأنهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه أما إذا كنت متمنعا فإن الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة. وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

٣-مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريبا:

أولا - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة

المفاوض الفعّال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة. ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى **السلطة الأعلى**. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شيء آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معيّن بأن يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلاً. ويستخدمها المفاوضون دائماً بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلاً يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى .

وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضاً قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معيّن مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلاً.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلاً السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهداً أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة . والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بأن عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطة . وبذلك تكون عروضهم أكثر يسراً لضمان إتمام الصفقة. وان ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معيّن في المفاوضات يسمى **(الطيب والشرير)** وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجداً ولكن يجب أن يكون عدوانياً في تفاوضه

وأنت كيف تكون طيباً ؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات أن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد.

ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للحظة

فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟؟؟؟؟؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار . ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأناية والأسلوب الجاف معهم والتقليص من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستقرهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسوا ذوي أهمية أقل وأنهم قادرون على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات.

أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم. وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرون على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مُسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.

وأيضاً بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وأنه لن يجدي معك وانك تعرف تماماً ما يسعون للوصول إليه وبذلك فإن هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

ثانياً - المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية

النتقلة الإجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرضاً أقل ولكن يجب أن تتنبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

كيف يكون ذلك ؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلاً أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فتردد عليه بأنك تريد عرضاً أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

كثير من المفاوضات المبتدئين يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (تريد عرضاً أفضل) **مثال على ذلك:** عندما تتلقى عدة عروض مثلاً لعمل شيئاً ما أو توريد أو غيره مثلاً فانك بالطبع سوف تختار أقلها وتوافق عليه. أليس كذلك ؟

أحد المسؤولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل أقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل) وسرعان ما أتاه الرد بخصم أقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد.

ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرضاً أفضل لم يحدد مقدار ما يريده. وترك ذلك للطرف الآخر.

ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد ، وإنما يردون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخصم أو العرض ؟ ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

٣_ مناورات الختام

ولكن قبل ذلك أريد أن اذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات
١-الدوافع:

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

فما هي الدوافع ؟

دوافع المفاوض عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها

ففي الدوافع الشخصية فان المفاوض سوف تلاحظ عليه انه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له. أما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.

أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوض عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.
٢ - المعلومات :

ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل.

كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدفه وصلاحياته وسلطته.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فانك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس وأيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي . ولتعرف أيضا ما هي الضغوط التي سوف تمارسها والأخرى التي يجب الابتعاد عنها. وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل. وإن ما ذكر سوف يكون ذا أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر.

مناورات أو مفاوضات 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 يخترع المفاوض المقابل مثلا طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبيه منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وإن ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا.

ولكن إذا كان ذلك ممكنا فيجب أن يكون بئمن.

الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يعتمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب أو إيقاع الطرف الآخر. **مثال** أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا. ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك. أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل أن يكون التسليم فيه.

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلا بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها.

وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثلا بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير . لكي انتظر دون أن ابحث عن مكان آخر.

أن يقولك ما لم تقله:

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه وإن لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك . وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك ما لم تقله.

في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير أخلاقية في الاتفاقات من ناحية أنها غير محدده ومن ناحية أخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك.

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك أحيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم
المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك أيضا أن تصعد الأمر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضاً
عن ما تم الاتفاق عليه سابقا. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن تسمح بإعادة
التفاوض أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون لاحتياجك لهذا الاتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل
صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى عديدة لا مجال لذكرها تجعل
من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد
علاقتك الخاصة به مثلا.

ملاحظة: دائما أصحاب الصوت العالي أو المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات

ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف
المقابل ، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم
تماماً.

ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض.

وعليك عندما أن تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل أن تبتمس وبكل هدوء تقول أن الاتفاق عادل
ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

الوحدة الثانية :الأسبوع الثاني : الفصل السابع :

ملخص الوحدة :

تدور هذه الوحدة حول العوامل ذات العلاقة بموضوع الفصل والتي تدور حلو مفهوم تحجيم التنازلات والغباء
التفاوضي والقيمة النسبية وأهمية قيمة الوقت والمفاوضات الطويلة وأهميتها وصولا الى القدرة على
الانسحاب من المفاوضات وما هي الفائدة من الانسحاب في الوقت المناسب الذي يحقق اقل الخسائر .

تحجيم التنازلات:

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أداءه التفاوضي ، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات اكبر مما قدمت بداية التفاوض . لذلك عليك أن تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة.

الغباء التفاوضي:

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي أو التغابي بمعنى اصح. كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللا محدودة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها يفقدونهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً.

كيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلاً إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت.

لذلك عليك أن تتغابي وتجعل نفسك بسيطاً وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له انك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل.

القيمة نسبية:

تذكر دائماً بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحياناً المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية اكبر من النقود. فقد يكون هناك بعض المفاوضون

قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين. فيجب أن تعلم انه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له اكبر من النقود.

قيمة الوقت:

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج. وفي هذه الحالة فان كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفوا انه محدد أو محدودو ،فيجب عليك أن تحرص شديد الحرص بان لا يعلم الشخص المقابل بأنك محكوم بإتمام العقد في وقت محدد ، أما إذا كنت أنت الشخص المقابل فان الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر.

ولكن إذا كنت تعتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك إتمامه في وقت محدد فعليك ان تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة. أو انك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل أو التأخير لها ، فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فان ذو المدة الأقصر هو الجانب الأضعف في التفاوض.

المفاوضات الطويلة:

كما ذكرنا في الموضوع أعلاه أهمية الوقت وضغط الوقت فانه أحيانا تكون غير ملازم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر بحاجةك لإنهائها مما يجعلك تقدم تنازلات أحيانا من اجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل (عليك أن لا تقع في ذلك) ويجب أن لا توافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم أو طال أمدها.

القدرة على الانسحاب:

لاشك بأنك إذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فان ذلك يشكل ضغطاً على الطرف الآخر عندما تظهر له ذلك ، انك قادرا على الانسحاب. ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات ؟

تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله وفي نفس الوقت تظهر أنت بان الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك.

فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب أو لا يهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب. وهنا عليك أن تبحث عن عدة عروض للاختيار منها وإلا فكيف تتسحب؟

أسئلة الفصل السابع

الوحدة الأولى في الفصل السابع

هناك مناورات في المفاوضات ما هي هذه المناورات ؟

ما هي اقتراحاتك الفنية بما يخص هذه المناورات ؟

الوحدة الثانية في الفصل السابع

ماذا تعني لك الغباء التفاوضي ؟

لماذا يفضل الانسحاب من المفاوضات في بعض الأوقات ؟

بنك الأسئلة الشامل

- س- عرف التفاوض ثم اذكر أمثلة عليه .
- س- ما هي خصائص عملية التفاوض ؟
- س- اذكر مجالات التفاوض ثم اختر المجال الذي تعمل فيه موضحا بنود التفاوض في هذا المجال وأطرافه .
- س- ما هي أهمية التفاوض ؟
- س- اختر موقفا تفاوضيا موضحا كيف تخطط للتفاوض.
- س- ما هي معوقات التفاوض ؟
- س- تعتبر البيانات والمعلومات ذات أهمية كبيرة في عملية المفاوضات ، اختر موقفا تفاوضيا ثم وضح البيانات والمعلومات اللازمة لهذا الموقف .
- س- اختارتك لجنة العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا لإجراء مفاوضات مع إدارة الكلية تخص مطالب الموظفين . ضع خطة تفصيلية لهذا الغرض .
- س- ما هي الواجبات الرئيسية لرئيس فريق التفاوض ؟
- س- ما هي معايير اختيار الفريق المفاوض ؟
- س- ما الصفات والخصائص الواجب توفرها في المفاوض الفعال ؟
- س- اذكر الأنماط الرئيسية العامة للبشر ، ثم حدد نمط الشخصية لمديرك مبينا صفاته الرئيسية وسلوكه العام وواجباتك في التعامل معه وكيفية التعامل .
- س- تمر عملية الإبداع والابتكار بمراحل . اذكرها بالتفصيل
- س- كيف يمكنك أن تدير رئيسك بنجاح ؟
- س- يقوم عميد كلية العلوم والتكنولوجيا بإجراء مفاوضات مع الوزارة تتعلق بقضايا تهم الكلية ، وبصفتك خبير في مجال التفاوض طلب منك عميد الكلية نصائح عامة لإنجاح عملية التفاوض التي يجريها
- س- ما هي هذه النصائح التي تقدمها ؟
- س- هناك عدة تصنيفات لاستراتيجيات التفاوض . اذكرها بالتفصيل
- س- أعط أمثلة لمواقف تفاوضية قابلتك في حياتك العملية موضحا الإستراتيجية التي استخدمتها في كل موقف .
- س- ما العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض ؟

- س- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك . ما هي أهمية الوقت في حياة المفاوض ؟
- س- تعتبر إستراتيجية تضييع الوقت إحدى الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض ...
لماذا وكيف يضيع المفاوض الوقت ؟
- س- قدم نصائح عامة لاستثمار الوقت في عملية التفاوض .
- س- للأسئلة دور مهم في عملية التفاوض .. ما هي المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة موضعاً أهمية الأسئلة ووظائفها ومن الذي يوجهها .
- س- هناك مبادئ وقواعد إرشادية عامة في المفاوضات الدولية اذكرها بالتفصيل .
- س- ما هي مميزات الأسلوب الأمريكي والبريطاني والفرنسي في التفاوض .
- س- اذكر الفرق بين الاستشارة والوساطة والتحكيم ؟
- س- اذكر أركان العقد بالتفصيل .

قسم التسويق

د. عبد الباسط حسونة والدكتور محمود العفيف