

عملية التفاوض : هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم

ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة: وجود مصلحة مشتركة أو أكثر - وجود قضية نزاعيه **تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني :** الحوار بالكلام - الإشارات - التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات - التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواقبة لها - المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات

مفهوم التفاوض : 1- التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين **2-** هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة

3- التفاوض عبارة عن محادثات تجرى بين فريقين متحاربين من أهل عقد اتفاق الهدنة أو صلح التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة

الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب التالي: 1- وجود طرفين على الأقل **2-** وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه) **3-** الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل **4-** الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين **5-** القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة **تنشأ الحاجة للتفاوض :** في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً

التفاوض هو علم : لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق **التفاوض هو فن :** لارتباطه بجملة فنون ومهارات الإصغاء والاستماع والاتصال والإقناع والتفاوض والاستشارات

خصائص عملية التفاوض: 1- أداة لفض النزاع وإن استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة **2-** عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها

3- عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم **4-** يتأثر التفاوض بتوقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم والعلاقات والعادات واللغة

5- يتأثر النتائج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات **6-** يركز المفاوض على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل

7- التفاوض علم وفن في نفس الوقت **الفرق بين التفاوض والمساومة :**

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر / نصر	نصر / خسارة
القوى	التكافؤ والتوازن	عدم التكافؤ
موضوع القضية	قضايا عديدة معقدة	قضية واحدة
نوع العلاقة	أخذ / عطاء	أخذ فقط

التفاوض : يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع **الوساطة :** تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل

التحكيم : يتعين دخول طرف آخر (قاضي) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف

الاستشارة : هو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا الموقف التفاوضي - أطراف التفاوض - القضية التفاوضية - الهدف التفاوضي

عناصر الموقف التفاوضي : الترابط بين مكونات الموقف التفاوضي - إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه - المرحلة الزمنية التي يتم فيها التفاوض - المكان الجغرافي المعنى بالعملية التفاوضية - التعقيد - الغموض

مداخل عملية التفاوض: 1- منهج المصالح المشتركة : هو تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة **الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة :** تكافؤ المراكز التفاوضية - جود مصالح مرتبطة ومشتركة - فهم إمكانات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى - تكافؤ الحقوق والواجبات

الاستراتيجيات المستخدمة في منهج المصالح المشتركة : 1- التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي) **2-** تطوير التعاون (التوسيع - ارتقائي) **3-** توسيع نطاق التعاون (زمنياً - مكانياً)

2- منهج الصراع : هو تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى **الافتراضات الأساسية لمنهج الصراع :** عدم تكافؤ المراكز التفاوضية - تعارض المصالح - عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى - تنازع الحقوق والواجبات

منهج الصراع : 1- الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال) **2-** التنشيت (تفتيت الفريق، القضية) **3-** إحكام السيطرة (الإخضاع) **4-** الغزو المنظم **5-** التدمير الذاتي (الانتحار)

1- مبدأ الالتزام : يعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته **2-** مبدأ المصلحة أو المنفعة : وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض **3-** مبدأ العلاقات المتبادلة : ويعني

بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات التبادلية **4-** مبدأ الاستمرارية : يعني هذا المبدأ

أن التفاوض لابد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف

5- مبدأ التوقيت الزمني

6- مبدأ التكافؤ : من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض

يتوقف نجاح

التفاوض على عدة عوامل هي: 1- الإعداد الجيد للتفاوض 2- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها 3- الاستخدام الذكي للتوقيت 4- توظيف الأسنلة لخدمة التفاوض الفعال 5- الاستشارة والوساطة والتحكيم 6- خصائص المفاوض ومهاراته 7- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة 8- العناية بصياغة العقود والاتفاقات 9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه 10- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات **تشتمل الإعداد الجيد للتفاوض على:** تحديد الأهداف - تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي - تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها - اختيار الفريق المفاوض - تحديد اللغة التي سيتم استخدامها - اختيار مكان التفاوض - تدريب المفاوضين

وظائف الاسنلة في عملية التفاوض :

الحصول على المعلومات - تأكيد المعلومات - إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار - استدراج الطرف الآخر - تضيق الوقت - تميع الموقف - إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه - تغيير مجرى الحديث - إثارة الخصم - محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض

يلزم توافر الشروط التالية للمدير والباع المعاصر حتي

يكون مفاوض فعال : ١- التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين ٢- التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين ٣- التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والاقتناع بها ٤- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم ٥- توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض ٦- التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية ٧- اختيار المداخل المناسبة للتفاوض ٨- الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض ٩- التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسنلة خلال عملية التفاوض ١٠- القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها 11- القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض

من

العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التفاوض مع العملاء ما يلي : الأهداف المطلوب تحقيقها - القيود المفروضة - والمركز التفاوضي النسبي للعميل - مواطن القوة والضعف لكل طرف - شخصية وقيم واتجاهات ومهارات كل طرف ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر

مقومات عملية

التفاوض : القوة التفاوضية - قاعدة المعلومات - القدرة التفاوضية - الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق - توفر المناخ المناسب

تحديد الأهداف 2- تحديد الفرص والقيود التفاوضية 3- تحديد القضايا التفاوضية 4- تمييز البيانات والمعلومات والوثائق 5- تقييم المركز التفاوضي النسبي 6- تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة 7- اختيار الفريق التفاوضي 8- تحديد أجندة التفاوض 9- اختيار لغة التفاوض 10- تحديد مكان التفاوض 11- الاتصال بالطرف الآخر 12-

الاستعداد والجلسة الأولى

- المرونة - اقتناع المفاوض بها - القابلية للقياس - السرية
الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحا - عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف - عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات - إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه - إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة

يقصد بالقيود التفاوضية :

هي الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة ، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف
أنواع ومصادر قيود التفاوض : القيود المالية - القيود التشريعية والقانونية - القيود الزمنية - القيود التكنولوجية - القيود البشرية

بأربع مراحل: 1- تحديد نطاق القضايا 2- تحديد مدخل معالجة القضايا 3- تحديد حدود المرونة المسموح بها 4- تحديد الافتراضات التفاوضية

والمعلومات والوثائق : يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر **مدخل المنفصل أو المستقل:** يقلل من مرونة الطرفين **مدخل المترابط :** يسهل عملية تبادل التنازلات

تقييم المركز التفاوضي النسبي: يقصد به تحديد المركز التفاوضي للمنظمة مقارنة بالمركز التفاوضي للطرف الآخر، يتأثر **المركز التفاوضي النسبي:** بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها - الموارد المتاحة - ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية

التفاوضي النسبي إلي : وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض والحد من المفاجآت **استراتيجية التفاوض :** هي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته. أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها العامة

هو تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية

العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية التفاوض : الأهداف المطلوب تحقيقها - القيود المفروضة - المركز التفاوضي النسبي - مواطن قوة ومواطن ضعف كل طرف - شخصية وقيم واتجاهات ومهارات طرفي التفاوض مدي خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر

يتصف المفاوض

الماهر ب : الذكاء وقوة الملاحظة وحسن وسرعة التصرف - القدرة على التعبير - الجلد والصبر - اتقان فن الانصات - سعة الحيلة - اتقان لغة المفاوض الآخر **مزايا المفاوض الفرد:** سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها - التحديد الواضح للمسؤولية - عدم إضعاف المركز لتفاوضي - إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين **مزايا الفريق المفاوض :** تكامل القدرات والمهارات -

إعطاء مرونة أكبر للعملية - إمكانية تصحيح الأخطاء - زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي - استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر - استخدام تكتيك - إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما

تتمثل مسئوليات رئيس فريق التفاوض في: 1- توضيح أهداف التفاوض
توظيف واستثمار تخصص وخبرة ومعارف كل أعضاء الفريق للخدمة عملية التفاوض

2- تحديد توقيت استخدام كل عضو
أعضاء الفريق

4- تنسيق الدوار
وتوقيت التدخل في الحوار أو الانسحاب

5- توزيع الأدوار والمهام
الحوار الصامت بين أعضاء الفريق

6- الاتفاق على الإشارات السرية لتبادل
الحدود المتفق عليها

7- تغيير مسار المناقشة عند تجاوز أحد الأعضاء
رفع الروح المعنوية للفريق

8- طلب وقف التفاوض مؤقتاً للتشاور مع أعضاء الفريق
المبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق

10- تنمية الثقة
12- ضمان وتوفير التأييد الكامل لكل عضو من قبل باقي أعضاء الفريق

11- ضمان المشاركة الفعالة
بالقيادة والتشاور معها

13- الاتصال
المفاوضات - ترتيب تناول بنود جداول الأعمال - مدى الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود

تحدد الأجندة: بنود أعمال
التفاوض: 1- البدء بالقضايا الأساسية: يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات 2- البدء بالقضايا الثانوية: تعني تأجيل المواجهة وتقديم تنازلات لكسب ثقة الطرف الآخر

3- وضع أسس وشروط عامة
يتم التفاوض على كيفية تنفيذها

4- تجميع القضايا التفاوض المتجانسة
المبادئ الأساسية في اختيار لغة التفاوض: لا تتفاوض بلغة لا تفهمها - لا تخجل من استيضاح عندما لا تفهم - اختلاف التعبيرات اللغوية

التفاوض يجب مراعاة القواعد العامة التالية: أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به - الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث - الالتزام التام بالمواعيد المحددة - إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم التام عند الضرورة - السعي لخلق صورة ذهنية للمفاوض تدعو للاحترام وكسب الثقة

تتسم الجلسات الافتتاحية غير المسبوقية بعمليات التعارف عادة: بجو يسوده طابع من الجمود والحذر طرق واساليب تكتيكية لكسر حدة الجمود والحذر والترقب التي تسود جلسات التفاوض وخاصة في الجلسة الأولى: البدء بحوار عام خارج موضوع التفاوض - البدء بالإشارة إلى خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم - البدء بقصة طريفة أو باسترجاع ذكريات لطيفة - البدء بإبداء ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم عملية التفاوض - البدء بتوضيح المصالح المشتركة - تجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من التوصل إلى اتفاق

الاستراتيجية التفاوضية: هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها (هي التخطيط للتخطيط) يعرف التكتيك التفاوضي على أنه: التخطيط للتنفيذ

استراتيجيات التفاوض: ماذا نحقق - كيف نحقق - متى نحقق
نحقق: 1- إستراتيجية فوز/ فوز: تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لطرفي التفاوض

التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب (فوز/ فوز): طلب استراحة لمراجعة الموقف - كشف الحقائق كاملة - عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض - تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف - تحديد موعد نهائية لانتهاء التفاوض - تبادل الهدايا الرمزية - ماذا...لو.

فوز/ خسارة: تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير
في إستراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير (فوز/ خسارة): 1- الخداع: اظهار مواطن اهتمام غير حقيقة للطرف الآخر

2- ادعاء نقص السلطة: يستخدم عندما يقع المفاوضات في موقف يجبر فيه علي تقديم تنازل أو قبول تضحية كبيرة 3- الصقر والحمامة: الطرف المتشدد (الصقر) يعبر عن كل طلباته ومن البداية بحزم، ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه فيها الانسحاب مع حفظ ماء وجهه؛ هنا يتدخل الطرف المسالم (الحمامة)

4- تحويل الاعتراضات إلى إيجاب: مواجهة العبارات المتشددة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لا يمكنه الإجابة عليه سوي بنعم

5- لماذا: طلب تبرير عن موقف الطرف الآخر بغرض اكتشاف نواياه وأهدافه واتخاذ الموقف والقرار

الاستراتيجيات كيف نحقق: 1- استراتيجيات هجومية/ استراتيجيات دفاعية 2- استراتيجيات التدرج/ القنص أو الصفقة 3- استراتيجيات التعاون/ استراتيجيات المواجهة 4- استراتيجيات تفاذي النزاع/ استراتيجيات مواجهة النزاع

الاستراتيجية الهجومية: يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد بسبب شعوره بتفوقه الكبير على خصمه أو التقديره أن الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض

الدفاعية: المفاوض إدراكاً منه بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر
تبنى على التحرك نحو الهدف، خطوة خطوة

استراتيجية التدرج: استراتيجيات القنص أو الصفقة: ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مريح فيلجأ إلى الجهاز مرة واحدة

نحقق: المساهمة - المشاركة - التدرج - منتصف الطريق - إرسال مندوب
تقوم الاستراتيجيات متى نحقق على أساس: حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى نحقق: التسوية - المفاجأة - الأمر الواقع - الانسحاب الهادئ - الكر والفر - نهاية المطاف - الانسحاب الظاهري - الأمر الواقع:

مفاد هذا التكتيك هو المواجهة بمحاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضها **الانسحاب الهادئ :** (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة **الكر والفر :** وشعاره أنه يمكنك التحرك في أي اتجاه الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال والخداع

يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة بنظر إلى الأمور التالية: نوع وطبيعة/ مسألة التفاوض - نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض - حاجة المفاوض لعملية التفاوض - المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض - الوقت المتاح لعملية التفاوض - أهمية التوصل إلى اتفاق - أهمية استمرار العلاقات بين أطراف التفاوض - خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض - الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض

يقصد بالمناخ التفاوضي: الجو العام الذي يتم فيه التفاوض **المناخ التفاوضي ما يلي :**

- 1- **الودي للتفاوض :** تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال : **احترام آراء الآخرين - تفهم وجهة نظر الآخرين - الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة**
- 2- **الرسمي للتفاوض :** وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة
- 3- **الحياضي للتفاوض :** أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً
- 4- **المناخ المتشدد**
- 5- **المناخ العدواني**

التفاوضي : العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان - إعطاء الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة - تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر - عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر - لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان - ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر - إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه - اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات - حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث - حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة **القوة المدركة:** هي التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

- العوامل المحددة لاستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته:**
- 1- حاجات الأطراف واتجاهاتها
 - 2- مراكز القوة النسبية للمفاوض
 - 3- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها
 - 4- الاتفاق حول تحديد القضايا
 - 5- المهارات النسبية للمفاوضين
 - 6- أهمية التوصل إلى اتفاق
 - 7- الوقت المتاح
 - 8- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق
 - 9- الخبرات السابقة بالطرف الآخر
 - 10- السلوك المتوقع للخصم
 - 11- شخصية الخصم

النسبية : هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض **على جوانب عديدة أهمها:** تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض - تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته المختلفة - توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها - توضيح كيف أن نتيجة التفاوض في وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية في الأوقات اللاحقة

بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض **القوة التفاوضية :** هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض **مدخل القوة التفاوضية :** **1- مدخل التعليل :** هو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض

يرتكز التفاوض بموجبه على الموارد التي تحمي طرفاً معيناً من الطرف الآخر أوقدرته على معاقبة طرف آخر **3- مدخل الاعتمادية :** وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها وهي متغيرة وأن قوة كل طرف تتوقف على درجة اعتمادية الآخر عليه

نطاق القضايا ستكون المناقشات: مركزة ومحددة **متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة** **فإن المناقشات ستكون صراعية** **المناقشات :** مركزة ومحددة لكل قضية **أما إذا ربطا القضايا** ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا **عدم الاتفاق على أسلوب التحديد فإن المناقشات :** ستدور حول الربط بين القضايا **تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات من أهمها:** توافر القدرات والخصائص الشخصية - طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر

التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات : تعاونية وتكتيكات تغادي النزاع وتجنب تصعيد الخلاف **كلما كان الوقت المتاح لإتمام**

المفاوضات محدودة كلما غلب على المفاوضات : الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتكتيكات تغادي النزاع **كلما كان الوقت محدوداً كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عملياً:** تحديد مواعيد نهائية - الكشف الكامل للحقائق **كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فاعلية :** تكتيكات المساهمة والتدرج **لوكنت النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون إستخدام :** إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي **كلما كان الوقت المتاح محدداً، كلما كان من الأنسب اختيار رئيس :** حازم ذي قدرة على الإنجاز السريع وخبرة **هناك بعض الفروض المفسر لموضوع الاتفاق حول القضايا :**

الفرض الأول: كلما زادت التكاليف التي يستطيع المفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر زاد احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.

الفرض الثاني: كلما زادت القوة النسبية لطرف كلما زاد احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.

الفرض الثالث: يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير القوة التفاوضية الذي تحاول المناقشات التأثير فيه

تحديد القضايا

تحديد ضيق او محدد	تحديد ضيق او محدد	تحديد متسع
مناقشات مركزية	مناقشات صراعية	مناقشات صراعية
مناقشات صراعية	مناقشات غير مركزية	مناقشات غير مركزية

ربط القضايا

كل قضية على حدة	الربط بين القضايا	
مناقشات مركزة	مناقشات الربط بين القضايا	كل قضية على حده
مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات المقايضة	الربط بين القضايا

النواتج

نواتج قابلة للتوزيع	نواتج غير قابلة للتجزئة
مناقشات تنافسية	مناقشات تعاونية
مناقشات تعاونية	مناقشات غير قابلة للتجزئة

كلما زادت مجالات النزاع وضائق مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما: طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق

استراتيجيات الوقت: استراتيجية تضيق الوقت - استراتيجية توفير الوقت

كلما ازدادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق كلما زادت أهمية: التوفير في الوقت **تستخدم**

استراتيجية «تضيق» الوقت: لكسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما

البديل لمواجهة لجوء الخصم إلى تضيق الوقت: 1- تقويم إمكانية التجاوب والمسايرة **2-** المواجهة لافشال تكتيك الخصم

مبادئ عامة حول أهمية الوقت في التفاوض: يعتبر الوقت متغيراً أساسياً - يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات - يجب تحديد الوقت

المتاح لتمام المفاوضات

لجوء الخصم إلى تضيق الوقت تقويم إمكانية التجاوب والمسايرة ويفيد هذا البديل عملياً في المجالات التالية: حالة تمشي

وانسجام التأجيل مع مصالحنا - حالة عدم وجود ضرر من التأجيل - حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق

الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات: ذات الطابع الرسمي

إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل: الانسحاب الهادئ - التنازل التكتيكي - الاعتراف بالحقيقة

وظائف الأسئلة: جذب الانتباه - الحصول على معلومات - إعطاء معلومات - اختبار صحة المعلومات - إثارة التفكير -

تنشيط المناقشة - الوصول إلى نتيجة - تغيير مجرى الحديث - كسب الوقت - لإضاعة الوقت - إرباك الطرف الآخر -

أثار الطرف الآخر - حصار الطرف الآخر

أنواع أسئلة

التفاوض: 1- الأسئلة المفتوحة: ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن

يجيب من أي جهة شاء

هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة

تفيد الأسئلة المفتوحة في: جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً - الحصول على معلومات من المستجيب

- استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب

الأسئلة المغلقة في: ربح الوقت والتحكم فيه - تحكم السائل في مسار النقاش

الاستشارة: يقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم

النصح

المحلل (Analyst) هو: الاستشارة

أطراف النزاع المباشرين

المشورة لكل الأطراف وتقريب وجهات نظرهم دون أن يتخذ القرار أو يمتلك سلطة القرار الملزم لهم

المحكم (التحكيم): يحكم في القضايا والنزاعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذاً على جميع الأطراف المعنية

متى يتم اللجوء للمستشارين: عندما يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى

أطراف التفاوض المعنية وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر وعن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام

وعن كيفية الأعداد للتفاوض في مراحله الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة

شروط نجاح المستشار: الخبرة الكافية - الحياد وعدم التحيز - تمتعه بالوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من

معلومات وإرشادات - التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة

بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشتمل على: تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع -

تحديد الصور التعاقدية المناسبة - تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف - خلق قيم إضافية

والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم

للمحلل دور أساسي في: خلق قيم إضافية للطرف المفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه لتعظيم مكاسبه

- الصافية من الصفقة ويقوم بذلك من خلال إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق و تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها وتحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن
- إضافية : بتكرارات وتكتيكات تعاونية**
- إضافية عن طريق:** التكرارات التنافسية
- التفاوض - الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود - تضيق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة - اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق - المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- تقليل فرص الانفعال - التقويم العلمي للأمور - التحليل المجرد للحقائق دون تحيز - تسهيل تقديم التنازلات - حفظ ماء الوجه لكل طرف - استمرار المفاوضات
- التفاوضي وشخصية الوسيط - مدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعنية
- كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع كلما :** نجح في مهمته
- الاعتمادية :** هي قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة
- اتجاه القوة في اتجاه تعادلي متوازن حيث يكون لكل طرف نفس التأثير على نتائج الطرف الآخر، كلما :** سهل استخدام أسلوب الوساطة في كل النزاع
- ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه
- موثوقيتها بين طرفين على:** حجم التعامل أو التبادل بينهما - معدل التعامل أو التفاعل أو الاتصال بينهم - ارتباط موثوقيتها بـ **كلما كانت العلاقة وثيقة :** كلما سهلت لمصالح/المصير
- الوساطة وزادت فاعليتها العملية في التوصل للحل
- غير المعبر عن ردود فعله - الحكمة واللباقة - التحلي بقدر من الدهاء - طيبة النفس - البرودة والتحفظ في المشاعر - إثبات العدالة والحياد التام - المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات - القدرة على التحليل للمواقف - الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام - القدرة على التأثير والإقناع
- يتمثل دور المحكم في :** حسم النزاع وهو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية
- الطرف الأضعف في التفاوض لتحكيم، وتكون وظيفة المحكم :** حيادية تامة
- الثابت (الصفرية) على :** وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين
- على التعاون والتنافس بين الطرفين **(مره مصالح مشتركة ومرة صراع)**
- المهارة في :** القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- قدرة الفرد على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة
- والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين
- إلى : موضوعية :** هي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض وعادة ما تكتسب من التعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي
- بها المفاوضات والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها
- المهارات الموضوعية للتفاوض :** القدرة على التحليل - المعرفة الاقتصادية - المعرفة القانونية - المعرفة اللغوية - المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - المعرفة العامة
- نضج الشخصية - الذكاء والدهاء - حكمة التصرف - إجادة فن الاستماع - الطلاقة والكياسة - سرعة البديهة والفتنة - الإدراك الكامل والمتكامل
- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:**
- 1- عقلية:** كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقرار 2- ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض
- 3- حركية نفسية:** كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال
- 4- جسمية وحسية:** كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض 5- قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية
- في التفاوض:** المظهر اللائق - اكتساب الثقة - طريقة الحديث ونبرة الصوت - اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته - اتقان أسلوب الضغط - الإقناع بالعقل والحجة والبرهان
- صفات المفاوض:** صواب الرأي بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي - الاجتهاد - الجد على مواصلة العمل - الشجاعة في الحق - الشفافية في الممارسة - صدق القول وبما لا يخدش الحياء - المرونة - المواجهة العملية للمشكلات - تحقيق المكاسب - معرفة الذات - تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة - الاهتمام بالمعارف العامة
- اليقظة**
- الدائمة والمستمرة:** يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض
- التفاوض الدولي:** السياسية والعسكرية - الاقتصادية - المجال الثقافي والعلمي والتربوي
- في التعاملات الاقتصادية:** تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم - ترخيص بمزاولة نشاط معين **مميزات المفاوضات الدولية :** التعامل عبر عيوب الحدود - حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة - حاجز الثقافة بين الطرفين يكون كبيراً - كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين - آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي
- ينصح في المفاوضات الدولية:** 1- سد فجوة الثقة
- 2- إدراك وتأکید الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع
- 3- إدراك الفروق الثقافية
- 4- الدور الحاسم للغة والقيم الاجتماعية السائدة وعدم تقويم الثقافة

- ومدلولاتها في التفاوض
- للمفاوضين وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة
- 7- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية
- الاتصال
- 9- استخدام الوقت بحكمة
- 5- اختيار المستوى الأنسب
- 6- الكم والنوع اللائق من الضيافة
- 8- فعالية وسائل
- يكون سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية من خلال : 1- الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة
- 2- إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة
- 3- تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك
- 4- إعلان الأهداف والمواقف
- 5- الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس
- 6- تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية
- تعريف العقد من الناحية القانونية :** هو اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضائه حيث يشترط لوجود هذا العقد تواجد إرادتين متضادتين
- التصرف المنشئة للاتفاق
- للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم
- من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :** طريقة صياغة الاتفاق - لغة تحرير وكتابة العقد - مكان تحرير وكتابة العقد - أسلوب كتابة العقد - وقت إعداد العقد - صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده **من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :** المنهجية التي يتم بموجبه تنفيذ بنود العقد - المقومات في عملية التنفيذ - وضوح مصطلحات وعبارات العقد - الدقة - المشاركة - يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات
- أطراف العقد - وجود قواعد قانون تحكم العقد - موضوع العقد ذاته - العقوبة (الشرط الجزائي) - التوقيع على العقد
- يتكون النص في العقد من: 1- المقدمة (ديباجة العقد) :** يذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد
- بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم
- العقد :** ويشمل الالتزامات التي يرتبها الحقوق التي يخولها
- الخلافاً والقانون: يطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد
- الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضاها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها
- التوقيع على العقد:** هي عملية شكلية وموضوعية في آن واحد
- الخاصة بالعقد: 1- إحصائية:** يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد
- تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات
- نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد
- الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف
- لاتفاقات ومعااهدات سابقة
- 2- موضوع
- 3- النظام الخاص بكل
- موضوع العقد ذاته:** يبحث هذا
- الملاحق**
- 2- إجرائية:
- 3- تشريعية: وبها
- 4- وثائقية: تتضمن جميع
- 5- تاريخية: وتتضمن ملخصات
- شرط ضروري لقيام العقد يجب :** توقيعه

من الدكتور السابق للقراءة

تستخدم استراتيجية تفادي النزاع في : مدى فداحة الأضرار الناجمة عن ذلك - ضعف موقفه أو تقديره لضعف موقفه

التفاوضي - رغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات (مثال ذلك أن يكون ممثل الشركة محكوماً بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد)

تستخدم مواجهة النزاع: عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصاً أفضل لتحقيق أهدافه - عندما يدرك ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع

لاستراتيجية التعاون: تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات - تقديم حلول للمشكلات القائمة - توثيق الكلام حسماً للمجادلات وتحقيقاً للمصداقية تجزئة العرض أو التدرج

لاستراتيجية تفادي النزاع : أدر خذك الأيسر - اشتر بعض الوقت - اقترح الاستعانة بوسيط أو محكم - نعم ولكن ثم نعم ضمن التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات يستخدم عادة في :

المفاوضات السياسية

لاستراتيجية مواجهة النزاع: الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات - التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر

الدفاعية: التراجع - المقايضة - اشتر بعض الوقت