

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

التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة ١-وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ٢-وجود قضية نزاعيه أو أكثر

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني منها

- ١-الحوار بالكلام ٢ - الإشارات ٣-التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات ٤-التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواقبة لها
- ٥- المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات

مفهوم التفاوض

١-التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع ٢-هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة ٣-التفاوض عبارة عن محادثات تجرى بين فريقين متحاربين من أهل عقد اتفاق الهدنة أو صلح ٤- يعتبر التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة

الأركان الأساسية للتفاوض ١-وجود طرفين على الأقل ٢ - وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه)

٣-الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل ٤-الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين ٥ - 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

الفرق بين التفاوض والمساومة

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر/نصر	نصر/خسارة
القوي	التكافؤ والتوازن	عدم التكافؤ
موضوع التفاوض	قضايا متعددة	قضية واحدة
نوع العلاقة	اخذ وعطاء	اخذ فقط

مداخل عملية التفاوض	المفهوم	الاقتراضات الأساسية	الاستراتيجيات المستخدمة
منهج المصالح لمشاركة	تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة	تكافؤ المراكز التفاوضية- وجود مصالح مرتبطة ومشتركة فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى تكافؤ الحقوق والواجبات	التكامل- تطوير التعاون- توسيع نطاق التعاون
منهج الصراع	تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	عدم تكافؤ المراكز التفاوضية تعارض المصالح عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى تنازع الحقوق والواجبات	الاستنزاف- التشتيت - إحكام السيطرة الغزو المنظم الاندماج الذاتي

الفرق بين التفاوض والوساطة والتحكيم **التفاوض** : مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع **الوساطة** : دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين-**التحكيم** : يتعين دخول طرف اخر قاضي بين الطرفين للتوصل الى الحل ملزم بالسرعة وقلة تكاليف

المبادئ العامة للتفاوض

١- **مبدأ الالتزام** : التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته ٢- **مبدأ المصلحة أو المنفعة** : يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض ٣- **مبدأ العلاقات المتبادلة** : 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 ٤- **مبدأ الاستمرارية** : أن التفاوض لا بد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف ٥- **مبدأ التوقيت الزمني** ٦- **مبدأ التكافؤ** : من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض

الإعداد الجيد للتفاوض ١-تحديد الأهداف ٢-تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي ٣-تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها ٤-اختيار الفريق المفاوض ٥-تحديد اللغة التي سيتم استخدامها ٦-اختيار مكان التفاوض ٧-تدريب المفاوضين

محددات النجاح في التفاوض

١) الإعداد الجيد للتفاوض ٢) الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها ٣) الاستخدام الذكي للتوقيت ٤) توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال ٥) الاستشارة والواسطة والتحكيم ٦) خصائص المفاوض ومهاراته ٧) العلاقات بين الأطراف المتفاوضة ٨) العناية بصياغة العقود والاتفاقات ٩) الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ١٠) مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات

توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال

١- الحصول على المعلومات ٢- تأكيد المعلومات ٣- إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار ٤- استدراج الطرف الآخر ٥- تضيق الوقت ٦- تمهيد الموقف ٧- إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه ٨- تغيير مجرى الحديث ٩- إثارة الخصم ١٠- محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض

توافر الشروط التالية للمدير والباع والمعايير حتى يكون مفاوض فعال

- ١- التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين (المفاهيم ، التصورات ، الافتراضات ، التوجهات)
- ٢- التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين (الثقة بالنفس، وبالأخرين، الاقتناع بجذوى التفاوض ، معرفة العوائق ، الاستعداد للمفاجآت)
- ٣- التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والاقتناع بها (الجوانب، الموضوعات ، القضايا ، المعرفة ، الاقتناع ، المنافع).
- ٤- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم (تباين الأشخاص – الدوافع – الانفعالات – الأسئلة – الاستماع – الانصات – التحدث) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة 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 والأسئلة خلال عملية التفاوض ١٠- القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها ١١- القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض

ومن العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التفاوض مع العملاء ما يلي :

الأهداف المطلوب تحقيقها – القيود المفروضة – والمركز التفاوضي النسبي للعميل – مواطن القوة ومواطن الضعف لكل طرف – شخصية وقيم واتجاهات ومهارات كل طرف ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر وغير ذلك

شروط و مقومات عملية التفاوض

- ١- القوة التفاوضية (مجموعة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية ومدى تطورهما واحتمالات استمرارها ونموها في المستقبل)
- ٢- قاعدة المعلومات (تستند إليها أطراف التفاوض) ٣- القدرات التفاوضية (تنصرف إلى كفاءة وصلاحيات فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض) ٤- الرغبة المشتركة (في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض) ٥- توفر المناخ المناسب (موضوع التفاوض حيويًا وساخنا في ضوء التغيرات الجارية)

معوقات التفاوض ١) شخصية ٢) منظمة ٣) بيئية

خطوات الإعداد للتفاوض

- 1) تحديد الأهداف 2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية 3) حصر القضايا التفاوضية 4) تجهيز 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

أهم خصائص الأهداف التفاوضية

- ١- الوضوح ٢- الواقعية ٣- المرونة ٤- المشاركة ٥- اقتناع المفاوض بها ٦- القابلية للقياس ٧- القابلية للتعديل ٨- السرية

أهمية سرية الأهداف التفاوضية

- ١- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً ٢- عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف ٣- عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات ٤- إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه ٥- إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناور

القيود التفاوضية : هي الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة ، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف

أنواع ومصادر قيود التفاوضية :-

القيود المالية :مثل تحديد قيمة إجمالية للاعتماد لا يمكن تجاوزه ،أو سعر محدد للشراء أو شروط دفع يجب الالتزام بها ،وغيرها.وهنا يجب علي فريق المفاوضين حساب تكلفة وعائد التخلي عن كل قيد مالي

القيود التشريعية والقانونية كافة الأحكام والإجراءات والقواعد والجزاءات والشروط التي يحتملها التشريع

القيود التكنولوجية (الفنية) المرتبط بالموصفات الفنية لموضوع التفاوض ،أو بظروف واشتراطات التشغيل ،ولتحقيق المرونة

القيود البشرية الاعتبار الإنسانية التي تفرض علي المفاوض ،مثل : المهارات والكفاءات البشرية اللازمة للتشغيل والصيانة

القيود الزمنية تحديد مدي زمني أو تاريخ محدد لإنجاز التفاوض ،أو للبدء أو للانتهاء من التوريد

القيود الاستراتيجية المباشرة المفروضة علي الموقف التفاوض ،مثل رغبة المنظمة في استمرار التعامل مع المورد بصرف النظر عن شروطه

وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل

- ١- تحديد نطاق القضايا (وإسعة شروط البيع والتوريد-التكلفة -الفحص-خدمات مابعد البيع - أو ضيقة) ٢- تحديد مدخل معالجة القضايا (منفصل يقلل من مرونة الطرفين ،مترايط يسهل عملية تبادل التنازلات) ٣- تحديد حدود المرونة المسموح بها ٤- تحديد الافتراضات التفاوضية

خطوات تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق

- ١- البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل ٢- البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر

تقييم المركز التفاوضي النسبي يقصد به تحديد المركز المالي التفاوضي للمنظمة مقارنته بالمركز التفاوضي الآخر

يتأثر المركز التفاوضي النسبي

- ١- بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدي إدراكها ٢- والموارد المتاحة ٣- ودرجة اعتمادية كل طرف علي الطرف الآخر ٤- ومدي إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية

العوامل المؤثرة علي اختيار استراتيجية التفاوض

- ١-الأهداف المطلوب تحقيقها، ٢-القيود المفروضة ٣-والمركز التفاوضي النسبي ٤- مواطن قوة ومواطن ضعف كل طرف ٥-وشخصية وقيم واتجاهات ومهارات طرفي التفاوض ٦-ومدي خطورة النتائج المترتبة علي فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر ،وغيرها

تقسيم استراتيجيات التفاوض إلي استراتيجيات ماذا نحقق ٢- استراتيجيات كيف نحقق ٣- استراتيجيات متى نحقق

شروط مواصفات فريق التفاوض (المفاوض الماهر)

- ١- الذكاء وقوة الملاحظة وحسن وسرعة التصرف ٢- والقدرة علي التعبير ٣- والجلد والصبر ٤- وإتقان فن الإنصات ٥- والقدرة علي لعب مختلف الأدوار ٦- وسعة الحيلة ٧- وإتقان لغة المفاوض الآخر

مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي والعكس صحيح

تحديد أجندة التفاوض عكس أجندة التفاوض فكر واستراتيجية المفاوض ،وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات (بنود أعمال المفاوضات ٢) ترتيب تناول بنود جداول الأعمال. ٣) مدي الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود

هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض

- ١- البدء بالقضايا الأساسية :مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها
- ٢- البدء بالقضايا الثانوية :وتعني تأجيل المواجهة ،وذلك بحل القضايا الثانوية
- ٣- وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق علي السعر المواصفات الكمية
- ٤- تجميع القضايا المتجانسة حسب النوع (فنية ، مالية ، قانونية ،تسويقية. الخ

طرق وأساليب تكتيكية لكسر حدة الجمود والحذر والترقب التي تسود جلسات التفاوض خاصة الجلسة الأولى

١- البدء بحوار عام خارج موضوع التفاوض ٢- البدء بالإشارة إلى خبر هام أو حدث معين تناولته صحف ٣- البدء بقصة مزيفة، أو باسترجاع ذكريات سعيدة مرتبطة بموضوع ٤- البدء بطرح ملاحظات أو مبادئ عامة ٥- البدء بتوضيح المصالح المشتركة ٦- تجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها

الاستراتيجية هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل **التكتيك التفاوضي** فهو **التخطيط للتنفيذ** ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية

الاستراتيجية التفاوضية : هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها **(هي التخطيط للتخطيط)**

تصنيف استراتيجيات التفاوض

استراتيجيات ماذا نحقق :-

- ١- استراتيجية (فوز/فوز) تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لطرفي التفاوض ٢- استراتيجية (فوز/خسارة) تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير (الخداع - ادعاء الافتقار إلى السلطة - الصقر والحمامة - لماذا طلب تبريرات - تحويل الاعتراض إلى إيجاب)
- استراتيجيات كيف نحقق؟ :-**
- ١- استراتيجية هجومية استراتيجية دفاعية لتقليل الخسائر ٢- استراتيجية التدرج التحرك نحو الهدف ، استراتيجية القنص الاجهاز مرة واحدة ٣- استراتيجية التعاون، استراتيجية المواجهة ٤- استراتيجية تقادي النزاع، استراتيجية مواجهة النزاع

ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي:

(1 المساهمة) (2 منتصف الطريق (3 المشاركة (4 التدرج (5 إرسال مندوب

استراتيجيات متى؟ حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية

ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:-

١-التسويق ٢- الأمر الواقع ٣- المفاجأة ٤- الانسحاب الهادئ ٥- الكر والفر ٦- الانسحاب الظاهري ٧-نهاية المطاف

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

نهاية المطاف : وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال

الانسحاب الظاهري : مزيج بين التسويق 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

المناخ الودي للتفاوض

هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم توفيره من خلال (احترام آراء الآخرين- تفهم وجهة نظر الآخرين-

الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة)

المناخ الرسمي للتفاوض

وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة

المناخ الحيادي للتفاوض يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً

المناخ المتشدد المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر

المناخ العدواني إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانياً

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي

- ١- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان ٢- إعطاء الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة ٣- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر ٤- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر ٥- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان ٦- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر ٧- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه ٨- اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات ٩- حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث ١٠- 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

- ١- الحاجات واتجاهات تحقيقها ٢- مراكز القوة النسبية للمفاوض ٣- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها
- ٤- الاتفاق حول تحديد القضايا ٥- المهارات النسبية للمفاوضين ٦- أهمية التوصل إلى اتفاق ٧- الوقت المتاح ٨- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق ٩- الخبرات السابقة بالطرف الآخر ١٠- السلوك المتوقع للخصم ١١- شخصية الخصم

تعتبر القوة النسبية : هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض
تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها ١- تحديد الأبعاد ٢- تحديد بدائل ٣- توضيح تأثير القوة ٤- توضيح تأثير الوقت
القوة التفاوضية : هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، وناتج التفاوض
المداخل المختلفة للقوة التفاوضية

١-مدخل التعليل (تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر) ٢- مدخل السيطرة (الموارد الهامة في القوة التفاوضية) قدرة طرف على معاقبة
طرف آخر) ٣- مدخل الاعتمادية (درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها)
مواجهة لجوء الخصم إلى تضيق الوقت
١- البديل الأول :تقديم امكانية التجاوب والمسايرة ٢- البديل الثاني :المواجهة لإفشال تكتيك الخصم .وذلك عن طريق

مبادئ استرشادية لاستخدام

١- يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ٢- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية وللتكتيك ٣- السائل عوماً، هو في موقف أفضل
من المجيب ٤- المفاوض الفعال يستطيع دوماً المعاونة في حل العقبات والمشكلات ٥- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على
ترتيب وتنظيم أفكاره ٦- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية ٧- خلفية السائل أساسية لدى توجيه
الأسئلة

٨- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف
وظائف الأسئلة :-

١-جذب الانتباه ٢- الحصول على معلومات ٣- اعطاء معلومات ٤-اختبار صحة المعلومات ٥- لإثارة التفكير ٦- تنشيط المناقشة ٧- الوصول
الى نتيجة ٨- تغيير مجرى الحديث ٩- كسب الوقت لإضاعة الوقت ١٠- لإرباك ١١- اثارة ١٢- حصار

إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:

١- الانسحاب الهادئ ٢- التنازل التكتيكي ٣- الاعتراف بالحقيقة

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة

١- الاتجاه الأول (الاستشارة) ٢- الاتجاه الثاني (الوساطة) ٣- الاتجاه الثالث (التحكيم)

نطاق مهام المستشار ودوره

١- تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع ٢- تحديد الصور التعاقدية المناسبة ٣- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل
طرف ٤- خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم

دور الوسيط ١- تسهيل عمليات التفاوض ٢- الاسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود ٣- تضيق فجوة الخلاف ٤- اقتراح أساليب للتوصل
٥- المساعدة الاتفاقات

خدمات ودور الوسيط متباينة التي تقدمها ١- تقليل فرص الانفعال ٢- التقويم العلمي للأمور ٣- التحليل المجرد للحقائق
٤- تسهيل تقديم التنازلات ٥- حفظ ماء الوجه ٦- استمرار المفاوضات

شروط نجاح الوساطة عمليا بطبيعة الموقف التفاوضي، وشخصية الوسيط، ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعني

ضمن نجاح الوساطة هذا الإطار يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات أساسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات، وهي

١- التبعية طرفا ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه ٢- القوة أو الاعتمادية قدرة طرف ما في التأثير
على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة كلما سار اتجاه القوة في اتجاه تعادلي متوازن ٣- شدة العلاقة حجم التعامل معدل التعامل ارتباط
لمصالح

خصائص الوسيط الفعال ١-الصبر والمثابرة ٢-الوجه غير المعبر عن ردود فعله ٣-الحكمة واللباقة ٤- التحلي بقدر من الدهاء
٥-طبية النفس ٦-البرودة والتحفظ في المشاعر ٧-إثبات العدالة والحياد التام ٨-المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات
٩-القدرة على التحليل للمواقف ١٠-الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام ١١-القدرة على التأثير والإقناع

مباريات المجموع الثابت التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة
بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتا

مباريات المجموع المتغير أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين
التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر، فيكسب الاثنان لكنهما يتساومان على توزيع كسبهما

تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين ١- المهارات الموضوعية(حقيقة) ٢- المهارات الشخصية (فطرة)

المهارات الموضوعية للتفاوض ١- القدرة على التحليل ٢- المعرفة الاقتصادية ٣- المعرفة القانونية ٤- المعرفة اللغوية ٥- المعرفة النفسية ٦- المعرفة القياسية ٧- المعرفة العامة

المهارات الشخصية: ١- نضج الشخصية ٢- الذكاء والدهاء ٣- حكمة التصرف ٤- إجابة فن الاستماع ٥- الطلاقة والكياسة ٦- سرعة البديهة والفطنة ٧- الإدراك الكامل والمتكامل

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض

١- عقلية (اللغوية والحسابية) ٢- ميكانيكية (العقلية والحركية) ٣- حركية نفسية (التوتر والانفعال) ٤- جسمية وحسية (والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام) ٥- سمات شخصية (وفعية واجتماعية وخلقية ومزاجية)

عوامل الجذب في التفاوض

١- المظهر اللائق ٢- اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه ٣- طريقة الحديث ونبرة الصوت ٤- اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته ٥- اتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف) ٦- الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين ٧- الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان

مجالات التفاوض الدولي

١- المفاوضات السياسية والعسكرية ٢- المفاوضات الاقتصادية ٣- المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والتربوي

المفاوضات في التعاملات الاقتصادية

١- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم ٢- مفاوضات للترخيص بمزاولة نشاط معين ٣- مفاوضات المشروعات المشتركة ٤- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات

أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية

١- التعامل عبر عبور الحدود ٢- حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة ٣- حاجز اختلاف الثقافات ومسائل السيادة ٤- كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين ٥- آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوض

مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية

١- سد فجوة الثقة ٢- إدراك وتأكيد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع ٣- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة ٤- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض ٥- اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين ٦- الكم والنوع اللائق من الضيافة ٧- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية ٨- فعالية وسائل الاتصال ٩- استخدام الوقت بحكمة **العقد** اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضائه

الجوانب الإجرائية للعقد :-

١- طريقة صياغة الاتفاق ٢- مكان تحرير وكتابة العقد ٣- وقت إعداد العقد ٤- صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده ٥- أسلوب كتابة العقد ٦- لغة تحرير وكتابة العقد

الجوانب الموضوعية للعقد :-

١- المنهجية ٢- المقومات في عملية التنفيذ ٣- وضوح المصطلحات وعبارات العقد ٤- الدقة ٥- المشاركة **اركان العقد :-**

١- اتفاق مكتوب ٢- أطراف العقد ٣- وجود قواعد قانون تحكم العقد ٤- موضوع العقد ذاته ٥- العقوبة شرط جزائي ٦- التوقيع على العقد ٧- مدة صلاحية العقد ٨- الملاحق الخاصة بالعقد (احصائية - إجرائية - تشريعية - وثائقية - تاريخية)

يتكون النص في العقد من:

١- المقدمة (ديباجة العقد) : يذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم ٢- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يؤولها ٣- النظام الخاص بحل الخلافات والقانون: يطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد

موضوع العقد ذاته: يبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها

التوقيع على العقد: هي عملية شكلية وموضوعية في أن واحد

الملاحق الخاصة بالعقد:

١- إحصائية: يتم فيها توضيح الجداول التي يحتاجها العقد ٢- إجرائية: تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات ٣- تشريعية: وبها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد ٤- وثائقية: تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف ٥- تاريخية: وتتضمن ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة **شرط ضروري لقيام العقد يجب:** توقيعه

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 (مثل ذلك أن يكون ممثل الشركة محكوما بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد)

تستخدم مواجهة النزاع:

عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصا أفضل لتحقيق أهدافه - عندما يدرك ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون:

تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات - تقديم حلول للمشكلات القائمة - توثيق الكلام حسما للمجادلات وتحقيقا للمصادقية تجزئة العرض أو التدرج

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع :

أدر خدك 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

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

التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية: التراجع - المقايضة - اشتر بعض الوقت