

قسم إدارة الاعمال المرحلة الرابعة



إدارة التفاوض
مدرس المادة: د. زين العابدين جاسم محمد

الفصل الأول

المفاوضات : المفهوم والخصائص

مفهوم المفاوضات: توجد تعاريف كثيرة للتفاوض منها :

عملية تجري بين مفاوضين او اكثر ، وتأخذ شكلا رسميا ، بهدف التوصل الى اتفاق معين حول موضوع او قضية تثير الجدل والنزاع .

كيف يختلف التفاوض عن الاقناع والتسوية والتنازل والمساومة والتحكيم

- ***الاقناع** : هو فرض احد الأطراف ارادته على الآخر ، بما يضمن التغلب على اعتراضاته ، او استمالاته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر وهي بالتالي جزء من عملية التفاوض وليست بديلا عنها.
- *** التسوية** : عدم فوز أي طرف من اطراف التفاوض ، لأن المطلوب من هذه الأطراف ان تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.
- *** التنازل** : او الإذعان لمطالب الطرف القوي بين اطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكرياً فيستلم الطرف المهزوم دون قيد او شرط لا اعتقاده انه لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل .
- *** المساومة** : تبادل المقترحات بشأن شروط إتفاق حول مسائل معينة او حول شروط الاتفاق في مسألة ما.
- *** التحكيم** : التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين اطراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك وان كان يتضمن دخول طرف آخر في النزاع بين اطراف التفاوض على عكس التفاوض الذي يفترض المواجهة بين اطراف التفاوض .

خصائص المفاوضات

- ▶ 1-المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي :
 - ▶ - تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها .
 - ▶ - تهيئة المناخ التفاوضي .
 - ▶ - قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض بأن التفاوض الطريق الوحيد لحل النزاع.
 - ▶ - بدء عمليات التفاوض.
 - ▶ - التوصل الى اتفاق
 - ▶ - تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض .
- ▶ 2- المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين او اكثر وعلى التوازن النسبي في قوى اطراف التفاوض.
- ▶ 3- المفاوضات علاقة اختيارية ارادية.
- ▶ 4- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات وتحتل الاحتكاك ويكتنفها الازعاج لأطراف التفاوض.
- ▶ 5

من خصائص المفاوضات

- ▶ 5-أساس المفاوضات وجود قضية او مشكلة مهمة يسعى كل طرف من اطراف التفاوض من خلال التفاوض والتفاعل والاقتناع الى إيجاد حل لها او التوصل الى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة .
 - ▶ كما يستخدم التفاوض في مجالات عدة أهمها:
 - ▶ - المجال التجاري والاقتصادي
 - ▶ - المجال العسكري
 - ▶ - المجال السياسي
- ▶ 6- يكون بين الأطراف المتنازعة قدر من النزاع او الصراع.
 - ▶ كما ان هنالك ثلاثة اشكال من الصراع هي :
 - ▶ * صراع الموارد
 - ▶ * صراع الوسائل
 - ▶ * صراع القيم

من خصائص المفاوضات

- ▶ 7- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد :
 - ▶ هنالك نتائج إيجابية ونتائج سلبية للمفاوضات فمن النتائج الإيجابية هو **الحل** او **التكيف** اما النتائج السلبية فهي تتمثل في :
 - ▶ - فرض الحل :
 - ▶ - الاستسلام :
 - ▶ - الحل الوسط:
 - ▶ - التصحيح :
 - ▶ - المأزق :
 - ▶ - استبدال الأشخاص بغيرهم
 - ▶ - الكف عن التفاوض والانتقال الى الوساطة او التحكيم لأن اشراك طرف ثالث قد يتيح فرصا للتقدم .

من خصائص المفاوضات

- ▶ 8- التفاوض اشكال متعددة :
- ▶ يمكن تصنيف التفاوض وفقا لمعياري **الاستراتيجية والهدف** .
 - ▶ معيار الاستراتيجية :
 - ▶ *أي هناك تفاوض ربح / ربح
 - ▶ * تفاوض ربح / خسارة
 - ▶ وهناك **التفاوض التسكيني**
- ▶ - وطبقا **للهدف التفاوضي** يمكن ملاحظة الأنواع التالية للتفاوض وهي :
- ▶ أ- تفاوض من اجل مد اتفاقيات او تعهدات او ترتيبات قائمة بين الأطراف التفاوضية .
 - ▶ ب- تفاوض من اجل تطبيع العلاقات .
 - ▶ ج- تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما .
 - ▶ د- التفاوض الابتكاري



الفصل الثالث مبادئ التفاوض

سوف ندرس في هذا الفصل المبادئ الأساسية التي ينبغي ان يتبعها المفاوض ،
ومن هذه المبادئ ما يتعلق بمحاور أربعة هي :

- 1- بالمفاوض نفسه
- 2- بالسلوك التفاوضي
- 3- بنظام العمل
- 4- بتكتيكات التفاوض

مبادئ التفاوض

أولا: ما يتعلق بالمفاوض نفسه

- ▶ لكي تنجح المفاوضات على المفاوض نفسه :
 - ان يلتزم بأهدافه
 - ان يكون هادئا ومسيطرا على نفسه
 - ومخفيا لمشاعره
 - وليتذكر دائما انه عارض للأفكار ومروج لها
 - وان يستثمر وقته استثمارا جيدا
 - وان يحترم الآخرين والا يستخف بهم

المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض والتى يجب مراعاتها هي:

- ▶ 1- فاض الأشخاص الذين يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها.
- ▶ 2- ضع أهدافا كبيرة وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى اذا ما تطلب الامر ذلك.
- ▶ 3- لا تركز على الأهداف قصيرة الأمد.
- ▶ 4- كن هادئا واضبط اعصابك ولا تظهر ضعفك امام الاخرين .
- ▶ 5- كن متفائلا فالتفاوض احد اهم أسلحة الدفاع التفاوضي .
- ▶ 6- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك.
- ▶ 7- تفهم حاجات الطرف الاخر وتعامل معه من مصدر قوة .
- ▶ 8- استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك وتعلم كيف تفيد من ردود أفعال الاخرين.
- ▶ 9- لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه.

تكملة المبادئ التي تتعلق بالمفاوض نفسه

- ▶ 10- تعامل مع الطرف الاخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه .
- ▶ 11- راع مبدأ السرية واحرص على عدم افشاء ما لديك دفعة واحدة وكن غامضا الى درجة المجهول بالنسبة الى الطرف الآخر .
- ▶ 12- قم بتهيئة الطرف الاخر واعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه .
- ▶ 13- كن مقبولا في طرح افكارك وتمتع باليقظة والحذر .
- ▶ 14- اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظه إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة اذ لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها .
- ▶ 15- لا ترسل احدا نيابة عنك حيث امكن فأنت الوجيه الذي تستطيع ان تشرح قضيتك بصدق.
- ▶ 16- شكل فريقا تفاوضيا مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق .
- ▶ 17- استمع لتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الاخر فذلك يكسبك بصيرة إضافية .
- ▶ 18- لا تنبهر بنجاح الاخرين ، قوم هذا النجاح اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية .
- ▶ 19- اذهب الى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه .
- ▶ 20- لا تتردد فالتردد ضعف من موقفك التفاوضي .

ثانيا : ما يتعلق بالسلوك التفاوضي

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- ▶ 1- كن كما انت فالآخرون سيعرفونك عل حقيقتك في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك اذا ما تظاهرت بشيء ما .
- ▶ 2- كن إيجابيا عند مناقشة مشكلات الآخرين انهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب اذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح .
- ▶ 3- لا تحرج الأشخاص الاخرين اذا ما اخطأوا وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل الى نقطة أخرى فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائما.
- ▶ 4- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع فليس هناك سبب لكي تطرح نظرياتك وافكارك الشخصية للآخرين .
- ▶ 5- لا تكن فضا كريها فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية .
- ▶ 6- اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محبة .
- ▶ 7- لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر .
- ▶ 8- فكر قبل ان تتكلم واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين
- ▶ 9- كن متفهما للأحاسيس الشخصية ودع الآخرين يعرفوا انك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون الى تقديمها .
- ▶ 10- احترم الهوية الشخصية فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس ويعود بالنفع عليك

ثالثا : مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

- اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصا لا حاجة للفريق به او شخصا قد عمل على عرقلة الاجتماعات .
 - تجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب
 - وتدوين الملاحظات
- والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها .
- كل الذي ذكر هو افضل من التحايل والخداع في المفاوضات ، كما لا ننسى الحذر من الأشخاص الذين نتعامل معهم فلا تدل بمعلومات يستخدمها الطرف الاخر ضدك وان عدم توفير الإمكانيات المريحة لفريقك التفاوضي يعني انكم اشخاص غير مرغوب فيكم .

ما هي المبادئ التي تحكم العمل في المفاوضات

- 1- لا تتراجع واعلم ان محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل اليها مؤخرا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل .
- 2- كن عضوا في فريق فعندما يعمل أعضاء الفريق معا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لابد ان يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي.
- 3- احرص على ان تكون اجابتك صحيحة وخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية .
- 4- احرص على مظهرك في اثناء جلسات التفاوض .
- 5- لا تكن على عجلة من امرك والا فإن لن تتفاوض بشكل جيد.
- 6- لا تتكبر او تتفاخر فاذا كان لابد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع احد مساعديك يفعل ذلك.
- 7- كن صادقا اذ من الممكن ان يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك وعن المؤسسة التي تمثلها وعما يتوقع منك .
- 8- لا تتأخر عن الوقت المحدد واذا اضطررت الى التأخر فاتصل بذوي العلاقة في المفاوضات ودعهم يعرفون أسباب ذلك
- 9- اقتنع بالرأي قبل اقناع الآخرين به وكن مستعد بشكل جيد فذلك يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الآخرين اكثر تهيبا لك .

تكملة المبادئ التي تحكم نظام العمل في المفاوضات

- ▶ 10- حاول ان يكون اغضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر .
- ▶ 11- تجنب التعقيد واذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها .
- ▶ 12- تنبه الى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الآخر اضهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة .
- ▶ 13- كن حذرا من الشخص المداهن فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقية تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص .
- ▶ 14- لا تقع في شرك من يفتعل الغضب فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك .
- ▶ 15- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل اليها وخاصة اذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر فحتى لو حققت نتائج جيدة في اثناء الجلسات التفاوضية فان الامر سيتغير اذا لم تقم بذلك .

رابعاً : مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

- ▶ تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي :
- ▶ 1- اطرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية ودع الآخرين يقولوا نعم .
- ▶ 2- كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقي الطرف الآخر .
- ▶ 3- توصل الى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له لأنه عادة ما يبادلك المحاولة .
- ▶ 4- اجل مناقشة القضايا الأساسية واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم ابعاد الموقف اذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية او حتى تغيير الأهداف .
- ▶ 5- كن على بينه من انك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح .
- ▶ 6- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة فلا تتوقع ان تكسب شيئاً من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية .
- ▶ 7- اتك غرفة الاجتماعات اذا ما اردت التشاور مع مساعديك ووجدت فائدة في ذلك .
- ▶ 8- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب .
- ▶ 9- عالج توتر المشاركين اذا ما شعرت انهم في حالة من التوتر.
- ▶ 10- لا تكن معقداً للأمور فكلما كان الامر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم اسرع واكثر إيجابية .

تكملة مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

- ▶ 11- اجلس على رأس مائدة الاجتماعات .
- ▶ 12- اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فالمفاوضات ستبوء بالفشل.
- ▶ 13- احرص على ان يكون عدد المشاركين في حده الأدنى فكلما كان عدد المشاركين اقل كلما كانت فرصة الوصول الى اتفاق اسرع.
- ▶ 14- قدم تنازلاتك بحذر لأنه من السهل عليك اثناء الاجتماعات ان تلتزم بشيء ما او ان تكون غير قادر على الوفاء بم التزمت به.
- ▶ 15- لا تضيع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات.
- ▶ 16- لا تطيل وقت الاجتماع اذا ما شعرت ان اهدافك تحققت .
- ▶ 17- اطلب استراحة قصيرة واذا كنت لا تستطيع ان تترك غرفة المفاوضات فانه يمكنك ان تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة



الفصل الرابع

مناهج التفاوض والدافعية

مناهج التفاوض:

هنالك نوعين من مناهج التفاوض هما :

1- منهج المساومة:

يمكن لكل طرف من اطراف التفاوض ان يساوم من اجل الحصول على حصة اكبر من قيمة ثابتة محددة.

2- منهج الجهد المشترك :

يمكن للمفاوض ان يجد حلا للمشكلة المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من اطراف التفاوض

ماهي العوامل التي تحدد أيا من هذين المنهجين يمكن ان يلجأ اليها المفاوض ؟

- 1- طبيعة القضايا المتنازع عليها
- 2- العلاقة بين اطراف التفاوض
- 3- نماذج شخصية اطراف التفاوض
- 4- الوقت المتوافر للتفاوض
- 5- ميزان القوة

1 - طبيعة القضايا المتنازع عليها:

- ▶ لدينا مثال : اذا كنت تريد بيع سيارة مستعملة فأنت كبائع تريد الحصول على اعلى سعر وفي الوقت نفسه يريد المشتري ان يدفع اقل سعر ممكن .
 - ▶ اذن لكلا الطرفين مصلحة مشتركة في التعاون لإتمام الصفقة .
 - ▶ **ولكن ماذا نلاحظ ؟**
 - ▶ لكي تتم الصفقة فإن احد الطرفين مضطر لتخفيض السعر والطرف الآخر مضطر لزيادة السعر ، وكلما ازداد ربح احد الطرفين ازدادت خسارة الطرف الآخر .
 - ▶ **وبذلك يتم التركيز على الصراع بدلا من التعاون**
- ▶ وعليه فان هذه الصفقة **تمثل حالة ربح / خسارة** فهي تستند الى منهج الجهد المساومة بدلا من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .
 - ▶ اما اذا كانت شركة صناعية صغيرة وترغب في اختيار موزع لمنتجاتها فاذا ما تام التوصل الى اتفاق يساعد في الحصول على حصة مقبولة من السوق على حساب المنافسين الآخرين فذلك يمثل حالة جهد مشترك لحل المشكلة .
- ▶ وعليه فان القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد سوف تشجع على تبني منهج المساومة في حين تشجع القضايا ذات الابعاد المتعددة على تبني الجهد المشترك لحل المشكلات .

2- العلاقة بين اطراف التفاوض

- ▶ مثلا لو أعلنت عن بيع سيارتك في احد الصحف فهناك احتمال ان يجذب الإعلان اهتمام مشتريين لم ترهم من قبل واذا ما تمت الصفقة قد لا تراهم ثانية .
 - ▶ **وعليه فان اطراف التفاوض لديهم درجة عالية من الاستقلالية .**
 - ▶ ولو قارنت هذه الحالة مع تعيين موزع جديد للشركة وان الشركة تتطلع الى إقامة علاقات طويلة ومريحة مع الموزع فهي لا تريد استبدال الموزعين كل فترة من الزمن .
 - ▶ **وعليه سيكون لكل طرف درجة عالية من الاعتمادية** ولا يد من ان تبقى مصالح كلا الطرفين متوازنة في الأجل القصير او في الأجل الطويل .
- ▶ **ماذا نرى ؟**
- ▶ - انه في ظل منهج المساومة يمكن الحصول على مزايا معينة في الأجل القصير كما في مشتري السيارة ولكن هذا غير مقبول في تعيين موزع جديد للشركة فقد يشعر انه تم استغلاله في الأمد القصير واذا ضعفت الثقة بينهما فان المفاوضات المستقبلية ستفشل وتكون اكثر صعوبة .

3- نماذج شخصية اطراف التفاوض

- ▶ يشكل العنصر الإنساني عاملا مهما ورئيسيا في المفاوضات فالمفاوضات تتأثر بمجموعة من الاعتبارات اكبر من مجرد الاعتبارات **المنطقية** و**العقلانية** وغالبا ما يتصرفون بطرق غير منطقية وغير متوقعة .
- ▶ ان المشاعر والاتجاهات والمعتقدات والقيم كلها عوامل ذات دور مؤثر ولا بد من أخذها بعين الاعتبار في التفاوض .
 - ▶ وعليه نتيجة تعاملنا مع رجال اعمال سابقين نجد :
 - من لديه ميل كبير للتعاون مع الآخرين
 - ومنهم من لديه ميل للصراع
 - ومنهم من لديه ميل الى العطاء اكثر من الأخذ
 - ومنهم من لديه ميل الى الأخذ اكثر من العطاء
- ▶ وعليه فأن الأشخاص الذين يميلون الى الأخذ والصراع سوف يصرون على منهج المساومة اما الذين لديهم ميل للتعاون والى العطاء فهم يصرون على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .

4- الوقت المتوافر للتفاوض

- ▶ اذا كان **وقتا طويلا** للمفاوضات يكون ميلا نحو منهج الجهد المشترك لحل المشكلات اما اذا كان **الوقت قصيرا** يبرز ميل لتبني منهج المساومة .
- ▶ وغالبا ما يستغل المساومون بالعادة الوقت القصير لإجبار الآخرين على التوصل الى اتفاق كقولهم اذا لم تقبلوا شروطنا حتى يوم الخميس فسنضطر الى دعوة شركة كذا وكذا ولديهم الرغبة جدا في التعامل معنا .

5- ميزان القوة

- ▶ اذا امتلك احد الطرفين **قوة فعلية** او توقع ان تكون له قوة اكبر من الطرف الآخر ، فان هذا الطرف ستكون لديه رغبة في **استخدام منهج المساومة** ، اذ من الاسهل والاسرع استخدام هذا المنهج بالاستناد الى القوة بدلا من الاهتمام بحاجات الطرف الآخر .
- ▶ اما اذا كان كلا الطرفين يتمتعان **بقوة متساوية** تقريبا فستكون النية متجهة اكثر نحو تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .

اثر العوامل المختلفة على تبني منهج المساومة ومنهج الجهد المشترك لحل المشكلات

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	
- ذات ابعاد متعددة - مبلغ قليل قابل للزيادة	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	- طبيعة القضايا المتنازع عليها
- اعتمادية	- مستقلة	- العلاقة بين اطراف التفاوض
- معطون / أخذون	- اخذون	- نماذج شخصية اطراف التفاوض
- طويل	- قصير	- الوقت المتاح
- متوازن	- في جهة واحدة	- ميزان القوة

ثانيا : منهج المساومة

ان من اهم مهارات التفاوض المحترف :

- ▶ الفهم الصحيح للنماذج المختلفة لعلاقات التعاون والصراع في المفاوضات ، فمثل هذا الفهم يحول بينه وبين ارتكاب خطأ تبني منهج المساومة عندما يكون من الأنسب تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات والعكس صحيح .
- ▶ ان منهج المساومة اسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

متى يستخدم هذا المنهج ؟

- ▶ عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد ويتمثل الهدف في الحصول على حصة اكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر .
- ▶ مثلا لو كنت وكيل محلي وحيد لنوع معين من السيارات وكانت اقتصادية في استهلاك البنزين فأنت تستطيع فرض سعر عالي لأنك محتكر للسلعة ، اما اذا توفرت في السوق سيارات اقتصادية أخرى فأنت ستسعى الى زيادة الطلب على سياراتك وبالتالي التركيز على الخصائص الفريدة كالاقتصاد في الوقود والتصميم واللون الجميل والتشكيلة الواسعة والفرش الجلدي فهي مزايا للمشتريين الراغبين في الحصول على السيارة .
- ▶ كذلك عليك جمع معلومات بطريقة أخلاقية عن احتياجات المشتريين ورغباتهم .وايضا هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة ويتحدد استخدامها بالموقف والقواعد الأخلاقية لدى المفاوض .

ثالثا : منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

- ▶ ان الهدف الأساسي للتفاوض باتباع منهج الجهد المشترك لحل المشكلات هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين **وتكون النتيجة ربح / ربح لكلا الطرفين .**
- ▶ ويعتبر هذا المنهج **اكثر ملائمة ونفعا** من منهج المساومة اذا ما كانت القضية المتنازع عليها ذات ابعاد متعددة وذات نتائج بعيدة المدى على العلاقة بين اطراف التفاوض .
 - ▶ **ماذا يتطلب استخدام هذا المنهج؟**
- ▶ - يتطلب مهارة عالية في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن ان ينهار فيها الموقف وينقلب الى مساومة .
- ▶ - في ظل هذا المنهج يبادر المفاوضون المحترفون الى اظهار الرغبة في التعاون منذ بدء المفاوضات ويظهرون ذلك في تصرفاتهم وكلماتهم حينما ينظرون الى المشكلات المتنازع عليها بوصفها مشكلات يراد حلها لتحقيق مصلحة متبادلة تتطلب التعاون بين اطراف التفاوض
- ▶ - كما يتطلب قسطا كبيرا من تبادل المعلومات اكب مما يتطلبه منهج المساومة فاذا لم يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستتبنى منهج المساومة كما انه ليس من السهل توفير المناخ الذي يشجع على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

رابعاً: المفاوضات والارضية المشتركة

- ▶ **ان المصالح المشتركة** بين طرفي التفاوض التي تكون مبررا كافيا لالتقائهما أيضا هناك مناطق مختلفة والمفاوضون المهرة يبذلون كل ما في وسعهم من اجل بناء الارضية المشتركة قبل التحرك الى مواجهة الخلافات .
- ▶ يؤكد المفاوضات المهرة المصالح المشتركة عادة اما **بأساليب مباشرة صريحة ومكشوفة** كالقول " يجب ان لا ننسى ما اجتمعنا من اجله قبل كل شيء " واما **بأساليب غير مباشرة** كالقول " لقد وافق كل منا على ضرورة تحسين نوعية هذا المنتج "
- ▶ كما ان استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الارضية المشتركة فمعظم الاعمال اوجدت لنفسها لغة او تعبيرات خاصة بها .

خامسا : المفاوضات ومواجهة الاختلافات

- ▶ يتجه المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة نحو تقليص الاختلافات الصغرى قبل معالجة الاختلافات الكبرى . اما اذا ابتدأ الطرفان من النهايات القصوى لاختلافاتهم فلن يلتقيا في المنتصف .
- ▶ وكمثال على ذلك لنفرض انه يجب عليك ان تفاوض على عقد جديد مع الموزع المحلي فعند الدخول في المفاوضات تجد امامك أربعة مواقف هي:

الطرف الأول (المفاوض)	الطرف الثاني الموزع المحلي
1- التشدد في مقدار العمولة	أ- زيادة حصته من الإعلان التعاوني
2- زيادة السعر على المستهلك النهائي	ب- زيادة مخصصات الاعلانات
3- زيادة مخصصات الاعلانات	ج- المحافظة على السعر للمستهلك النهائي
4- زيادة حصتك في الإعلان التعاوني	د- مرونة كبيرة في مقدار العمولة

سادسا : تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات

▶ **ترتكز سياسة تغيير السلوك على مبدئين رئيسيين هما :**

- ▶ 1- من اليسير ان تجعل الناس يغيرون او يعدلون سلوكهم بدلا من ان يغيروا او يعدلوا مواقفهم وعندما يتغير السلوك تتغير المواقف تدريجيا .
- ▶ 2- تنزع السلوكيات التي تعزز إيجابيا الى الثبات والاستمرار . اما السلوكيات التي تعزز سلبيا فتتزع الى الاختفاء .
- ▶ اذن يستطيع المفاوض تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات عن طريق المكافأة او التشجيع أسلوب اكثر فعالية من العقوبة في تغيير السلوك .
- ▶ ولذا نجد ان المفاوضون يركزون على المكافأة اكثر من العقوبة الا اذا كانت لا تجدي نفعا او فقدت تأثيرها .
- ▶ وعليه اذا وجهنا سلوك الطرف الآخر وفق **منهج " الجهد المشترك "** فأنت تستطيع استخدام تكتيكات عديدة كأن تشجع على السلوك الحميد بعبارات الشكر والثناء او بأنواع أخرى من الاستحسان كلما سنحت الفرصة. فالتعزيز المشترك يعزز مناخ التعاون .
- ▶ **اما اذا استثمرت كل ضعف لدى الطرف الآخر** فأنت حينئذ تتبنى منهج " المساومة المحضة "



الفصل الخامس

أولا :استخدام الفريق التفاوضي

يزداد استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلا من **المفاوض الفرد** وذلك لأسباب عديدة :

-* المفاوضات اخذت تزداد تعقيدا

- *تعدد مجالات المعرفة وزيادة المعارف حال دون ان يحيط بها شخص واحد .
- * كما ان استخدام الفريق التفاوضي يقلل الشكوك والظنون التي تلحق بالمفاوضين من اشخاص لم يشاركوا فيها .

أهمية استخدام الفريق التفاوضي

▶ **تتبع أهمية استخدام الفريق التفاوضي من :**

- ▶ 1- منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية .
 - ▶ 2- قدراته الكبيرة التي تأتي لنتائج تفاعل جميع قدرات الأعضاء .
 - ▶ 3- المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاث أدوار مهمة هي :
 - ▶ - دور المتحدث
 - ▶ - ودور المقرر او المسجل
 - ▶ - ودور الموجه
- ▶ اذن من الصعوبة على شخص واحد ان ينهض بجميع هذه الأدوار بنجاح وكلما زاد العدد كان افضلًا .

1- دور المتحدث

- ▶ لا تحتاج العملية التفاوضية الى اكثر من متحدث واحد ويعتبر دوره من اكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية فهو :
 - ▶ - يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة ويشترط في المتحدث :
 - ▶ - القدرة على التفكير السريع
 - ▶ - القدرة على ربط القضايا المطروحة
 - ▶ - ان يكون قادرا على التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة وعلى فهم الآخرين .
 - ▶ - ان يكون مقدرا لقيمة الوقت .
 - ▶ - ان تكون له قدرة عالية على الحكم والتقدير .

2- المقرر

▶ اما المقرر فينبغي ان :

- ان يتمتع بالحكم السليم
- وان يعرف كم ينبغي تدوينه من ملاحظات
- وان يتصف بالدقة في الكتابة
- وان يكون قادرا على التسجيل في الوقت الذي يظل فيه منصتا للمناقشة
- ان يكون قادرا على تقويم الإنجازات بوضوح
- ان يتمتع بذاكرة جيدة

3- الموجه

- ▶ هو الشخص الذي يراقب سير المفاوضات والذي يسعى الى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر .

▶ ما هي مهارات الموجه

- ▶ - الإحساس بالوعي بما سيحدث وان يكون منظما
- ▶ - ان ينسق مسبقا مع المتحدث بحيث يمكن من خلال الایماعات الایعاز للمتحدث من إيقاف المفاوضات او بعقد اجتماع للتشاور .

ثانيا : حدود استخدام الفريق التفاوضي

- ▶ اذا كان استخدام الفريق التفاوضي بهذه الأهمية فلماذا :
 - ▶ لا يكثر استخدام الفريق التفاوضي ؟
 - ▶ هنالك 5 قيود تحول دون استخدام الفريق التفاوضي هي ؟
- ▶ 1- القيد الاقتصادي : استخدام شخصين او ثلاثة هو اكثر تكلفة من استخدام شخص واحد .
- ▶ 2- القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء :
 - ▶ 3- قيد التنسيق: من الصعب ان نجعل الأعضاء يعملون ضمن أدوار محددة فالانضباط والنظام ضروريان لتحقيق التفاعل . ان العمل ضمن أدوار محددة وفي تنسيق تام امر مهم فهناك مشاكل يمكن ان تبرز وخاصة عندما:
 - ▶ - يوافق احد أعضاء الفريق على اراء الخصم دون مناقشة ذلك مع أعضاء فريقه
 - ▶ - او تزويد الخصم بمعلومات في وقت غير مناسب
 - ▶ - صعوبة المحافظة على صمت الأعضاء غير المتحدثين خاصة اذا كان هناك اكثر من متحدث
- ▶ 4- قيد التعاون : ليس من الحكمة تجاهل الفروقات في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق خاصة اذا كانوا يتبادلون الأدوار في الحالات الأخرى .
- ▶ 5- قيد العدد : اذ يفضل ان لا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد افراد الخصم

عوامل تقييم فعالية الفريق التفاوضي

▶ هناك أربعة عوامل لتقويم فعالية الفريق التفاوضي هي :

- ▶ 1- مدى وضوح الأهداف
- ▶ 2- مدى المشاركة في التخطيط
- ▶ 3- مدى الثقة في اثناء حل المشكلات
- ▶ 4- مدى الانضباط في اثناء المفاوضات

الشكل يوضح تقويم فعالية الفريق التفاوضي

- ▶ مضطربون ومختلفون

أ
مدى وضوح الاهداف

واضحة للجميع اذا شاركوا جميعا
في وضعها وشعروا بالمسؤولية
اتجاهها

▶ 3

2

1

- ▶ - سيطرة شخص واحد
- ▶ - سلبية ، مقاطعات

ب
مدى المشاركة في التخطيط

تم الاصغاء الى جميع الآراء

- ▶ - سلوك دفاعي - حذر
- ▶ - احجام عن التصرف

ج
مدى الثقة اثناء حل المشكلات

احترام إجابات الاخرين

- ▶ - عدم الانضباط التصرف
- ▶ - تعاطف مع الخصم

د
مدى الانضباط اثناء المفاوضات

- تطبيق الارشادات
- محاكمة التصرفات قبل القيام بها

ثالثا : تكوين الفريق التفاوضي وخصائصه

عند النظر الى تكوين الفريق التفاوضي يجب النظر الى :

- ▶ - المهارات الفنية
- ▶ - والى أنماط شخصيات أعضاء الفريق
- ▶ - والى الطريقة المحتملة لأعمال الأعضاء
- ▶ - اذن يجب ان يتضمن الفريق التفاوضي :
- ▶ - أعضاء لديهم مهارة فنية تمكنهم من العمل بفعالية في جميع حالات المفاوضات
- ▶ - وأعضاء متوافقين مع بعضهم في الطبائع والأمزجة
- ▶ - ومع من يمثل الطرف الآخر

رابعاً : حجم الفريق التفاوضي

▶ هناك وجهات نظر مختلفة حول حجم الفريق التفاوضي منها:

- ▶ 1- ان افضل اللجان هي التي تتكون من شخص واحد وذلك لأن مشكلات التعاون والتنسيق والاتصال بين أعضاء الفريق هي اكبر في تأثيرها السلبي على عمل الفريق من المشكلات التي يثيرها الفريق الخصم .
- ▶ 2- اما وجهة النظر الأخرى فهي :
 - ▶ ان العمل التفاوضي يحتاج الى مجموعة من الخبرات التي قد لا تتوافر لشخص واحد الامر الذي يفرض اللجوء الى الفريق .

▶ ما هو حجم هذا الفريق ؟

- ▶ يرى ان حجم الفريق ينبغي ان لا يزيد على 4 اشخاص وذلك بحكم العوامل التالية :
 - ▶ 1- الرقابة على الفريق
 - ▶ 2- مدى الخبرة
 - ▶ 3- تغيير العضوية
 - ▶ 4- مجالات التفاوض

العوامل التي تحدد حجم الفريق

1- الرقابة على الفريق

- ▶ لأغراض الرقابة فإن 4 اشخاص يعتبر عددا مناسباً ومقبولاً ، حيث ان مبادئ الإدارة التقليدية ترى ان نطاق الاشراف يتراوح بين 3-5 اشخاص خاصة اذا كانت في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات .
- حيث انه من الصعب لرئيس الفريق التفاوضي ان ينسق بين أعضاء فريق مكون من 6-7 اشخاص **وعليه فان وجود اكثر من 4 اشخاص يجعل من الصعب :**
 - ابقاء الفريق تحت المراقبة
 - كم يصعب توجيه انشطته نحو هدف محدد
 - كما يحتمل ان تدور المناقشات بين أعضاء الفريق نفسه في اثناء جلسة المفاوضات
 - من الصعب الاحتفاظ بجبهة موحدة وتوجيه جميع المناقشات نحو الهدف .
- وفي بعض الحالات يتم اشراك اكثر من مستوى اداري في المفاوضات بحيث يصل العدد الى 25 عضواً
- ان هذا العدد قد يؤدي الى ظهور خلافات بين الأعضاء وبالتالي لن يكون الفريق فعالاً في المفاوضات

2- مدى الخبرة

- ▶ إذا كانت هناك حاجة لمشاركة اشخاص آخرين في المفاوضات فلا بد ان تكون مشاركتهم :
- ▶ بصفة مستشارين لا أعضاء تنفيذيين في المفاوضات أي ان يكونوا خلف أعضاء الفريق المفاوض
 - ▶ قد تحتاج بعض المفاوضات الى :
 - ▶ خبرات متخصصة
 - ▶ مناقشات تفصيلية
- ▶ وعليه فان الاختلاف واضح بين من تكون مهمته اجراء المفاوضات ومن تكون مهمته تقديم النصح والمشورة والمعلومة الاختصاصية . وايضا هنالك اختلاف آخر بين المفاوض والاختصاصي في تحمل المخاطر فالاختصاصيون دورهم مزدوج منهم :
 - ▶ يتفاوضون مع نظرائهم مع الطرف الآخر حول المسائل ذات العلاقة المباشرة باختصاصهم .
 - ▶ اما عند طرح المسائل ذات المخاطرة فيصبح دورهم كمستشارين ينفذون قرارات الفريق التفاوضي اذ يقدمون له النصح والمشورة

3- تغيير العضوية

يجب ان لا يكون الفريق المفاوض نفسه طول فترة اجراء المفاوضات . فكلما تقدمت المفاوضات برزت الحاجة الى اشكال معينة من الخبرات فمثلا اشراك القانونيين امرا لا بد منه عند اعداد مسودة الاتفاق .

وعليه فان حجم الفريق يجب ان لا يزيد عن 4 اشخاص واذا كانت هناك ضرورة الى المزيد من الاختصاصيين والخبراء يجب ان تكون مشاركتهم كمراقبين ومستشارين للأعضاء التنفيذيين في المفاوضات وان هؤلاء الخبراء والاختصاصيين بحاجة الى التدريب بقدر حاجة المفاوضين له .

4- مجالات التفاوض

تغطي المفاوضات عادة 4 مجالات أساسية هي :

- ▶ المجال التجاري : السعر والتسليم
 - ▶ المجال الفني : المواصفات والجودة
 - ▶ المجال القانوني : نصوص العقد وشروطه ، التأمين ، القانون المطبق
 - ▶ المجال المالي : شروط الدفع ، الضمانات
- وعليه فإن الفريق التفاوضي يجب ان يضم مفاوضا مؤهلا في كل مجال من المجالات أعلاه وان هؤلاء الأشخاص يمكن دعمهم بعدد من الخبراء والاختصاصيين اذا ما دعت الضرورة الى ذلك .
- اما في المفاوضات الاقل تعقيدا يمكن تقليص الفريق التفاوضي الى شخصين لكل شخص مجالين على شرط ان يخضع الى التدريب في المجال الذي تكون فيه بمهارته محدودة ولا يجوز شخص واحد مهما بلغت كفاءته.

خامسا : اختيار رئيس الفريق التفاوضي

- ▶ ان منزلة رئيس الفريق التفاوضي ومكانته مسألة في غاية الأهمية اذ يجب ان يتمتع بمنزلة ومكانه مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم فالتباين في المكانة وسلطة اتخاذ القرارات قد يجعل احد الفريقين خاضعا للآخر وبالتالي ظهور بعض :
 - ▶ - صور السلوكيات الدفاعية والهجوم المضاد
 - ▶ - الاحتواء من قبل الفريق الآخر
- ▶ **ما هو الأسلوب المفضل لاختيار رئيس الفريق ؟**
- ▶ ليس هناك أسلوب معين مفضل على أسلوب آخر لاختيار رئيس الفريق
- ▶ * اذا كانوا يعملون تحت نمط قيادة تميل الى الفردية ففي هذه الحالة يكون الفريق بحاجة الى رئيس من نوع مماثل وعند ذلك فإن الرئيس يتحمل المسؤولية الكبرى في اتخاذ القرارات في اثناء المفاوضات ويكون دور أعضاء الفريق تقديم المعلومات وتزويده بالآراء.
- ▶ * اما اذا كان نمط القيادة في المؤسسة يميل الى الديمقراطية وتفويض السلطات والمشاركة فإن الفريق التفاوضي بحاجة مشابهه في القيادة كي يطلق طاقات أعضاء الفريق ويشجع على الاسهام الفعال .

واجبات رئيس الفريق التفاوضي

- ▶ **تتمثل واجبات رئيس الفريق التفاوضي فيما يلي :**
 - ▶ اختيار افراد الفريق التفاوضي
 - ▶ اعداد خطة المفاوضات واجراء المفاوضات
 - ▶ إدارة المفاوضات واتخاذ القرارات في المسائل التالية :
 - * مستوى التنازلات وتوقيتاتها
 - ▶ الدعوة الى اجتماعات المذاكرة والنقاش للفريق التفاوضي
 - * فض الاجتماعات
 - * اعداد تقرير المفاوضات
 - ▶ **أيضا هناك واجبات عامة الى رئيس الفريق التفاوضي هي :**
 - ▶ الحصول على اقصى مشاركة من كل عضو
 - ▶ اذكاء روح الحماسة بين الأعضاء
 - ▶ المحافظة على معنوياتهم

أولا : اختيار المفاوض

▶ لدى اختيار المفاوض لا بد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار وهي :

- ▶ 1- المعرفة الفنية المتعلقة بالسوق وبالقضايا المالية ذات العلاقة بالعملية التفاوضية .
- ▶ 2- توافر مجموعة من المسلكيات والصفات الشخصية ومنها :
 - ▶ - الطموح
 - ▶ - الثقة بالنفس
 - ▶ - العقلية الإبداعية والمنظمة
 - ▶ - حسن الاستماع
 - ▶ - الإرادة القوية
 - ▶ - الاستمتاع بالمفاوضات
 - ▶ - العقلانية والبعد عن العاطفة
- ▶ 3- ان يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر ويفضل ان يكون 33 - 50 سنة وفي هذه المرحلة تكون فيها :
 - ▶ - الخبرة قد نضجت
 - ▶ - واطرت توجهات الشخص وأهدافه المهنية
 - ▶ - كما ان قدرته على العطاء وصلت الى اوجها

ثانيا: الدافعية

- ▶ لكي يقوم المفاوض بعمله بشكل مستقل لا بد من ان تتوافر فيه صفات :
 - ▶ الثقة بالنفس والقدرة على العمل بعيدا عن منظمته والأشخاص الذين بيدهم السلطة و لا بد ان تكون لديه :
 - ▶ - دافعية انجاز متوسطة
 - ▶ - دافعية انتماء متوسطة
 - ▶ - دافعية قوة متوسطة
- ▶ كما انه من الصعب ان يكون لدى المفاوض حافزا كافيا للقيام بعمله بشكل مناسب ما لم يشعر انه يتقاضى :
 - ▶ راتبا مناسباً وتعويضا كافيا وتحفيزا معنويا

ثالثا : التدريب

- ▶ في الواقع العملية ان المفاوض يتم اختياره على افتراض:
 - ▶ - انه سيتعلم من خلال الممارسة
 - ▶ - سيكتسب الخبرات المطلوبة اثناء العمل التفاوضي
 - ▶ ان هذا الأمر غير صحيح بل يجب ان يكون هناك :
 - ▶ - تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض
 - ▶ - تزويده بالمعلومات التي تتعلق بالنظم القانونية والتجارية التي تحكم العملية التفاوضية

رابعاً : الأدوار

► يقوم المفاوض بعدة أدوار لكي يحقق أهدافه أهمها :

1- الدور الشخصي :

ويمثل هذا الدور التصرفات التي يقبلها او يرفضها المفاوض بناءا على معايير وقيمه الشخصية بغض النظر عن تصرفات الشخص الآخر .

2- الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيميا أي ما يفرضه عليه المدير والرؤساء

3- الدور المتوقع من قبل الطرف الآخر:

فكل طرف يتوقع من الطرف الاخر دورا معيناً في المفاوضات فاذا كانت الأدوار المتوقعة متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات اسهل مما لو كانت متباينة .

توزيع السلطة والمسؤولية بين (مدير المنظمة / رئيس المفاوض) و (المفاوض)

- ▶ ان توزيع السلطة والمسؤولية بين مدير المنظمة والمفاوض يجب ان تكون لدى المدير والمفاوض:
 - وجهات نظر واحدة حول المفاوضات
 - وما هو مطلوب من المفاوض القيام به
- ▶ وان تكون واجبات المفاوض وسلطاته ومسؤولياته محددة تحديدا دقيقا .
 - ▶ اذن كل هذا يمكن ان يوجد فهما مشتركا بينهما .
- ▶ اما اهداف المفاوضات فهي مسألة مهمة لتحديد اهداف المفاوضات هي مسؤولية الطرفين .
- ▶ فالمدير يرغب في تحقيق مصالح المنظمة + وتحقيق افضل نتائج ممكنة
- ▶ اما المفاوض فلا بد ان يعطي شيئا من المرونة والحرية في وضع الأهداف



الفصل السابع

الاعداد للمفاوضات

تمثل المفاوضات محاولة من قبل طرفين (او اكثر) لتغيير شروط وظروف العلاقات القائمة بينهما الى وضع يحقق مصلحة كلا الطرفين .

وعليه يجب ان يكون المفاوض حذرا بالقدر الكافي حتى لا يقع فريسة الدهشة والحيرة .

أي بمعنى آخر اذا لم يكن المفاوض مستعدا وانه قد اعد نفسه مسبقا فعليه ان يطلب امهاله بعض الوقت للتحضير فلا مفاوضات بدون استعداد لأنه ستكون فرصته في التوصل الى النتيجة المرغوب بها ضعيفة .

اهداف الأعداد للمفاوضات

- ▶ على المفاوض وقبل أي اجتماع عليه ان يستعد له وبعد كل اجتماع ان يقيم ادائه والتقدم الذي احرزه ويعدل من استراتيجيته ويستعد مرة أخرى .
- ▶ ان عملية التفاوض عملية صعبة ليست يسيرة ومعقدة ويعتمد نجاحها الى حد كبير على :
 - ▶ - الابداع الذهني
 - ▶ - السلوك المرن
 - ▶ - التحضير الجيد

ما هي اهداف الاعداد الجيد للتفاوض ؟

▶ ان اهداف الاعداد الجيد للتفاوض هي :

▶ 1- تحليل القضايا :

▶ تتمثل الخطوة الأولى في التحضير للمفاوضات في تحليل وتعريف مختلف القضايا التي ينبغي ان تسوى خلال المفاوضات .

▶ 2- تجزئة القضايا :

▶ تتم تجزئة كل قضية الى عناصرها الأساسية والتي يتم التعامل معها .

▶ 3- تصنيف القضايا :

▶ بعد تحليل القضايا وتجزئتها لا بد من تصنيفها وفق معيار " ربح مقابل ربح " او ربح مقابل خسارة حيث ان :

▶ - ان قضية **الربح مقابل الربح** تتضمن التوصل الى اتفاق يرضي الطرفين ويعود على الفائدة على كل منهما ، كما انه ليس من الضروري ان تكون حصة الربح متساوية لكلا الطرفين .

▶ - اما **ربح مقابل خسارة** تتضمن ان يتم التوصل الى اتفاق يرضي طرف على حساب طرف آخر أي مصالح طرف سوف تتحقق على حساب مصلحة الطرف الآخر .

تكملة اهداف الاعداد الجيد للمفاوضات

4- التعرف على حاجات الخصم :

▶ للخصم نوعان من الحاجات:

▶ - حاجات تتعلق بالقضية التفاوضية :

▶ وهي اهداف اطراف التفاوض وطموحاتهم فيما يتعلق بجميع القضايا التي ستتم تسويقها .

▶ - حاجات تتعلق بذاته او حاجات نفسية :

▶ وتتمثل بالشعور الداخلي الذي تخلقه عملية المفاوضات والتي لا يمكن مناقشتها او التفاوض بشأنها بطريقة مباشرة . اذن يجب التعرف على هذه الحاجات قبل بدء عملية المفاوضات حتى يمكن استخدامها لتحقيق مصلحة المفاوض .

5- تحديد مستويات الطموح :

▶ يجب تحديد مستويات طموح الخصم في صورة حد ادنى وحد اعلى :

▶ - فالحد الأدنى : هو اقل ما يمكن ان يقبله الخصم قبل الانسحاب من المفاوضات .

▶ - اما الحد الأعلى : هو ما يحاول الخصم الحصول عليه .

تكملة اهداف الاعداد للمفاوضات

6- تحديد العلاقة المرغوب فيها :

- ▶ تستهدف عملية الاعداد للمفاوضات تحديد العلاقة المرغوب فيها بين اطراف التفاوض بعد إتمام عملية المفاوضات فهل يرغب المفاوض في :
 - ▶ - عدم وجود علاقة متبادلة بين اطراف التفاوض
 - ▶ - تفاعل مستمر في ظل اعتمادية ضعيفة
 - ▶ - علاقة متبادلة قوية

7- وضع الأهداف :

- ▶ ما لم تعرف الى اين ستتجه فلن تستطيع تحقيق أي شيء اذن على المفاوض ان يدرك ما الذي يريد قبل الذهاب الى مائدة المفاوضات .
- ▶ وعليه اننا بحاجة لتحديد مستوى طموحه بحديه الأعلى والادنى ، ولا تكتمل عملية تحديد مستوى الطموح حتى يكون هناك هدف محدد لكل جزء من أجزاء القضية التفاوضية مع بيان أهمية هذا الهدف .
- ▶ كما ان الإخفاق في تحديد الهدف سيجعل الطرف المفاوض عرضة للهجوم والمناورة من قبل الخصم في اثناء المفاوضات .
- ▶ واذا لم يتم المفاوضات بتحديد أهدافه فانه من السهل على الخصم تغيير مستويات طموحه وان لا يسمح لبعض القيود ان تحول دون تحديد أهدافه والا فالفشل سيأتي ذلك .

مراحل اعداد خطة المفاوضات

- ▶ ان اعداد خطة المفاوضات تمر بمراحل ثلاثة هي :
 - تحديد الهدف المراد الوصول اليه من قبل الإدارة .
 - تقويم إمكانية تحقيق هذا الهدف من قبل الفريق التفاوضي
 - التوصل الى هدف المفاوضات بالاتفاق بين الفريق التفاوضي والإدارة .
- ▶ اذن المدير يذكر ما يراد تحقيقه ثم يأتي دور الفريق التفاوضي لتوضيح المشكلات التي تحول دون تحقيق ذلك وينتهي الاجتماع بالاتفاق على تعريف محدد ومكتوب للهدف .

تكملة اهداف الاعداد للمفاوضات

8- اعداد جدول الاعمال :

- ▶ يجب على المفاوض ان يقوم باعداد جدول الاعمال قبل الدخول في المفاوضات وان لا يقبل جدول اعمال الخصم الا بعد التأكد من حيادتيه او اذا كان لصالحه .

▶ ماذا يمكننا اعداد جدول الأعمال ؟

- تحديد القضايا التي ستكون موضعاً للنقاش
- كما يمكن حذف او تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها.
- ▶ في بعض الحالات لا يتم اعداد جدول الاعمال في المفاوضات وذلك لعدة أسباب منها :
 - وجود ازمة لا تحتمل اعداد هذا الجدول .
 - او لعدم قدرة اطراف التفاوض من العمل بشكل منظم .
 - او لأن احد الأطراف التفاوضية يود استخدام المفاجأة والمباغته في التفاوض .

▶ ما هي التوصيات التي يمكن اتباعها عند جدول الاعمال ؟

- تحديد بنود جدول الأعمال وتعريفها وتوضيح الافتراضات
- مراعاة ان تتم مناقشة القضايا التي تتطلب حلولاً إبداعية
- مناقشة قضايا الربح مقابل الربح
- مناقشة قضايا الربح مقابل الخسارة
- ▶ وضع التوقيت الزمني الذي يكون في مصلحة المفاوض لأنه في نهايته يبدأ الخصم بالانهيار وتقديم تنازلاته بشكل سريع .

تكملة هدف الاعداد للمفاوضات

9- الاعداد المادي :

▶ هل من الممكن ان تفاوض في :

- ▶ - في مكانك
- ▶ - او على ارض الخصم
- ▶ - او مكان محايد

اذن تقتضي الإجابة عن ذلك ان نقف على مزايا كل بديل من هذه البدائل :

مزايا البدائل الثلاث

- ▶ أ- اختيار مكان اقامتنا كمكان للتفاوض ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه :
 - الضغط على الطرف الآخر بكرم الضيافة وحسن الاستقبال
 - التحكم في المتغيرات البيئية المحيطة بجلسات التفاوض
 - توظيف عوامل المكان بفعالية -
 - تجنب الفريق متاعب عدم التكيف السريع -
 - استخدام كل أنواع التكتيكات التفاوضية بمرونة كبيرة -
 - الاستفادة من المفاوضين في القيام بأنشطة أخرى الى جانب أنشطة التفاوض.
 - توفير الحماية لأفراد الفريق التفاوضي . -
- ب - اختيار مكان إقامة الطرف الآخر :
 - نقل عبء تجهيز المكان التفاوضي للطرف الآخر -
 - إتاحة الفرصة للفريق التفاوضي بعيدا عن روتين العمل والتأثيرات الاسرية والاجتماعية

تكملة مزايا البدائل الثلاث

ج-اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه :

- ▶ وضع اطراف التفاوض بنفس الظروف ومساعدتهم على التفرغ لإتمام المفاوضات
 - ▶ تقليل احتمالات التوتر الناجمة عن الجمهور المحيط بعملية التفاوض
 - ▶ سرعة انجاز المفاوضات وعدم إضاعة الوقت والجهد
 - ▶ جذب واستقطاب مزيد من الجماهير وتنشيط اهتمامها بالقضية التفاوضية
 - ▶ الاستفادة من التسهيلات المتوفرة في مكان التفاوض
 - ▶ تحقيق درجة مناسبة من الامن المتبادل لا اطراف العملية التفاوضية
- ## ▶ ماهي الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار مكان الاجتماع ؟
- ▶ ان لا يؤثر مكان الاجتماع على مضمون المفاوضات واجراءاتها .
 - ▶ ان الذهاب الى مكان الطرف الآخر يعتبر نوع من التنازل
 - ▶ ان ترك المجال للطرف الآخر في اختيار المكان قد يزيل بعض التوتر ويجعله اكثر ارتياحا

تكملة اهداف الاعداد للمفاوضات

10- استخدام الوكلاء :

- ▶ اذا كانت القاعدة العامة لدى المفاوض هو عدم التفاوض مع الوكيل الخصم ،اذن يجب ان يعي المفاوض المزايا المترتبة عند قيام الوكيل بالمشاركة في المفاوضات فان مشاركته ستكون :
- ضمن حدود الصلاحية المعطاة له
- ▶ - اذا لجأ الوكيل الى تقديم تنازل عن شيء ما ووجده غير مناسب فمن الاسهل التراجع عنه او التحلل عنه
- ▶ - لو وصلت المفاوضات الى طريق مسدود فمن السهل على المفاوض ان يطلب من الوكيل ان يقدم تنازلاً جديداً
- ▶ - ان الفائدة الكبرى من استخدام الوكيل هي ان الوكيل : اقل اهتماما بإشباع الحاجات النفسية من المفاوضين فهم لا يعانون من أي شيء عند تقديم التنازلات . كما ان للوكلاء ميزة إضافية فهم يستطيعون تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصصه مسؤول مشغول بعمله
- ▶ أيضا الوكلاء المفاوضين يتمتعون بميزة المعرفة والدراية بالتكتيكات التفاوضية والسلوك التفاوضي

تكملة اهداف الاعداد للمفاوضات

11- المستمعون:

- ▶ شأن المفاوضين كشأن كثير من الناس يريدون ان تكون ردود افعالهم ايجابية لا سلبية ، وعليه فإن المفاوضين يتبنون موقف المستمعين .
 - ▶ ان اتخاذ قرار بشأن وجود او عدم وجود أناس مستمعين خلال المفاوضات تحكمه مجموعة من العوامل أهمها :
- ▶ - مدى الرغبة في توفير المرونة للمفاوضين فغياب الجمهور يعطي فرصة في اجراء التسويات التي قد لا تلائم هذا الجمهور
- ▶ وفي المقابل فانه وجود المستمعين يعتبر مفيدا في قضايا الربح مقابل الخسارة لأن ذلك سيجعل المفاوض اكثر تمسكا بموقفه ويحول بينه وبين تقديم تنازلات بسهولة لأنه معني بالحصول على تقويم ايجابي من قبل الجمهور .

خطوات الاعداد للمفاوضات

- ▶ الاعداد للمفاوضات مهارة وليست فنا ولهذا يمكن تعلمها او تهذيبها وتطويرها وهنا يتعلم المفاوض كيف يصقل مهارته التخطيطية ولا يلزمه من اجل هذا ان يغير شخصيته بل ان يختار المبادئ والأساليب التي تناسب وتلائم قدراته .
- ▶ يتطلب الاعداد للمفاوضات اتباع الخطوات الثلاث التالية :
 - ▶ - جمع البيانات وتنظيمها
 - ▶ - تحديد الأسئلة
 - ▶ - مراجعة البيانات وتنظيم الموقف

أولا : جمع البيانات وتنظيمها

- ▶ ان عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في اثناء الاعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها الى ست خطوات جزئية هي :

▶ 1- تجميع الحقائق والافتراضات :

- ▶ ان الخطوة الأولى في الاعداد للمفاوضات هي تجميع الحقائق وعزلها عن الافتراضات.
- ▶ **فالحقائق** : هي البيانات التي يمكن توثيقها وهي لا تحتل المناقشة اذا كانت مدعمة ويجب جمع هذه البيانات في ملف واحد او تدوينها على صفحة واحدة . كما يجب كتابة الحرف "ح" (حقائق) في اعلى صفحة البيانات لأن ذلك يساعد على التعرف عليها بسهولة .
- ▶ **اما الافتراضات** : فهي المعلومات التي يمكن استخلاصها بالاعتماد على معرفة غير مكتملة . ويجب كتابة حرف "ف" (افتراضات) في اعلى صفحة الافتراضات لكي لا تختلط بصفحة الحقائق والافتراضات نوعان هما :
 - ▶ **- افتراضات المستوى الأول** : وهي محض افتراض فالتطورات التي تغير الأشياء قد لا تظهر الا بعد ان تبدأ المفاوضات فعلا فهي مبنية على معلومات المفاوض وحكمه وتصوره .
 - ▶ **- افتراضات المستوى الثاني** : وهي التي يجب على المفاوض ان يتحاشاها فتتصل بافتراضات أخرى .فهي مبنية على تقدير لم يتم فحصه عن ضعف او قوة الخصم .
- ▶ لذا يجب ان ينتبه المفاوضون باستمرار الى الخطر الكامن في افتراضات المستوى الثاني .

2- التوزيع الى فئات

- ▶ الخطوة الثانية من خطوات جمع البيانات وتنظيمها هي توزيع الحقائق والافتراضات - من وجهة نظر المفاوض - على فئتين :
- ▶ فئة تتضمن **النقاط الكبرى وفئة أخرى تتضمن النقاط الصغرى** ويرجع ذلك الى ما يأتي :
 - ▶ أ- لكي يكون المفاوض على علم مسبق بالنقاط التي يمكنه ان يتساهل فيها اكثر من غيرها وذلك استنادا الى أهمية هذه النقاط والى تكلفة المواقف التي يتخذها .
 - ▶ كما ان النقاط التي يتم تقوميتها بوصفها غير جوهرية يتم استبعادها وان كان يمكن ان تصلح كوسائل تحايل تطرح من اجل تشويش المناقشة والوصول بالقضايا الى تعقيد وهمي .
- ▶ ب - لما كان جدول الاعمال سيتم تبادله مع الخصم فانه ليس من الحكمة في شيء ان يتم فرز القضايا الى كبرى وصغرى لما في ذلك من فائدة للخصم فتسليط الضوء على النقاط الكبرى لحد الأطراف يمنح الطرف الاخر ميزة تفاوضية .
- ▶ ولذا فان جدول اعمال المفاوضات ينبغي ان ترتب هجائيا مما يفرض ضرورة فرز القضايا خارج جدول الاعمال الى كبرى وصغرى لفائدة المفاوض .

4- تحديد طرق التفاوض

- ▶ الخطوة الرابعة هي تحديد طريقة واحدة من اثنتين للمفاوضات بشأن كل نقطة من النقاط . ويعتمد اختيار الطريقة على التوزيع الذي تم للنقاط الكبرى والنقاط الصغرى .
 - ▶ هنالك طريقتان هما : **طريقة المقايضة وطريقة حل المشكلة** .
- ▶ وتصلح **طريقة المقايضة** للنقاط قليلة الأهمية في القضية اذ يقاوض المفاوض احدى النقاط التي لديه بنقطة أخيرة لدى الخصم . وتعتبر هذه الطريقة مفيدة وخاصة في ترتيب بنود جدول اعمال المفاوضات .
- ▶ **اما طريقة حل المشكلة** : فهي مفيدة في القضايا او النقاط كبيرة الأهمية فالمفاوض بموجب هذه الطريقة يتفحص مزايا كل نقطة مع خصمه من وجهة نظرهما معا .
- ▶ وتجري محاولة التوصل الى حل يكون مستندا على مزيج من الحقائق والظروف لدى كل طرف اذن طريقة حل المشكلة تنافسية تعاونية اذ يكون الهدف منها حلا متسما بالجودة .
- ▶ ومع ذلك لا بد من توخي الحذر عند استخدام طريقة حل المشكلة كطريقة للمساومة اذ يجب عدم اللجوء اليها الا حين يتوافر الاستعداد المناسب فهذه الطريق تتخللها دائما تعقيدات معينه يحدثها كلا الطرفين في اثناء التفاوض .
- ▶ كما ان المفاوض ليس حرا في اختيار طريقة المقايضة اذ انها قد تحدد مسبقا في المنظمة وهذا يفرض ولاشك قيودا قاسية على المفاوض

5- تحديد نقطة البدء

- ▶ وهي الخطوة الخامسة بالنسبة الى جمع البيانات وتنظيمها ومن البدائل المطروحة :
- ▶ - ان تصدر المفاوضات **نقطة بدء مشتركة** في جداول اعمال الطرفين .
وان هذا الامر سوف يحول دون قيام المفاوض بإذاعة نقطة يتضمنها جدول اعماله ولا يتضمنها جدول اعمال الطرف الاخر
- ▶ - ومن البدائل الأخرى ان يتم **اختيار نقطة البدء عشوائيا** وهنا يمكن استخدام القائمة الهجائية التي تمت الإشارة إليها عند تصنيف النقاط الى كبرى وصغرى .

▶ ما هي أهمية هذه الخطوة

- ▶ اذا لم يعرف الخصم أهمية هذه النقطة فانه لن يستطع بناء استراتيجية ما تقابل استراتيجية المفاوض فيضطر الى العمل الجاد من اجل القضية ويمثل ذلك قمة المهارة في الاعداد للمفاوضات

6- تكوين المصفوفة

وهي تأتي بعد الخطوة الخامسة وهي تصور العلاقات بين النقاط التفاوضية المختلفة وبالتالي فهي تمكن المفاوض من تحاشي أي مشكلة ذات خطورة محتملة إذ ربما يصل الى تسوية نقطة ما ثم يكتشف مؤخرا ان هذه التسوية قد اوقعته في نقطة غيرها .وهي خطوة اختيارية اذا لم تتضمن المفاوضات اكثر من قضية واحدة .

ثانيا : تحديد الاسئلة

- ▶ بعد ان يتم جمع البيانات وتنظيمها لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية :
 - ▶ 1- هل هناك اية حلول بديلة محتملة ؟
 - ▶ 2- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة ؟
 - ▶ 3- ما هي القيود المفروضة على الطرف الاخر؟
 - ▶ 4- من الذي يدعم هذه القضية ، ومن الذي يدعم غيرها ؟

تكملة تحديد الاسئلة

3- القيود او الحدود :

- ▶ ان الإجابة عن السؤال المتعلق بالقيود او الحدود المفروضة على المفاوض تتيح له فرصة التفكير المبكر بها . ومن هذه القيود :
- ▶ السلطة الممنوحة له - ومدى إمكانية التصرف - والمبالغ المالية المتاحة له - ومدى الخطورة المترتبة على اجهاض المفاوضات - وعدد البنود التي يمكن مناقشتها في المفاوضات - ومقدار الوقت المتوافر لها - والنقاط او القضايا التي تسبب نزاعا اذا ما طرحت مع غيره من النقاط في الجلسة نفسها .

4- الدعم :

- ▶ ان الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمن يدعم هذه القضية في المؤسسة ومن يدعم تلك يعطي المفاوض دليلا او برهانا على أهمية القضايا المطروحة للتفاوض ويسهم في بناء الافتراضات .

ثالثا : مراجعة البيانات وتنظيم الوقت

تتضمن عملية مراجعة البيانات اربع عمليات جزئية :

- ▶ **1- المراجعة :** تتضمن القيام بمراجعة عملية تجميع البيانات وترتيبها - وتحديد الأسئلة ويتركز الاهتمام في هذه العملية على مدى كفاية المعلومات ومدى عمقها ومدى حجيتها .
- ▶ **2- تعصيف الأفكار:** وهي خطوة اختيارية غايتها اكتشاف اية جوانب خلاقة او إبداعية في البيانات لأن هذه الجوانب يمكن ان تضيف ابعاد أخرى الى موقف المفاوض وكذلك يمكن ان تقوي من موقف المفاوض.
- ▶ **3- الفحص :** ان فحص قوة الموقف عملا شاقا لكنه مطلوب فيه فرصة لتصحيح الأخطاء باقل تكلفة بدلا من ان يقوم الخصم بتصحيحها للمفاوض بثمن غال في اثناء المفاوضات .
- ▶ **4- اعداد قائمة بم يجب او قائمة الاعمال الواجبة :** تتضمن اعداد قائمة فحص للبيانات التي يجب ايصالها الى الخصم وهذه البيانات ضرورية بصرف النظر عن متى يتم التوصل الى التسوية . ودون هذه القائمة ربما تغفل الاتفاقية بعض البنود المهمة او الروتينية .



الفصل الثامن

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

استراتيجيات التفاوض :

الاستراتيجية هي الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية . وعادة ما تركز على الأهداف بعيدة المدى فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل وتمثل اجراء تنفيذيا او أسلوبا لا كسب ميزة او تفوق جزئي . ويرتبط التكتيك عادة بالعمليات التنفيذية والمناورات المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية فهو اذن تحرك جزئي في اطار عام محدد مسبقا وهذا الاطار العام هو **الاستراتيجية** .

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض طبقا لأسس مختلفة :

- فوفقا للهدف ثمة استراتيجيات تهدف الى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع الأطراف .
- واستراتيجيات تهدف الى تعظيم المكاسب الذاتية فقط بالحصول على اكبر قدر من المنافع من الطرف الاخر بل ربما استهدفت الحاق الضرر به .
- ووفقا للسلوك التفاوضي ثمة استراتيجيات هجومية واستراتيجيات دفاعية كما هناك استراتيجيات التدرج (الخطوة خطوة) واستراتيجيات الصفقة الواحدة وهناك أيضا استراتيجيات التعاون واستراتيجيات المواجهة .
- كما يعتمد الاختيار من بينها على عدد من العوامل أهمها : ميزان القوى - وشخصية المفاوضين - والوقت المخصص للمفاوضات - واهمية المفاوضات - ونتائجها المتوقعة .

استراتيجيات التفاوض

أولا : الاستراتيجية التعاونية :

- ▶ تتطلب هذه الاستراتيجية مناخا إيجابيا يساعد اطراف التفاوض للعمل معا وبالتالي يحسن استخدامها حين يكون المفاوضون مهتمين بالعمل معا للتوصل الى اتفاق يضمن تحقيق مصالح اطراف التفاوض .

بماذا تتميز هذه الاستراتيجية ؟

تتميز :

- بالثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار
- والاصغاء وعدم المباغطة او المفاجأة
- ومعرفة حاجات كل طرف بدقة والتعبير عنها
- ولا يتم عادة استخدام أساليب الضغط والتهديد وغيرها من أساليب الاستفزاز والتسلط

ثانيا : الاستراتيجية التنافسية

- ▶ تستخدم هذه الاستراتيجية حين يكون احد اطراف التفاوض مهتما بالعمل لمصلحته فقط ويصبح نشاطه الرئيسي في المفاوضات هو محاولة تحقيق الأهداف على حساب الطرف الاخر .

▶ على ماذا تقوم هذه الاستراتيجية ؟

- تقوم على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدر ممكن من الربح في المفاوضات فكل طرف يدرك حاجاته بدقة لكنه لا يعبر عنها تماما وبوضوح للطرف الاخر .
- ▶ تقوم على السرية وعدم الانفتاح والسلوك العدواني وعدم الثقة بالطرف الاخر .
- ▶ ووفقا لهذه الاستراتيجية يستخدم مختلف وسائل التأثير بالإضافة الى أساليب المفاجأة والمباغطة والتهديد والوعيد والهجوم .

ثالثا : الاستراتيجية القتالية

- ▶ وهي اكثر عدوانية من الاستراتيجية التنافسية اذ ان الهدف الأساسي ليس تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح للطرف المفاوض فحسب بل تحقيق اكبر خسارة ممكنة للطرف الاخر .
- ▶ **ما هي الأساليب التي يستخدمها المفاوض في هذه الاستراتيجية ؟**
 - ▶ - أساليب الاستفزاز
 - ▶ - وإظهار الغضب
 - ▶ - وعدم إعطاء المعلومات
 - ▶ - والسيطرة على جدول الاعمال
 - ▶ - والتهديد بالانسحاب من المفاوضات
- ▶ - وقد يستخدم كذلك أساليب لا أخلاقية كالرشوة والتجسس ونحوهما .

رابعاً : استراتيجية التبعية

▶ لا يعمل الطرف المفاوض في هذا النوع من الاستراتيجية لخدمة مصالحه بل ينحصر اهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الاخر في محاولة منه لتجنب النزاع او المواجهة

▶ **ماهي الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجية ؟**

- الموافقة على طلبات الطرف الاخر
- والاصغاء لحاجاته
- واستخدام أسلوب التملق والخضوع
- وإعطاء الكثير من المعلومات

تكتيكات التفاوض

- ▶ ينظر الى التكتيكات عموما بوصفها أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب وبالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعنى جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين الى الاتفاق على شروط تكون اقرب الى وجهة نظر المفاوض وتحقق على الاقل ادنى هدف له او تحقق عدم شعور الطرف الاخر بالغضب .
 - ▶ وبشكل عام يمكن تقسيم التكتيكات الى عدة مجموعات هي:
 - ▶ أولا : تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات
 - ▶ ثانيا :تكتيكات اخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها
 - ▶ ثالثا : تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم)
 - ▶ رابعا : تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه
 - ▶ خامسا : تكتيكات ممارسة الضغط من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

أولا : تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات

وهي من خلال المراحل المختلفة للمفاوضات وعلى النحو التالي :

1- مرحلة الافتتاح:

- ▶ عند البدء بأية مفاوضات تتراوح المواقف الأولية للمفاوضين من كلا الطرفين بين المودة الشخصية والعداوة غير الظاهرة وذلك اعتمادا على مدى معرفة واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر وعلى مدى اشباع نتائج المفاوضات الأخيرة لرغبات المفاوض الشخصية وفيما يأتي بعض الأمثلة للتكتيكات المستخدمة في المواقف المختلفة للمفاوضات في مرحلة الافتتاح :
- ▶ 1 المفاوضون الذين يعرف بعضهم بعضا ويحترم كل واحد منهم الآخر وكانت المفاوضات الأخيرة مرضية فان التكتيك المختار هو **لطيف ، إيجابي**.
- ▶ 2- المفاوضون الذين يعرف بعضهم بعضا ويحترم كل واحد منهم الآخر ولم تكن المفاوضات الأخيرة مرضية فان التكتيك المختار **لطيف ، إيجابي و لطيف ، سلبي**.
- ▶ 3- المفاوضون الذين يتعارفون فيما بينهم على المستوى الشخصي ولكن لا يحترم بعضهم الآخر فان التكتيك المختار **قوي ، إيجابي و قوي ، سلبي** .
- ▶ 4- المفاوضون الذين لا يعرف احدهم الآخر على المستوى الشخصي ولكن الطرف الآخر كانت له بعض الصفقات مع المفاوض وقد اعتبرها : مرضية فان التكتيك **لطيف ، إيجابي** اما اذا اعتبرها : غير مرضية فان التكتيك **لطيف ، إيجابي و لطيف ، سلبي** .
- ▶ 5- المفاوضون الذين لا يعرف احدهم الآخر وليست هنالك اتصالات شخصية حديثة بين جهتي عمل المفاوض والخصم فان التكتيك **قوي ، إيجابي**.

2- في المراحل اللاحقة:

- ▶ كلما ازداد مستوى طموح الخصم كلما ازدادت معارضة المفاوض وبالتالي لا بد ان تكون مصلحة المفاوض في تخفيض مستوى طموح الخصم وتطوير اتجاهاته ليكون اكثر انسجاما مع وجهة نظره اذن يجب اقناع الخصم بان المنفعة التي سيحققها اقل مما كان يتوقع وفيما يلي بعض التكتيكات التي يمكن ان يستخدمها المفاوض لهذه الغاية :
- ▶ **أ- تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها** : من الوسائل التي يمكن استخدامها هي :
 - ▶ اقناع الخصم بانه سيخسر اكثر مما سيربح لو اصر على نتيجة معينة
 - ▶ تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الأسباب التي تشجع على قبوله
 - ▶ اقناع الخصم بان تقديره يتعارض مع العدالة التجارية
- ▶ تغيير وجهات نظر الخصم عند النقطة التي يبدأ عندها بتفضيل عدم التفاوض على التوصل الى اتفاق بحيث يصبح الاتفاق من وجهة نظره افضل من عدم الاتفاق .
 - ▶ **ب- تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح** :
 - ▶ تبني تقديرات المفاوض الذاتية لاحتمالات النجاح على ما يأتي :
 - ▶ الخبرة السابقة والحالات السابقة
 - ▶ مؤشرات سلوكيات المفاوض الخصم
 - ▶ مقدار الدعم الذي يتلقاه المفاوض من منظمته

ج- تعديل جاذبية الصفقة :

▶ يميل الخصم غالبا الى المبالغة في تقدير فرص كسب صفقة تبدو جذابة بالنسبة له وفي الوقت نفسه يميل الى التقليل من احتمالات النجاح في الصفقة التي لا تبدو جذابة ولذا فان من مصلحة المفاوض عرض الصفقة بطريقة تجعل الخصم يعتبرها جذابة ويستطيع المفاوض ان يفعل ذلك بطريقتين :

▶ 1- استدراج الخصم الى اقتراح حل ما لنقطة صعبة بدلا من ان يقترح المفاوض ذلك الحل . فالخصم سيعلي من قيمة الحل الذي يعتقد انه فكر فيه بنفسه اكثر من الحل الذي يقترحه المفاوض .

▶ 2- مغالاة المفاوض في التركيز على أهمية كسب نقطة معينة في الوقت الذي يكون فيه الهدف الحقيقي للمفاوض هو عكس ذلك تماما.

ثانيا : تكتيكات اخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها

تتمثل هذه التكتيكات فيما يلي :

1- طرح الأسئلة :

- ▶ أ- الأسئلة الفاحصة :يستخدم المفاوض الأسئلة كوسيلة لفحص دفاعات الخصم او للاستطلاع.
- ▶ ب- الأسئلة المحددة :وهو الذي يمكن الإجابة عنه بتقديم مقدار قليل من البيانات ذات العلاقة المحددة بكلمات السؤال نفسه .
- ▶ ج- سؤال نعم / لا : تصاغ بعض الأسئلة بحيث يكون الجواب عنها ب نعم او لا اذا رغب المجيب بذلك.
- ▶ د- الأسئلة الهجومية :ان السؤال الهجومي لا بد ان يكون قصيرا وبسيطا وان لا يكشف جميع الحقائق وان لا يقترح الجواب على المجيب .

2- **الضغط** :قد تتضمن مناقشات الخصم نقاط ضعف وقد يضم فريقه بعض الأعضاء الضعاف الذين يقعون فريسة أسلحة او تكتيكات التملق او الاكراه او الابتزاز ومن التكتيكات التي قد يستخدمها المفاوض ضد الخصم

- ▶ أ- التملق :يستخدم المفاوض هذا السلاح ضد خصم صغير السن ضعيف الخبرة وذلك حين يطرح هذا الخصم رأيا يكون في مصلحة المفاوض.
- ▶ ب- الاكراه : الاكراه نقيض التملق ويمكن استخدامه كتكتيك ضد عضو صغير في الفريق .
- ▶ ج- الابتزاز : يمكن استخدام هذا التكتيك ضد رئيس الفريق نفسه ويستهدف المفاوض منه عادة الاستفادة من العلاقة الشخصية التي يزعم انها قائمة بينه وبين رئيس فريق الطرف الاخر وذلك بهدف تهديد الأخير بانه سيسبب لنفسه الازعاج اذا لم يتصرف بالشكل المعقول .

تكملة اخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها

3- السلوك الاعتباطي :

- ▶ ليست المناقشة المنطقية او الاقناع افضل اشكال النقاش بالضرورة فالسلوك الاعتباطي المحض قد يكون فعالا أحيانا . ان هذا التكتيك قد يكون اكثر فعالية من المناقشة المنطقية التي تتعلق بأحد المتغيرات .

4- اظهار الخصم بمظهر غير عقلاني :

- ▶ ان مما يقلل من مصداقية اقتراح ما إيجاد ظروف معينه يبدو فيها تطبيق الاقتراح سخيفا للعيان .

5- التصيد :

- ▶ وهنا يتقدم المفاوض بطلب مبالغ فيه بهدف اكتشاف رد فعل الخصم . وان رد فعل الخصم التي لا تخرج عن ما يلي:

- ▶ أ- الرفض الضعيف : وهنا يرفض الخصم الطلب كقوله " اعتقد انك غير جاد فاقترحك ليس منطقيا ابدا وان كنت تنوي السير في هذا الاتجاه فالأفضل ان ننهي المفاوضات الآن .

ب- الإجابات المنطقية : هنا يتعامل الخصم مع الطلب بجدية بحيث يستطيع من خلاله ان يتقدم في المفاوضات ويقوم المفاوض فورا بإعادة تقويم توقعاته بشأن النتيجة النهائية وقوة موقفه بالمقارنة مع موقف الخصم

- ▶ ج- القبول الواضح : وهو من التكتيكات الصعبة التي يواجهها المفاوض فهو من خلال معرفته بالخصم يجد من الصعب عليه ان يصدق بان الطلب سيكون مقبولا من جانبه . والاحتمال هنا اما ان يكون الخصم قد ارتكب غلطة كبيرة واما انه قد اساء فهم ما يعنيه المفاوض وثمة احتمال اخر هو ان يكون المفاوض قد اخطأ في تقديره للموقف وان موافقة الخصم كانت حقيقية .

تكملة اخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها

6- التضاد بين الشركاء :

- ▶ وهو ان احد أعضاء الفريق ينتحل موقف الخصم ويقترح على شريكه وجوب تقديم بعض التنازلات على امل ان يرد له الخصم هذا المعروف بمثله عند التفاوض على النقطة التالية . كذلك فان اللعبة يمكن ان تؤدي بطريقة أخرى اذ يمكن تقديم بعض التنازلات المبكرة بشأن مسائل قليلة الأهمية حتى اذا ما وصل الى مسألة مهمة لن يتنازل عنها ويظهر نفسه للخصم بمظهر المتألم كأنما هو يريد ان يبين عدم قدرته على فعل المزيد لمساعدة الخصم .

7- شد ذبل الحيوان :

- ▶ وهي احد الطرق لإقناع الخصم بالموافقة على (س) وهي اقتراح عكس (س) وتنطلق هذه الفكرة من مقولة ان المفاوضين يشكون في أي اقتراح يأتي به الطرف الاخر . وهكذا عندما يتوقع المفاوض ان يرفض اقتراحه من قبل الخصم فانه يعرض عكس ما يريد .

8- الالتزام المسبق :

- ▶ يمثل هذا التكتيك واحدا من التكتيكات الهجومية ويستخدمه الخصم لتوفير قوة إقناعيه للمفاوض . ان كلا الجانبين (المفاوض والخصم) سيستخدم هذا التكتيك فالمفاوض سيشير الى ضرورة التزامه بقرارات مجلس ادارته وسيشير الخصم كذلك أي ضرورة التزامه بقرارات السلطة العليا في الجهة التي يعمل فيها وهكذا يصبح الامر معركة لتقويض الالتزام الذي تقدم به الخصم وذلك كدليل على ان التزامه ليس قويا .