

عنز بري المشارك... عنز بري المشاركة مرحباً بك في برنامج "مهارات التفاوض"

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية مهارات التفاوض لدى المشاركين / المشاركات من خلال التعريف بماهية التفاوض ومستوياته وعناصره الأساسية ، مع التركيز على مراحل العملية التفاوضية وأساليب التفاوض المختلفة، بالإضافة إلى التركيز على المناخ التفاوضي المناسب، وأركان استراتيجية التفاوض.

وتقوم فلسفة هذا البرنامج على المشاركة الفعالة من جانب المتدربين\المتدربات ومن ثم فهي لا تركز على المحاضرات والتلقين وإنما تعتمد على الحوار وتبادل الرأي من خلال المناقشات والتمارين.

هيئة التدريب

الجلسة الأولى

ماهية التفاوض وعناصره

* تعريف التفاوض

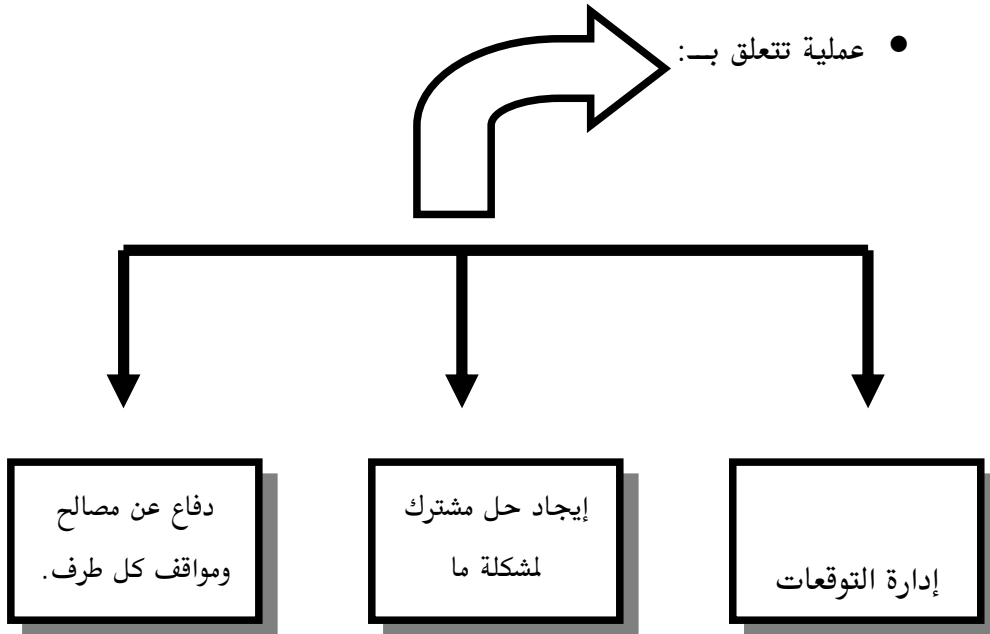
* عناصر العملية التفاوضية

* تمرين (1)

أولاً: تعريف التفاوض:

للتفاوض تعريفات عديدة منها:

- عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف.
- عملية صنع قرار مشترك بين طرفين أو أكثر -والتي من خلالها- تتحول المصالح والمواقف المتصارعة إلى ناتج (عام) يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة بينما لا يتحقق ذلك في حالة عدم الاتفاق.
- عملية تفاعل مدروس (مقصود) بين طرفين أو أكثر من اجل تحديد أسس علاقاتهم المتبادلة.
- عملية تحديد العادة تحديد للعلاقات والتي تبدأ من تحديد المشكلة وتتطور نحو حلها.
- عملية تتعلق بـ:



عموما يعرف التفاوض على أنه:

”وسيلة رئيسية للحصول على ما تريد من الآخرين من خلال اتصالات تهدف للوصول إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضة. فعملية التفاوض ما هي إلا تفاعل بين طرفين يدرك فيها كل من طرفي التفاوض – كل على حدة– بأن مصلحته لدى الطرف الآخر: (أ) يطلب من (ب) طلباً، فإذا لم يكن (ب) يدرك أن لديه مصالح لدى (أ) انتفى الموقف التفاوضي في هذه الحالة لجهل أحد طرفي العملية التفاوضية بمصالحه المملوكة لدى الطرف الآخر.“

وبالتالي فهناك عدة مبادئ أساسية تحكم عملية التفاوض وهي:

- ١- أن عملية التفاوض تتكون من عنصرين : القضايا المتنازع عليها والمصالح المشتركة.
- ٢- أن عملية التفاوض تقوم على قاعدة ”الكسب المتبادل“ .
- ٣- أن عملية التفاوض تبنى على التعاون لا التنافس وتهدف إلى تعظيم أوجه الاتفاق بهدف التوصل إلى اتفاق مرض لكل الأطراف.
- ٤- أنها عملية اتصال إرادبة اختيارية.
- ٥- أن عملية التفاوض الفعالة تقوم على تشجيع المزيد من العلاقات البناءة وذلك بتوجيه الحوار وتداول الرأى بين الأطراف المعنية بالقضايا الكبرى إلى جزئيات تتيح مناقشة كل جزئية منها بالتفصيل.

- ٦- تعتمد أساساً على مدى توافر المعلومات لأطراف التفاوض حيث أن المفاوض الذى يمتلك معلومات أكثر يكون فى موضع أفضل وتتوافر له قدرة أكبر على توجيه مسار عملية التفاوض.
- ٧- التفاوض الجيد يكسب كل طرف شيئاً حيث يقوم كل طرف بتقديم بعض التضحيات لتحقيق الحل المرضى.
- ٨- ينبغى تلافى العلانية فى إعلان المواقف لحين التوصل إلى اتفاق نهائي.
- ٩- التفاوض الفعال يقوم على المصالح وليس المواقف والفصل بين الجانب الذاتى والجوانب الموضوعية للمشكلة.

تمرين

اختار المجلس القومى للمرأة اثنين من عضواته لحضور مؤتمر عالمي بالولايات المتحدة وقد خطت كلتا المرشحتين للسفر نظراً لأهميته الكبيرة، وقامت باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة ، ولكن الهيئة المنظمة للمؤتمر أرسلت للمجلس ، بأنه تم تخفيض عدد المرشحات وأن المطلوب مرشحة واحدة فقط، وفى محاولة من المسؤولة عن الترشيح لتجنب اتخاذ القرار الصعب طلبت من كلتا المرشحتين أن تسويا هذه المسألة فيما بينهما.

فماذا يمكنهما أن يفعلوا؟

.....

.....

.....

تمرين

فى إطار محاولة إحدى الجمعيات الأهلية العاملة فى حماية البيئة اتخاذ إجراءات وقائية للحد من التلوث فى إحدى المدن الجديدة التقى مفاوضو هذه الجمعية مع ممثلي جمعية مستثمري إحدى المدن الجديدة وفى حين يدعو ممثلو الجمعية الأولى إلى التزام المنشأة الصناعية بالاعتبارات

البيئية، يرفض مفاوض الجمعية الثانية ذلك لأنه يتعارض-من وجهة نظرهم-مع القدرات التسويقية للمنشأة لأن ذلك سيرفع تكلفة المنتج النهائي.

ترى ماذا يمكن لمفاوضي الجمعيتين أن يفعلوا؟

.....

.....

.....



١- العقل المتفتح، الذكاء والقدرة على فهم الآخرين.

٢- الإلمام الكامل بالاحتياجات والأهداف المراد تحقيقها من العملية التفاوضية.

٣- الاعتماد على الأفراد وليس فقط على القضايا.

٤- المرونة والقدرة على تحقيق أكثر من هدف في آن واحد.

٥- القدرة على خلق البدائل

٦- الرغبة المستمرة في حل المشكلة.

٧- التعاون لتذليل العقبات أثناء المفاوضة.

٨- القناعة والإيمان بحتمية استمرار العملية التفاوضية.

تدريب (١): قياس المهارات التفاوضية: تقييم ذاتي

ما مدى ثقتك في مهاراتك التفاوضية؟ لمعرفة ذلك ضع علامة في المكان المناسب أمام العبارات

التالية:

نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
			١-أحتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط.
			٢-يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفي.
			٣-أعتقد أن كل شئ قابل للتفاوض.

			<p>٤-أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن ينتصر في التفاوض.</p> <p>٥-أستخدم أسئلة مثيرة للكشف عن المعلومات في المفاوضات.</p> <p>٦-أستمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر.</p> <p>٧-ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها.</p> <p>٨-لدى مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية ومواجهتها.</p> <p>٩- أجهز بعناية لكل تفاوض.</p> <p>١٠- يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض.</p> <p>١١-أسعى لإيجاد أرضية مشتركة وأفكر في طرح بدائل خلال التفاوض.</p> <p>١٢-أؤمن بأن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق.</p>
--	--	--	--

ثالثاً: مستويات التفاوض

لعملية التفاوض مستويات عدة. فالتفاوض قد يكون على مستوى:

١- مستوى الأفراد

مثل التفاوض بين الرئيس والمرؤوس حول زيادة المرتب أو الحصول على علاوة، أو التفاوض داخل الأسرة حول كيفية قضاء الأجازة الصيفية. أو التفاوض بين أعضاء مجلس إدارة الجمعية الأهلية حول تدبير الاعتمادات المالية.

٢- مستوى المنظمات

مثل التفاوض بين الشركات متعددة الجنسية حول إبرام عقود تجارية. أو التفاوض بين الجمعيات الأهلية (العاملة في مجال المرأة) والمجلس القومي للمرأة بخصوص قضايا المرأة. أو تفاوض المجلس القومي للمرأة مع وزارة الشؤون الاجتماعية حول أوضاع المرأة المعيلة.

٣- مستوى الدول

ويعد هذا التفاوض من أكثر أنواع التفاوض انتشاراً وهناك عدة أمثلة له من قبيل: مفاوضات السلام بين السلطة الفلسطينية وإسرائيل. و المفاوضات بين الحكومة الأمريكية والإنجليزية من جانب والحكومة الليبية من جانب آخر حول قضية لوكيربي. أو التفاوض بين الحكومة الباكستانية وممثلي طالبان حول تسليم بن لادن للولايات المتحدة.

رابعاً: عناصر العملية التفاوضية:

١- تحديد الأهداف تقوم المفاوضة بتحديد الأهداف من العملية التفاوضية كالآتي:

- ◆ تحديد الحد الأدنى من الأهداف التي لا يمكن التجاوز عن تحقيقها.
- ◆ تحديد الحد الأعلى من الأهداف وهو بمثابة أقصى ما يمكن الحصول عليه.

٢. تقييم المصالح المتوافقة والمتعارضة:

ويتحدد ذلك من خلال تحديد وتقدير مواقف كل فريق من الفرق المشتركة في المفاوضة (أساسياتهم، أهدافهم، وسائل وطرق الاتصال)

٣. تقييم نقاط القوة والضعف لكل طرف:

إن معرفة نقاط القوة والضعف لكل طرف في عملية التفاوض من الأهمية بمكان من أجل استثمار جوانب القوة لصالح المفاوض للحد من آثار جوانب الضعف، وبالتالي فعلى المفاوض أن يعمل في ضوء المعلومات المتوفرة لديه عن كل طرف.

٤. تحديد موضوع التفاوض ونقاطه :

حيث يجب دراسة موضوع التفاوض وتحديد جوانبه ونقاطه وقواعده وحدود استخدام هذه القواعد وتحديد مزاياه ومساوئه، كذلك من الضروري أيضاً دراسة المفاوضات السابقة التي كان بعض أو كل أطراف التفاوض يمثل جانباً فيها لتحديد وتقدير أهدافهم وسلوكياتهم وخلفياتهم التاريخية.

٥. تحديد إمكانيات التعاون والصراع الكامنة في الموقف:

إن المفاوض الناجح هو الذى يستطيع أن يتجنب الصراع بين الإرادات أثناء العملية التفاوضية بتحويل عملية الاختيار إلى عملية بحث مشترك عن حل عادل يرضى الأطراف المشتركة فى التفاوض ،كذلك فإن قوة المفاوض لا تعتمد على كونه أكبر أو أقوى أو أكثر خبرة أو ثراء من الشخص الآخر بقدر اعتمادها على مدى جودة وصلاحيه أفضل البدائل للتفاوض.

٦. تحديد الحاجة إلى المعلومات ثم جمعها وتحليلها وتوظيفها لبناء الموقف التفاوضي:

فعلى المفاوض أن يحرص على جمع وتحليل المعلومات عن الطرف الآخر الذى يتفاوض معه بالقدر الذى يمكنه من التقمص العاطفي للمواقف المتوقعة منه، وعليه أن يحرص على التعرف على طريقة تفكيره وتكوينه النفسي وأسلوبه فى التفاوض.

٧. تحليل الاستراتيجية المحتملة للطرف الآخر:

فالمفاوض الناجح هو الذى يقوم بتحليل كافة البدائل والاستراتيجيات المحتملة للطرف الآخر وكيفية مواجهتها . ذلك سوف يساعده على إمكانية تحويل أو تغيير مواقف الأطراف الأخرى.

٨. اختيار استراتيجية التفاوض :

ولتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التفاوضية فإنه يراعى عند تحديد الإطار العام

لاستراتيجية التفاوض ما يلى :

- ❖ يجب أن تتصف بدرجة عالية من المرونة لكي يمكن تعديلها وتكييفها بل وتغييرها وفقاً للمعطيات الجديدة أو ما يستجد من ظروف.
- ❖ يقوم التفاوض الفعال على افتراض أنه ليس لأحد الأطراف المتفاوضة قدرة على فرض حل بالقوة.
- ❖ يجب أن يكون هناك هامشاً للتحرك بهدف التوصل إلى تسوية مقبولة من جميع الأطراف.
- ❖ يجب أن يكون هناك معرفة بعناصر شخصية الطرف الآخر حتى يمكن التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة منه خلال عملية التفاوض.

تمرين (١):

يقسم المدربون/ المتدربات إلى مجموعتين بهدف التعرف على عناصر العملية التفاوضية فى المواقف المختلفة.

المجموعة الأولى :

تعبير عن موقف إحدى المنظمات غير الحكومية – الجمعيات الأهلية- من تعديل القانون رقم (٣٢) لسنة ١٩٦٤-والذى اصبح بعد ذلك القانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩- المنظم لعمل الجمعيات الأهلية كعضو/ كعضوه فى جمعية تحسين الصحة دعيت/دعيتى للاشتراك فى اجتماع مع وزيرة الشؤون الاجتماعية وبعض الخبراء المتخصصين لبحث أفضل السبل لتعديل القانون رقم (٣٢)

وبدى واضحاً خلال الاجتماع عدم موافقتك\موافقتك وآخريين من أعضاء\عضوات الجمعيات الأهلية مع المشروع المقترح لتعديل القانون.

المجموعة الثانية:

تعبر عن موقف وزارة الشؤون الاجتماعية كممثل/ كممثلة عن الوزارة على اعتبار أن الوزارة تريد إعطاء صلاحيات أكبر للمنظمات غير الحكومية فى المشروع المقترح لتعديل القانون رقم(٣٢) لسنة ١٩٦٤ ، ولكن فى إطار من الشفافية والعلانية والفصل بين النشاط الاجتماعى العام والنشاط السياسى.

- استخدم/استخدمى العناصر السابقة للعملية التفاوضية لتوضيح كيف سيتم التفاوض بين أعضاء/عضوات الجمعيات وممثلي\ممثلات الوزارة.

المفاوضة (ممثلة الوزارة)	المفاوضة (ممثلة المنظمات غير الحكومية)	عناصر العملية التفاوضية
		١. ما هو الهدف الذى تسعى إلى تحقيقه؟
		٢. ما هى الأسباب التى تدفعك لاتخاذ هذا الموقف؟
		٣. ما هى المحاور التى يجب أن تدرج على مائدة المفاوضات؟
		٤. ما هى الفرص التى يمكن من

		خلالها تحقيق التعاون؟
		٥. ما هي المعلومات اللازمة لتدعيم موقفك التفاوضي؟
		٦. ما هي استراتيجية التفاوض المناسبة التي سوف تختارها/ تختارينها؟
		٧. ما هي أسباب اختيارك لها؟
		٨. ما هي في رأيك الاستراتيجية المحتملة للطرف الآخر؟

الجلسة الثانية

العملية التفاوضية: المراحل والأساليب

* مراحل التفاوض

* أساليب التفاوض

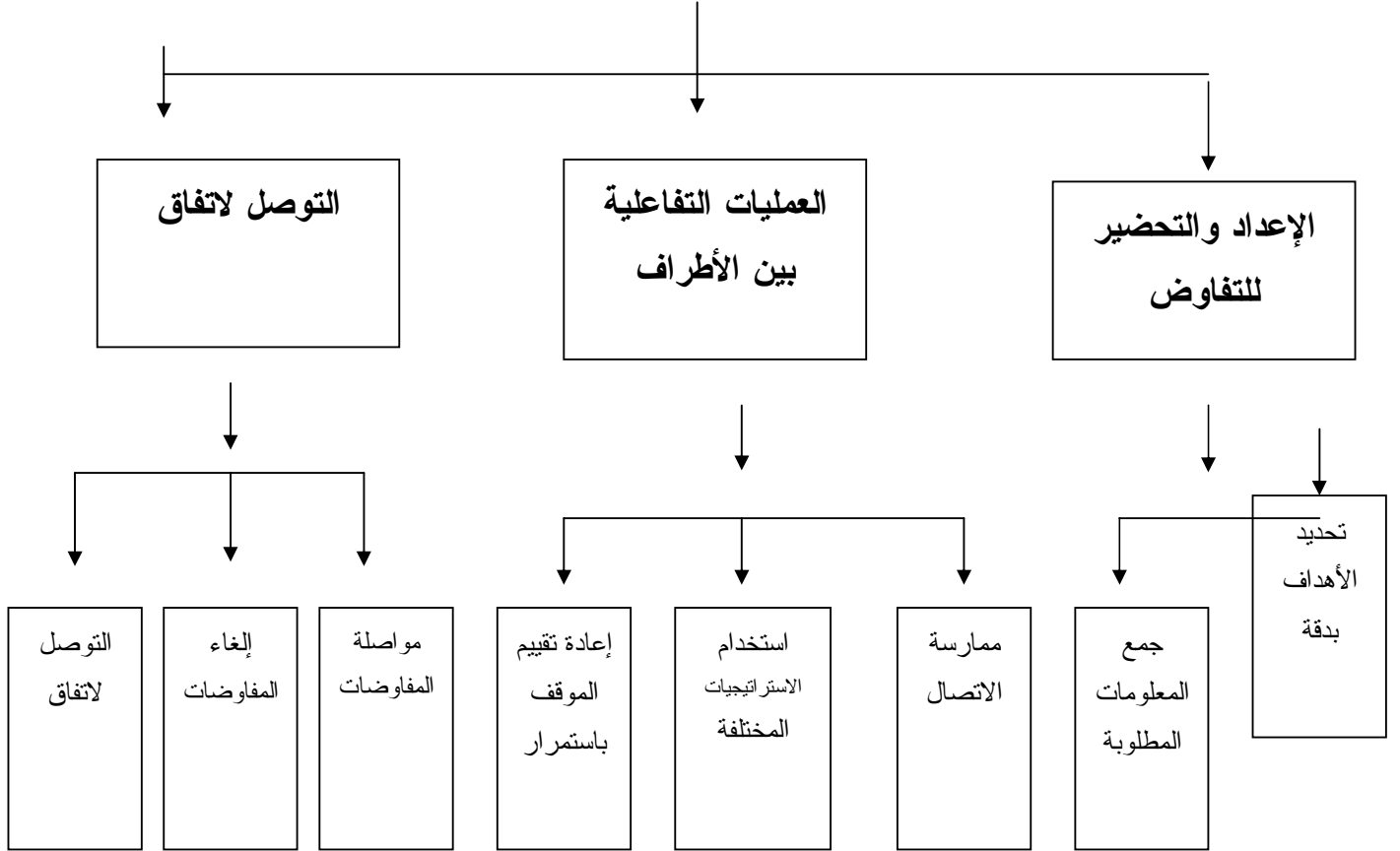
* تمرين (٢)

خامساً: مراحل العملية التفاوضية

هناك سبع خطوات أساسية ينبغي على المفاوض إتباعها وهي:

- ١- حدد وأفهم احتياجاتك ومصالحك (ماذا تستهدف بالفعل؟).
- ٢- حدد احتياجات ومصالح شركائك (وماذا يستهدفوا؟).
- ٣- اتبع أسلوب العصف الذهني كأحد أساليب التفكير الابتكاري من اجل البحث عن بدائل مبتكرة .
- ٤- حدد مع الطرف الآخر المعايير الموضوعية والمحايدة للتفاوض.
- ٥- حدد البديل الأفضل لاتفاقية التفاوض.
- ٦- ضع في اعتبارك موقفك والبدائل الممكنة (هل ينبغي عليك أن تستمر في التفاوض أم لا)؟.
- ٧- فكر على ثلاث مستويات : ماذا تريد ؟ وماذا يرضيك؟ وماذا تقبل في التفاوض؟.

مراحل التفاوض



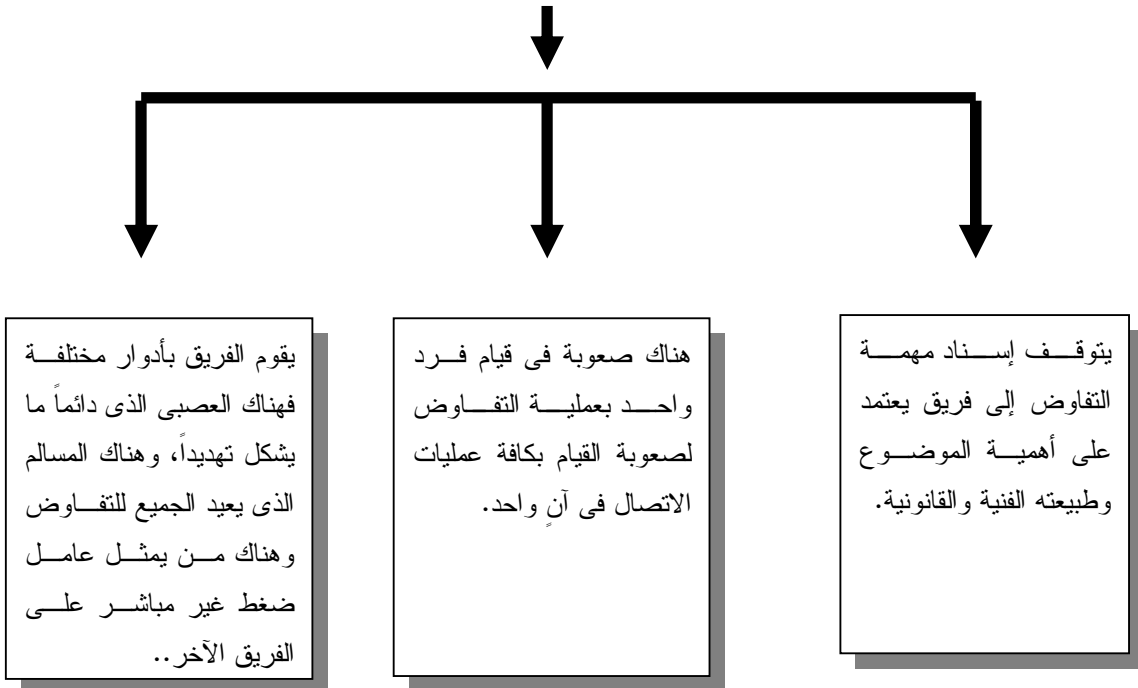
تدريب (٢) التدريب على مراحل التفاوض :

ضع علامة (/) أو (X) أمام كل من العبارات التالية :

م	العبارة	التقييم
١-	تعد عملية جمع المعلومات أحد الأهداف الرئيسية لعملية الإعداد للتفاوض.	

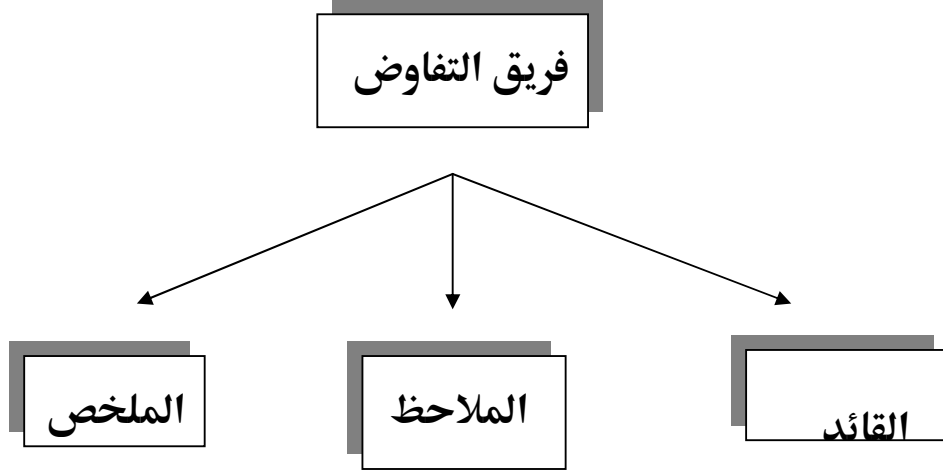
٢-	تشتمل عملية الإعداد للتفاوض على إعادة تقييم الموقف باستمرار.
٣-	في إطار عملية التفاوض دائماً ما يتم التوصل لاتفاق مرضٍ لجميع الأطراف.
٤-	يعد التمتع بمهارات الاتصال الفعال من الأسباب الهامة في نجاح جلسة التفاوض الفعلية.

سادساً: اختيار فريق التفاوض:



ومن المهم إسناد مهام ووظائف محددة لأعضاء فريق التفاوض من أهمها:

القيادة - الملاحظة - التلخيص



المخلص	الملاحظ أو المراقب	القائد
<p><u>*ويقوم بالآتي:</u></p> <p>-إثارة الأسئلة بهدف إزالة الغموض.</p> <p>-مساند ودعم لموقف رئيس الفريق.</p> <p>-تلخيص المحاور الأساسية لرأى أو فكرة أو موقف يطرحه فريقه.</p>	<p><u>*ويقوم بالآتي:</u></p> <p>-تسجيل الملاحظات وتقديمها لأعضاء الفريق عند رفع الجلسة.</p> <p>-يجب ألا يشارك فى الحوار أثناء التفاوض.</p>	<p><u>*يقوم بالأدوار التالية:</u></p> <p>- يتولى عرض رأى الفريق.</p> <p>-يقدم المقترحات والتنازلات.</p> <p>-يقوم بوجه عام بمهمة التفاوض.</p> <p><u>*ويجب أن تتوفر فيه عدة صفات منها:</u></p> <p>-القدرة على إدراك القضايا فى مجملها.</p> <p>-القدرة على التحليل المتزن للمواقف.</p> <p>-حسن التصرف.</p> <p>-اتخاذ القرارات الحرجة تحت وطأة الظروف.</p>

تمرين (٢)

يتم تشكيل مجموعة من المتدربين/المتدربات لتمثيل أعضاء/عضوات إحدى الجمعيات الأهلية وذلك في إطار مفاوضاتها مع المجلس القومي للمرأة للتوصل لاتفاق حول تفعيل تمثيل مستوى المرأة في المجالس المنتخبة. عليكم تقسيم مهامكم الحسب الأنماط الثلاثة السابقة.

القائد/ القائدة.....

.....

.....

.....

.....

الملاحظ / الملاحظة.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملخص/الملخصة.....

.....

.....

.....

.....

سابعاً: أساليب التفاوض:

تدريب (٣) : التعرف على أسلوب التفاوض

هناك أكثر من أسلوب للتفاوض وأكثر من صورة فهناك المتساهل، المتشدد، المفاوض المبدئي
تمعن في الجدول التالي هل يمكنك:

أ- أن تتعرف على أسلوبك في التفاوض؟

ب- أى من هذه الأساليب أصلح من وجهة نظرك؟

المبتدئي	المتشدد	المتسائل
<ul style="list-style-type: none"> -يقوم المتفاوضون بحل مشكلة. -الهدف هو اتفاق سليم نتوصل إليه بكفاءة وبود -يفصل بين المشكلة والبشر -يأخذ موقفاً متساهلاً مع البشر متشدداً مع المشكلة. -يمضى في طريقه بغض النظر عن الثقة. -يركز على المصالح لا المواقف. -يستكشف المصالح الحقيقية. -يتجنب تحديد حد أدنى مقدماً. -يبتكر بدائل تحقق مصلحة الطرفين. -يركز على إيجاد بدائل (المواقف والقرارات فيما بعد) -يستخدم معايير موضوعية. -يتنازل للمبدأ ولا تخضع أبداً للضغط 	<ul style="list-style-type: none"> -المتفاوضون خصوم. -الهدف هو الفوز. -يطلب تنازلات كشرط لاستمرار العلاقة. -يأخذ موقفاً متشدداً من المشكلة والبشر. -لا يثق في الآخرين. -يثبت على موقفه. -يستخدم التهديد. -لا يفصح عن حده الأدنى. -يطالب بمصالحه ولو أدى هذا لإنهاء المفاوضات. -يبحث عن الإجابة التي يقبلها هو . -يصمم على موقفه. -يستخدم الضغط. 	<ul style="list-style-type: none"> -المتفاوضون أصدقاء. -الهدف هو الوصول لاتفاق. -يقدم تنازلات من أجل تحسين العلاقة. -يأخذ موقفاً متساهلاً من المشكلة والبشر. -يثق في الآخرين. -يتساهل في تغيير موقفه. -يقدم عروضاً جديدة. -يفصح عن حده الأدنى المحدد مقدماً. -يقبل التضحية ليصل لاتفاق. - يبحث عن الإجابة التي يقبلها الطرف الآخر. -يصمم على الاتفاق بأي ثمن. -يخضع للضغط.

بعد التمعن: أسلوب في التفاوض هو:

- | | |
|-----|----------|
| () | المتساهل |
| () | المتشدد |
| () | المبتدئي |

الجلسة الثالثة

استراتيجيات التفاوض

- * مناخ التفاوض
- * أركان استراتيجية التفاوض
- * تنمية مركز التفاوضي

ثامناً: المناخ التفاوضي

يعتمد اختيار المناخ التفاوضي المناسب على ثلاث عناصر:

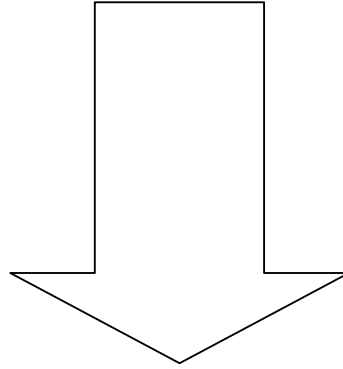
١. العالم الخارجى الذى يعيش فيه الشخص القائم بتحديد مكان وزمان المفاوضة.
٢. الحالة العضوية والفسولوجية التى يكون عليها العالم المحيط مباشرة بالشخص القائم بعملية التحديد.
٣. إحساس الشخص القائم بعملية الاختيار بميول ورغبات الفرق المتفاوضة فيما يتعلق بالمكان والزمان الذين يودوا عقد عملية التفاوض فيه.

تدريب (٤): التدريب على تهيئة مناخ جيد للتفاوض:

أمامك بعض العناصر وعليك أن تحدد أيها يمكن أن يساعد فى تحقيق مناخ خلاق ومناسب؟

م	العنصر	نعم	لا
١-	التقييم غير الموضوعي للآخرين.		
٢-	التسرع فى رد الفعل.		
٣-	رفض الفكرة لأنها قد تفسل.		
٤-	الخلق والتجديد والابتكار.		
٥-	المجادلة والشجار باستمرار.		
٦-	حسن تقدير وتقييم الموقف.		
٧-	فرض الهيمنة والسطوة على الآخرين.		
٨-	العفوية والتلقائية فى التعامل خلال التفاوض.		
٩-	التغلب على المشكلات التى تنشأ خلال التفاوض.		
١٠-	التعالى والخيلاء.		
١١-	المعيشة الفعالة للعملية التفاوضية.		
١٢-	بناء الأحكام دون سند موضوعي.		
١٣-	الخلق والتجديد والابتكار.		
١٤-	استخدام التهديد.		

تاسعاً: أركان استراتيجية التفاوض



التفاوض على أساس
معياري موضوعي

أيجاد بدائل في
صالح الطرفي أ

التركيز على المصالح
بدلاً من المواقف

أفضل بين البشر
والمشكلة

الركن الأول لاستراتيجية التفاوض المبدئي: أفكار من المشكلة

الهدف: تجنب اختلاط المسائل والمواقف الموضوعية مع المشكلات الإنسانية.

الأسلوب: تعامل مع المشكلات الإنسانية مباشرة.

المشكلات الإنسانية الرئيسية في المفاوضات:

– مشكلات الإدراك.

– مشكلات الإحساس والمشاعر.

– مشكلات الاتصالات.

أولاً: مشكلات الإدراك

المشكلة ليست في الواقع المادي ولكنها في مدى إدراك البشر لهذا الواقع ويجب حلها بالاتي:

◆ ضع نفسك في مكان الطرف الآخر (دون أن تتبنى موقفه!)

◆ لا تستنتج نوايا الطرف الآخر من مخاوفك أنت!

◆ ناقش إدراك الطرف الآخر معه.

◆ تحيين الفرص لإثبات خطأ إدراك الطرف الآخر بشأن سوء نواياك.

ثانياً: مشكلات الإحساس

وتتمثل في العواطف والانفعالات التي تثار أثناء التفاوض وينبغي عمل الآتي:

- ◆ الاعتراف بوجودها وفهمها.
- ◆ السماح للطرف الآخر بالتنفيس عن غضبه، دون الانسياق في مواجهته.
- ◆ استخدام المجاملة واللفتات الشخصية.

ثالثاً: مشكلات الاتصالات

والتي تعتمد اساساً على ضرورة:

- ◆ الاستماع الإيجابي.
- ◆ المشاركة الإيجابية بحيث يتأكد الطرف الآخر من قيام المفاوض بالإنصات إليه وفهم ما يقوله.
- ◆ التحدث مع الطرف الآخر مباشرة، بما في ذلك الحديث عن مصالحك ومشاعرك.
- ◆ التحدث دائماً لهدف (توصيل معلومات، الحصول على معلومات، إقناع.. الخ).

الركن الثاني لإستراتيجية التفاوض المبدئي التركيز على المصالح بدلاً من المواقف

–المشكلة المطلوب حلها ليست الاختلاف في المواقف، إنها الاختلاف في المصالح
والاحتياجات والاهتمامات والمخاوف !

الفرق بين المواقف والمصالح

المصالح:

- أوسع من المواقف فهي تنشأ من عوامل مادية وإجرائية وعاطفية وتشمل احتياجات الفرد آماله – واهتماماته
- أن فهم المصالح من شأنه أن يفتح الباب أمام أفكار جديدة ، وفهم مصالح الآخرين يساعد على تنمية حلول عامة
- غالباً ما تجد الأطراف انهم يشاركون في عدد من المصالح الأساسية.
- لا بد أن تكتشف المصالح والاحتياجات التي تكمن خلف المواقف. مثال: هل نفتح الشباك، أو نغلقه أو نفتحه إلى منتصف المسافة؟
- * **لماذا نركز على المصالح بدلاً من المواقف ؟**
- وراء المواقف المتعارضة بعض المصالح المتوافقة.
- قد تكون هناك عدة مصالح غير متطابقة لدى الطرف الذي يفاوضك.
- كل مصلحة لها أكثر من بديل لإشباعها.

المواقف:

- مقولات أو مطالب تشكلت كحلول .
- عادة ما تحتوي على معلومات غير كاملة.
- نادراً ما تؤدي الصفقات الموقفية إلى حلول المكسب المتبادل .
- * **التركيز على المواقف بدلاً من المصالح قد يؤدي إلى**
- التوصل إلى حلول تسبب خسارة للطرفين، أو لا تحقق المكاسب الممكنة للطرفين.
- عدم الكفاءة في استخدام الوقت، لأن من مصلحة كل طرف التمسك بموقفه لأطول وقت ممكن.
- الإساءة للعلاقة بين الطرفين .

الركن الثالث لإستراتيجية التفاوض المبدئي: إيجاد بدائل فى صالح الطرفين

الهدف: الوصول لحل وسط ومحاولة أن يكون لكل فرد من أطراف التفاوض نصيب فى المكاسب.

اختلاف المصالح قد يسهل الاتفاق!

المطلوب: تنشيط التفكير الابتكارى المتحرر.

العقبة الرئيسية: التسرع فى التقييم والنقد.

الأسلوب: العصف الذهني **Brainstorming**.

تجنب الالاءات العشرة

- (١) لا ترفض الفكرة لمجرد أن بها عيوباً - حدد العيوب وابحث لها عن حلول
- (٢) لا ترفض الفكرة لأنك لست صاحبها - كون موضوعية.
- (٣) لا ترفض الفكرة لأنها مستحيلة - كل الاختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها.

- (٤) لا ترفض الفكرة لأنك كونت رأياً قاطعاً مسبقاً في الموضوع - من الأفضل تغيير القرارات في البر قبل الغرق في عرض البحر!
- (٥) لا ترفض الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم - قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم
- (٦) لا ترفض الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية - قد تستطيع تدبير الموارد اللازمة.
- (٧) لا ترفض الفكرة لأنها قد تسبب خلافات أو صراعات - التقدم والتجديد غالباً ما يصحبه بعض الصراع الذي يمكن معالجته.
- (٨) لا ترفض الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك في العمل - لست وحدك في المنظمة أو الشركة.
- (٩) لا ترفض الفكرة لأنها قد تفشل - النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائياً.
- (١٠) لا ترفض الفكرة من باب التواضع - نعم - قد تستطيع تحقيق ما يعجز الخبراء عن تحقيقه.

الركن الرابع لإستراتيجية التفاوض المبدئي التفاوض على أساس معيار موضوعي مستقل عن إرادة الأطراف.

* يقوم على أساس معيار موضوعي مستقل عن إرادة الأطراف

* المعيار ضروري لحل مشكلة التوزيع في التفاوض.

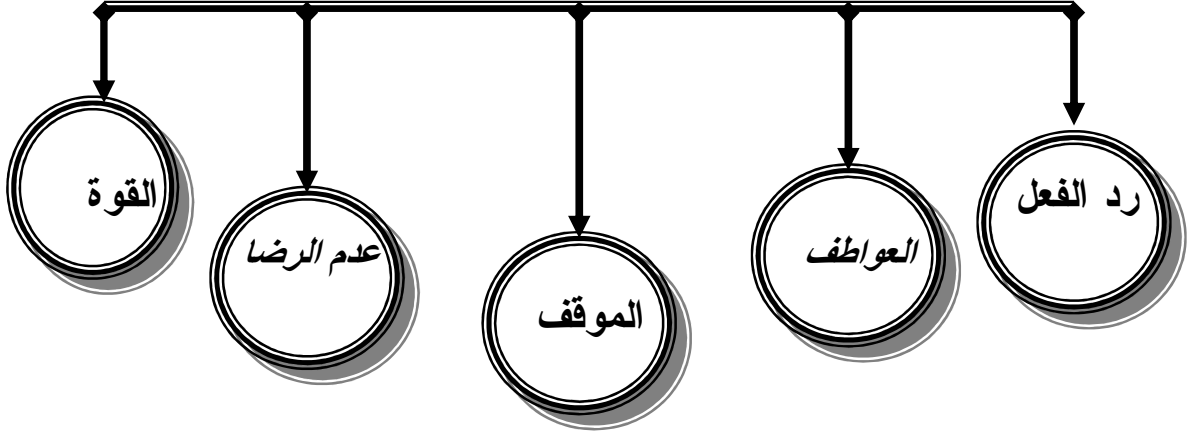
مثال:

مفاوضة ممثلي/ممثلات المجلس القومي للمرأة المؤيد لضرورة أن توجه المعونات والمنح إلى النهوض كافة المجالات المتعلقة بالمرأة مع ممثلي/ممثلات إحدى الجهات المانحة والتي تعارض ما

سبق وترى ضرورة التركيز على النهوض بمجالات بعينها فقط. هذا يتطلب معياراً موضوعياً مستقلاً عن إرادة الطرفين المتفاوضين.
أو مفاوضة مع مندوب شركة التأمين بخصوص قيمة التعويض في حادث سيارة. هذا يتطلب معياراً موضوعياً مستقلاً عن إرادة الطرفين المتفاوضين.

عاشراً: كيف تتخطى العقبات ، وتنمي مركز التفاوضي

-هناك عدة عوامل في خمس مجالات ينبغي عليك أن تضعها في اعتبارك



(1) رد فعلك

-لا تتسرع في رد فعلك واعد التركيز مرة أخرى واستمر على هدفك.
-تعرف على وسائل وتكتيكات الطرف الآخر(هجومي ، مخادع...).

- تنبه لأسلوبك انت (فعلى ، غير فعلى).
- خذ وقتك للتفكير.

(٢) مواطنه وانفعالات الآخرين

- أصغى باهتمام، أعد التعبير عن موضوعك بعبارة اسهل.
- حاول أن تتعرف على مشاعر ومواقف الطرف الآخر.
- يجب أن تكون واثق من نفسك.
- وازن ما بين المنطق والعاطفة.
- عليك الاتصال بفعالية.

(٣) موقفه الآخرين

- اسأل أسئلة مفتوحة النهايات مثل لماذا؟ لما لا؟ ماذا لو؟..... الخ.
- لا تقلق من أن تستخدم الصمت.
- عليك أن تلم بالماضي وتركز على المستقبل.
- استبدل ضمائر أنت وانا إلى نحن.

(٤) رضاء و عدم رضاء الآخرين

- ◆ أشرك الطرف الآخر باستمرار وذلك بطلب النقد البناء وتقديم الخيارات.
- ◆ اعد التركيز على المصالح والاحتياجات الأساسية
- ◆ اطلب نصيحة طرف ثالث.
- ◆ اهتم بالتعبيرات الشخصية والعامة في جلسة التفاوض.
- ◆ ا طرح أسئلة لاستخلاص معلومات معينة.

(٥) قوة الآخرين

- اعرف مصدر وحدود قوتك وكذلك مصدر وحدود قوة الآخرين.

- أسأل أسئلة تختبر الواقع مثل: ما هو تقديرك لما سيحدث؟ ماذا تعتقد إنني فاعل؟ ماذا ستفعل؟.
- حذر ولا تهدد أثناء المفاوضة .
- لا تتوقع في ركن ضيق .

ولكن ماذا تفعل إذا كان الطرف الآخر أقوى منك ؟

الأهداف:

- ١- حماية نفسك من قبول اتفاق من الأفضل لك أن ترفضه.
- ٢- محاولة الاستفادة من عناصر القوة الموجودة لديك، بحيث يمكنك ذلك من الحصول على أفضل اتفاق ممكن.

مفتاح الحل:

- * ما هو أفضل بديل متاح لك إذا لم تستطيع الوصول لاتفاق ؟
- * قبول أو رفض أى موقف تفاوضي من الطرف الآخر على أساس مقارنته بهذا البديل.
- * لكن هذه البدائل ليست جاهزة، لك دور فى إيجادها !

تدريب (٥): إدارة العملية التفاوضية

ضع دائرة حول العدد الذى يعبر عنك فى كل من العبارات التالية * :

الدرجة	العبارة
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-دائماً ما أشجع على التعاون لتسوية القضايا.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-أقلص الاختلافات وأنفادى العقبات.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-أقوم بالإعداد للمفاوضات بعناية.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-أصغى باهتمام أثناء المفاوضات.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-أسأل بلباقة أثناء التفاوض.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-ألاحظ بعناية الجانب الآخر أثناء الجلسات.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-أفكر بطريقة عقلانية قدر الإمكان.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	-أختار الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي من شأنها أن تؤدى إلى اتفاق مقبول.

١	٢	٣	٤	٥	-أدرك التكتيكات عندما تستخدم من الطرف الآخر وأعرف كيف أرد عليها..
١	٢	٣	٤	٥	-أسعى لإيجاد البدائل والخيارات
١	٢	٣	٤	٥	-أستخدم المعرفة والمعلومات بفاعلية.
١	٢	٣	٤	٥	-أدير ضغوط الوقت بفاعلية.
١	٢	٣	٤	٥	-أسعى لبناء اتفاق يكون فيه كل الأطراف فائزة.
١	٢	٣	٤	٥	-أحدد الدوافع والأهداف والاحتياجات بدقة.
١	٢	٣	٤	٥	-أوازن بين العقل والعاطفة.
١	٢	٣	٤	٥	-اتصل بفعالية مع الآخرين.
١	٢	٣	٤	٥	-اعرف مصادر وحدود قوتي وقوة الطرف الاخر.
١	٢	٣	٤	٥	

*ممتاز(5)، جيد جداً(4)، جيد(3)، متوسط(2)، ضعيف(1)

ما بعد التفاوض

- توقيع العقد.
- الحصول على الموافقات والاعتمادات المطلوبة.
- تنفيذ العقد.
- متابعة وحل مشكلات التنفيذ.

في النهاية عليك بعد كل مفاوضة أن تسأل نفسك:

- ١-ماذا كانت إستراتيجيتي وأهدافي عند بداية التفاوض؟ هل تغيرت أم لا؟
- ٢-ما هي النتائج التي حققتها عند التفاوض؟.
- ٣-هل تغير محتوى مناقشة التفاوض عن الهدف والموضوع المحدد أم لا؟ ولماذا؟.
- ٤-ما هي العوامل الأساسية التي أدت إلى النتيجة التي توصلت إليها في المفاوضات؟.