الفصل الثاني

استخدام الطرق المهارية لتطبيق المتقاوضات

أولا: التقديم :

أن الهدف من هذا الكتاب والمنهج المستخدم في إعـــداده و محاولـــة لتقديم معلومات وخبرات من الواقع للمديرين والأفـــراد الـــراغبين فـــي أن يصوروا قدراتهم التفاوضية.

التفاوض ليس عملية حسابية ولكن نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقا لظروف البيئة التي نعيش فيها .

أن أصحاب المهارات التفاوضية يرتكبون بعض الأخطاء في التفاوض من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام معنى الاستراتيجيات التـــي تمكنك من زيادة تأثيرك في النشاط التفاوض وحتى تضل أي درجة عاليـــة من اللياقة التفاوضية في التفاوض لكنك تستطيع أن تدعم محاولاتـــك تجـــاه تطوير أدائك التفاوض من خلال اكتساب المعرفة والمهارة فـــي اســـتخدام معنى الإستراتيجيات التي تمكنك من زيارة تأثيرك في النشـــاط التفـــاوض وحتى تحصل إلى درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك ، تبدأ بمجموعـــة من التمرينات التي تساعدك على أسعى المتدرج لزيادة قدرتك على التـــأثير في الآخرين الحصول على ما تريد وإصدار القرارات العقلانية وعليـــك أن تبدأ بتعريفات كيفية صناعة القرار.

أنك تحتاج للتفاوض من اجل إعادة تنظيم النقاط المتعلمة في حياتك وهو أسلوب مشروع يعتمد على قدرتك على تكوين فهم تقـــدم بـــه نفســـك للمجتمع وللآخرين ويعنى قدرتك على استثمار الجوانب الإيجابية في نفسك

وفى الآخرين والتخلص عن الجوانب المظلمة من اجل تحقيق ما تريد

ثانيا: الفطرة التقاوضية :

أول ما يعرفه الإنسان منذ ولادته سلاح التفاوض بالفطرة عن طريق الصراخ والبكاء لتلبية طلباته وتزداد الخبرة التفاوضية مع نمو الطفل لتتناسب مع نموه العقلي والمجتمع المحيط به فهي تعتمد في المراحل الأولى على الجانب العاطفي ثم على ذكاء وقدراته الشخصية حيه أن الفرصة لم تتيح له لاكتساب المعارف والمهارات الفردية بما يتناسب مع حاجته العمرية والاجتماعية .

أن التحول من مرحلة اجتماعية أو عمريه لأخرى عملية مستمرة وتحتاج هذه العملية إلى تغيير موازى لها في معارف ومهارات الأفراد حتى يستطيعوا أن يتجنبوا المشكلات والخلافات والفشل في تحقيق ما يريدون.

أن المحيطون بالفرد لابد أن يصنعوا خطط لتعديل أساليبهم في التعامل معه بما يتفق مع التغيرات حتى لا يدفعون الأمور إلي صدام وصراع بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

أن كثير من المشكلات الاجتماعية تنشا من الجمود في نمط العلاقات ثبات النظرة التقييمية للآخرين .وعدم الاعترافات بدرجة مناسبة بحجم التغيير أو محاولة أضعاف صار هذا للتغيير أو أعاقته لأنه قد يسبب بعض الخسائر أو فقدان بعض الامتيازات .

ثالثا: الحياة تسيير بالتفاوض :

أن الإنسان بصورة نظرية يتعلم ويكتسب الخبرات قد يستثمر في الحياة .تسير الحياة فالإنسان يعيش عصره ويحاول أن يستخدم فكرة وعقله

في إيجاد وابتكار الحلول لبعض الصعاب والمشكلات ولكنه لا يضع في حساباته الآثار الجانبية والتوعية لما يقوم به من ابتكارات واختراعات جديدة تحول المشكلات لصالح مجموعة مصالح مجموعة أخرى .

أن الإنسان قدم القوانين الطبيعية والاجتماعية إلى تؤكد أن لكل فعل رد فعل .

أن الحياة لا نستطيع فيها أن نعيش دون أن نتعلم كيف نتعامل معها وان نحصل على ما نريد.

رابعا: التفاوض وفروع المعرفة البشرية :

التفاوض علاقة اجتماعية الهدف منها التأثير على تصرفات متخذي القرار أو الفاعل . ونحن نعلم التفاوض بمعناه الأوسع والاشمل وأن نضع في حساباتنا مساهمة فروع المعرفة البشرية،التاريخ أن الصراعات والخلافات نشأت ونمت وكبرت .

- **التخصص:** التفاوض يتعلق على المال–النجارة–التسويق–أداء المجالات.
- **الإجراءات** :يمر التفاوض بعدة مراحل بداية من الكلمة الشفهية إلى صياغة الاتفاقيات .
- **حاجة اجتماعية** : أن فهم العملية التفاوضية يتطلب تحليل تاريخها وموضوعها وأصولها الإجرائية والحاجة الاجتماعي للوصول إلي الحل أو اتفاق من خلالها .

خامسا : التفاوض علم وفن وأدب :

أن التفاوض نشاط اجتماعي ولذلك كانت المهارات التفاوضية التي يستخدمها الإنسان نتائج فنون مارسها أبدع فيها وان الفنون التفاوضية ساهمت في تعريف المسافة ورسم الحدود التي يجب عدم تجاوزها في التفاوض وهذا ما يطلق عليه أدبيات التفاوض .

أن فنون أدبيات التفاوض .

تظهر الحاجة إلى البحث والدراسة لتقييم العلاقات والأنشطة التفاوضية التي تمثل المدخل الصحيح للوظائف التفاوضية .

أثبتت العديد من المواقف التفاوضية إن الاجتهادات والأساليب الغير مدروسة وغير المناسبة لم تصلح لتحقيق مكاسب وحلول مناسبة طرف واحد أو للطرفية ولذلك فان التفاوض أصبح فن أدب وعلم .

التفاوض علم : الحصول على نظريات قوانين علمية لتطبيقها هي مرحلة حديثة يجب الإلمام بها .

التفاوض فن : في استخدام أسلوب التكتيك والمهارات التي مارسها الإنسان منذ القدم .

التفاوض أدب :في استخدام الكلمة والرمز في التعبير بالصورة التي تخدم الهدف

سادسا: دخول مجال التفاوض :

ينظر إلي التفاوض على انه مواجهة المشكلات الصعبة والمزمنة ويعنى خذا إننا في حاجة إلى الجهد والوقت ولذلك فعند دخول المجال

التفاوض عليك إن تحدد نوع التفاوض وتسعى إلى اكتشاف قاعدته وتحاول الوصول إلى حل شكل تدريجي حتى تصل إلى الهدف المطلوب

سابعا: التفاوض يولد أم يصنع

التفاوض مهارة إنسانية تحتاج إلى اختيار الشخصية المناسبة لاكتسابها أو تطويرها أو استخدامها للوصول إلى درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعي يحتاج إلى الاستعداد الشخصي للقيام بهذه المهمة . سلوك التفاوض هو أداء آنساني تفاعل مع البيئة التفاوضية وتكوين الشخصية التفاوضية هو أداء آنساني تفاعل مع البيئة الاجتماعية التي مشا فيها الفرد وما قدمته من اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية والشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التي تساهم في تكوين اتجاهات منها نحو الأيمان بالتفاوض ودرجة الرضا في البيئة التفاوضية تمثل عنصرها مما في ضمان استمرار العملية التفاوضية .

توصيف وظيفة المفاوض :

- الاستعداد النفسي للقيام بالتفاوض وقبوله كقيم إيجابية لحل المشكلات .
- السعي لاكتساب المهارات في علوم التفاوض وتكوين ثروة أدبية لغوية لاستخدامها في التفاوض .
- التقدير الصحيح للأمور ومهارة التعامل مع الآخرين .
- الابتكار وتوليد الأفكار والسيطرة على التحكم في التصرفات في الأزمات
- القدرة على ضغط الأسرار والمعلومات واستخدامها بدرج عالية ومناسبة .

- الصبر لبلوغ الهدف والمحاولات المستمرة وعدم اليأس .

ثامنا: المفاوض السلوكيات – الاتجاهات – التعدد – سيطرة قوية.

م	منافس	متعاون
1	يسعى للسلفة	يؤكد
2	يهاجم وجاهز للجدل	يستقبل ويستمتع ويهتم بالعلاقات
3	الاهتمام على حساب الغير	إستراتيجية مؤكدة ومحررة
4	يستغل منصبه ومركزه	يركز على حل المشكلات
5	لا يتعاون	عملي
6	يحب السيطرة	

م	المتجنب	متوافق
1	يكره التحدث ويراوغ	يتوافق ظاهرا ويتصرف بحرص
2	متشكك ويأخذ جانبا	يتصرف بحرص ويظهر الموافقة
3	يتجنب المسئولية في القرارات ويكره المخاطرة والالتزام بالقواعد	ولا ينافس
4	متشام دبلوماسي يتجنب الاتصالات	يضحى بنفسه ويتحمل الأعباء
سيطرة بسيطة		

كيف تأخذ ما تريد

أولا:ماذا أريد.

نحن مجبرون على التعامل مع من حولنا فنحن لا نختار من نتعامل معهم فنحن جزء من المجتمع .

وفى كثير من الأحيان لا نستريح إلى من نتعامل معهم ولكن لا نستطيع الاستغناء عنهم لأننا نحتاج إليهم. ولذلك نستطيع أن نتفاوض معهم .ونحتاج في ذلك إلى معلومات ومعارف ومهارات تفاوضية حتى نستطيع أن نعدل السلوك التفاوض مع الآخرين وتحتاج في **ذلك إلى** :

- فكر بعقل في عملية التفاوض .
- الاقتناع بان التفاوض عمل مشترك.

ثانيا : تمهيد الطريق بالآخذ والعطاء:

يجب تكوين اتجاهات جديدة نحو إمكانية تبسيط الجوانب التي تراها صعبة معقده في مجال التفاوض.

قبل أن تأخذ عليك أن تدرس ماذا سوف تعطى علي التركيز على بعض النقاط المباشرة في هذا المجال.**وتوضحها أسئلة استرشادية ثلاثة:**

- هل تتجنب قول انك تريد لأنك تخشى رج الفعل من الطرف الآخر .
- هل يتوقف الناس عن سماعك قبل توقفك عن الكلام .
- هل تشعر بأنك مهذب أو عنيف عندما تتفاعل مع الناس في حل المشكلات الإيجابية تقوم على محاور ثلاثة .
- ماذا تريد بالضبط .
- ماذا يريدون بدقة .

- كيف تجعلهم يستمعون إليك .

(اصنع الموقف بالطريقة التي تجعلهم يقبلون) .

ثالثا: ماذا تريد بالتحديد ؟

أن تحديد هدف التفاوض بدقة يعنى تحديد ماذا أريد .بعدا عنه بصورة أستطيع أن اقتبس بها النجاح الذي أحققه في كل خطوة تفاوضية وفى نهاية عملية التفاوض نفسها .

وتجزئة الهدف الهام في التفاوض هو الطريقة الصحيح للتعامل مع نفسي لتحديد ما أريد ؟ وغالبا فان الشيء الذي يريده الإنسان كمفاوض يكون جزء مركبا أو مرتبطا بجوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية ولذلك يجب تحويل الهدف العام إلى مجموعة أغراض بمرحلة وسيطة تفرق فيها بين الجوانب المختلفة المحددة للموضوع التفاوض

وهذه الأغراض التفاوضية يسهل التعامل معها في كل القوانين والقيم والرغبات العامة وتستطيع أن نقيس المدى الذي نصل إليه في كل مجال وتقسم الأغراض إلى أهداف محدده ،وهي التي يقوم المفاوض بالتعامل مع الطرف الآخر من خلالها .

الأهداف التي تعود على المفاوض من التعامل مع الأهداف :

- سهولة التعامل مع الأجزاء وقياس نتائجها .
- تقويم وتأخير الأجزاء والاستفادة من ذلك فى العملية التفاوضية .
- تكون أكثر تحكما في الأمور .
- شعورك بالقوة وانك تركز على الهدف ثم تنتقل الي الآخر .
- توزيع وقتك وجهدك على مسار التفاوض .

لان المفاوض الذي لا يستطيع التعامل مع أهدافه يقدم لمنافسة زمن كبير كي تتلاعب ويحقق أهدافه . ولذلك فان تجزئة الهدف يساعد على استخدام محتويات التفاوض بمهارة .

رابعا : ماذا يريد المفاوض الآخر :

أنك مطالب قبل أن تتعلم ماذا سوف تقول للطرف الآخر أن تتعلم كيف تمهد الطريق ثم كيف تنطلق بالسرعة المناسبة بحيث تضمن إنصات الآخرين وتعلم كيف تصل إلى الفروض التي وضعوها للتعامل معك وعليك أن تتذكر أن هناك الكثيرين لا يعرفون أغراضهم أو ماذا يريدون وعليك مساعدتهم في تحديد ما يريدون .

ماذا يريد الجانب الآخر فعلا :

- يريدون أن يشعرون بالفخر والتجنب بالشعور بالورطة والمخاطرة المستقبلية .
- الاعتراف بهم على أهميتهم وتميزهم .

خامسا : كيف تقيد صياغة مهاراتك التفاوضية :

أنك في موقف تفاوض دائم مع من حولك وعليك أن تحدد بصفة دائمة كيف ينظر الآخرين لديك .

إنك تري نفسك تحمل العديد من الصفتين التي نؤهلك للنجاح والتفوق والتميز ولكنك لست كذلك لأنك لا تستطيع أن تسعي للوصول إلي ما تريد أنك تعطي وتعطي بل تخلف في العطاء حتى تعود الآخرون منك على ذل ويصفونك لأنك مخلص ومعطاء ولكنهم اكتفوا بتوجيه علمان الشكر إليك وعن سماعك قرار التميز لا يلتفتون إليك عليك ولكن يلتفتون إليك عليك وأن

تعيد صياغة مواقفك وتصرفاتك معهم باستخدام ما تملك مـــن مـــؤثرات أن تتعلم كيف تفعل ذلك .

القوة التفاوضية (المعادلة التفاوضية)

أولا الوقت :

- المواعيد النهائية
- متى تتفاوض
- انك تحتاج للوقت والتفكير

ثانيا المعلومات :

- أهميتها
- قنوات المعلومات غير المباشرة
- سرقة المعلومات

ثالثا السلطة :

- صانعوا القرار
- السلطة المحددة
- السلطة المحددة قيود لصالحة
- القيود على الفحص والمعاينة .

رابعا : موقف التفاوض :

- مكونات موقف التفاوض
- الإطارات التي يعمل فيها التفاوض (الاقتصادي والتجاري – السياسي – الثقافي والفكري – الاجتماعي – العسكري)

إطار المفاوضات

دراسة جدوى العملية التفاوضية – الإطار الحاكم للعملية التفاوضية يتحدد من خلال أربعة عناصر حاكمة تتداخل مع بعضها حتى تعطيل قوتك التفاوضية وحتى تساوي بها مهاراتك في التعامل مع (الوقت – المعلومات – السلطة – الموقف)

أن الناس في حاجة إلى الوقت لنيل أي شيء جديد أو مختلف وكلا الفريقين يدخل في دورة نقاش ذات أهداف غير حقيقية حيث أنهما يبدأن بجميع أنواع المفاهيم والافتراضات الخاطئة.

أنك عندما تطلب من الناس إحلال أفكار قديمة بأفكار جديدة تبدو كما لو كنت تطلب منهم التخلي عن قدامي الأصدقاء مهما كان الأمر خاطئا أو صائبا حاول أن تضع نفسك مكانهم إذا كان منطقيا أن يكونوا أكثر تقبلا لوجهه نظرك بشرط توفر الوقت لتوفيق أوضاعهم . والوقت أما يكون حليفك أو عدوك .

أولا : المواعيد النهائية :

أن المواعيد النهائية هي أشياء حتمية وتجبر كلا من الطرفي على أيجاد الحلول عليك أن لا تخبر أحدا بالميعاد النهائي بل تنتظر أن تعرف العلاقات التي تكشف الميعاد النهائي للطرف الآخر عن **طريق** :

- دخول طرف في المفاوضات فجأة .
- اتخاذ موقف أكثر لينا من ذي قبل .
- التنازل عن بعض القضايا .
- الإمساك بزمام المناقشة .

- الانشغال بالوقت الذي مضي .

وعندما تظهر هذه العلاقات عليك أن تستخدم ضغط الوقت لتصعيد المناقشة أو تحديد ميعاد نهائي وكن حريصا عندما تضع ميعاد نهائي لان المفاوض يمكن أن يكترث بكلامك ويتجاهل بمجرد هذا تفقد مصداقيتك

ثانيا: متى تتفاوض ؟

اختيارك للتوقيت التي تبدأ فيه المفاوضات له تأثير على نجاحك .

ثالثا : انك تحتاج لوقت في التفكير .

عدم البدء في المفاوضات دون النظر يعين الاعتبار إلى كيفية قيامك بإتاحة الوقت لنفسك في التفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها إلى إدراك الأمور قبل وقوعها وهذا ما نطلق عليه البصيرة .

المعلومات

أولا: أهميتها :

يتفق الجميع على أن المعرفة هي القوة وطبقا لقاعدة الجهد المبذول (انه إذا كان صعبا للغاية للحصول على شيء ما فانه لن يحصل عليه) .

ثلاث نقاط رئيسية للحصول على المعلومات :

1. معرفة مكان المعلومات .
2. إتاحة طريقة الحصول عليها .
3. التنظيم لتلقي هذه المعلومات .

ثانيا : قنوات المعلومات غير المباشرة :

يوجد مستويات من الاتصال أحدهما مباشر ويحتوي على المعلومات التي تقال على مائدة التفاوض والآخر غير مباشر يتكون من المعلومات التي ترد عبر قنوات متنوعة غير رسمية .

القنوات غير المباشرة تنشأ لأنها حتمية فمن ناحية قد يكون لزاما على المفاوض أن يظهر عنيدا حتى بقي متطلبات رؤساء في العمل ومن ناحيـــة أخري لابد له أن يبدو معقولا للحقم إذا أراد أن يترك الخصم راضيا علـــى الاتفاق .

أن القنوات الغير مباشرة المذكورة فيما بعد ضرورية لإكمال الاتصال المفتوح كما أنها توجد منظورا أعمق لحديث مائدة التفاوض .

- حيل مهنية للتخلص بواسطة المسئولية .
- محادثات غير رسمية أو أسرية .
- انخفاض الأسعار وتصريحات الرأي العام .
- المذكرات والملاحظات والمستندات المفقودة التي تدل عن عمر .

ثالثا : حماية المعلومات :

من وجهة نظر التفاوض فأنني أفضل وجود سياسة أمنيـــة صـــارمة وجادة نبدأ باتخاذ موقف يؤكد على أهمية الحاجة لحماية المعلومات وتوفير الأمن والسلامة يجب توفير الأموال والسلطات التي تنفذ التعليمات لمن هـــم مسئولين عن حماية المعلومات .

القواعد التالية تساعد على الحد من مخاطر التجسس في عالم الصناعة :

- اختيار الأشخاص الكتومين في المواقف الثابتة .

- استبعاد أي شخص ليس له دخل بمعرفة المعلومات .
- التأكد من أن يتم فورا الإبلاغ عن الرشاوى .
- قدم بيانات قليلة .
- أوجد شبكة الاتصال في داخل الشركة لمعرفة من يحاول الاتصال بـــه عن طريق الخصم .
- تعامل مع كافة المستندات بسرية تامة والتأكد من مكان حفظها .
- غير من أسلوب عقد الاجتماعات وكذلك تغير الخرافات .
- معرفة عدد قليل جدا برقم العطاء النهائي .

معظم المشترين والبائعين وخاصة العاملين في الشـــركات الكبـــرى يعيشون في عالم ملئ بالأحلام وهم يستبعدون احتمال التجسس والتصـــنيف في عالم المفاوضات وربما يرجع هذا إلى أن معظمهم لا يحلمون بان يفعلوا هذا بأنفسهم والتجسس عن عالم الصناعة والتجارة .

السلطة

أولا : صانعوا القرار :

أن صانعي القرار تحقيقين نادرا ما يكونوا هم الجالسين وجها لوجـــه على موائد التفاوض .

ثانيا : السلطة المحدودة :

أن السلطة المحدودة مصدر قوة الناس بصفة عامة ويكونون في وضع أفضل إذا لم تكن لديهم السلطات الكاملة والمفاوضـــون محـــدد والســـلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم . إذ يمكنهم الحديث بدون لياقة لأنهم

ليسوا هم اللذين يرفضون ولكن شخص أوشي مـــا أخـــر ويكتشـــف أنـــه الإجراءات – السياسات – الميزانية – مقاييس هندسية – أو لوائح الحكومة التي لا يمكن زحزحتها . (قوتك وآنت لا تملك السلطة الكاملة اكبر منهـــا عندما بملكها)

ثالثا: السلطات المحدودة قيود لصالحك في التفاوض :

يمكن لقيود السلطات الممنوحة لك أن تكون في صالحك وفيمـــا يلـــي بعض القيود وتساعد الطرف الأخر على **اتخاذ القرار** :

1) **قيود مالية:**

- رأس المال في مواجهة قيود النفقات .
- المبالغ الصغيرة المسموح بصرفها .
- التفويض بالتوقيع في حدود المسموح به .
- موافقة المدير العام على الصرف .
- قيود التكلفة القياسية طبقا للدراسات المسبقة .
- موافقة الجهات الحكومية .
- الحد الأقصى والحد الأدنى للسعر .

2) **قيود المدة المحدودة :**

- قيود مبالغ العربون المرفوع .
- قيود فترة القيود وفترات السماع .
- الدفعات المقدمة عن التوقيع على الصفقة .
- قيود نقاط التسليم
- قيود الضمان واستخدام الأنواع المناسبة .

- قيود التكاليف الفائدة طبقا للأسعار التي تناسبك .

3) **قيود الإجراءات والسياسات :**

- أنواع العقود المختلفة .
- التقدير والتسعير والمراجعة .
- تقيم العمالة المطلوبة .
- الطوارئ وكيفية إدارة الأزمات .
- الإفصاح عن المعلومات وبعض البيانات .
- التعامل من أجل إنهاء العقود
- تكاليف المساعدة الهندسية على التدريب .

4) **القيود القانونية والتأمينية :**

- الشروط والأحكام القياسية الخاصة بالشركة .
- اللوائح المعمول بها في هذا المجال
- المسئولية القانونية للأطراف المشتركة في التفاوض .
- متطلبات التامين الابتدائي وشروطه .

5) **القيود الهندسية :**

- قيود على تغيير المواصفات وعدم متابعتها .
- تغيير حجم الصفقة قبل توقعها .
- القيود على فترات التخزين والصلاحية .
- الإيضاح عن الاستثمار التي تخدم التفاوض .

6) **قيود اللجان التي تساعد :**

- لجنة المقايسات والمشتريات .

- لجنة الشئون المالية .
- لجنة الهندسة والتقييم .
- لجنة مراجعة الرواتب والحوافز .
- لجنة المظالم والشكاوي .
- لجنة التفاوض

7) **القيود الأخرى :**

- قيود ارتفاع السعر وانخفاضه .
- قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
- قيود الديون الخاصة بالشحنات الزائدة والديون المتأخرة
- كافة أنواع القيود الزمنية في الإنتاج والتسليم والدفع .

رابعا : القيود عل الفحص والمعاينة :

أن القيود على الفحص والمعاينة من أكثر الاتجاهات الني يحترس بها البائع الذي يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطي المشترين كم المعلومات التي تتمشى مع الحد الأدنى لاحتياجاتهم فقط

والمعاينة المحددة تتطلب الشجاعة إذ يجب على أن يكون مستعدا لرفض بعض الطلبات .

والفحص المحدد يؤتي ثماره لأنه يصعب على الناس أن يطرحوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد في السؤال وآخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والأمر يتطلب أكثر من حق القرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

الموقف التفاوضي

أولا : مكونات الموقف التفاوضي :

- نوع القضية كلما كانت ساخنة أعطت قوه للأطراف علـــى الوصـــول للنتائج .
- توازن المصالح التفاوضية : يشجع على زيارة القوي الدافعـــة علـــى للوصول إلي اتفاق .
- الاتجاهات التفاوضية أن عملية تكوين اتجاهات المفاوض يعتمد على ما يحمله من قيم ويمثل اقتناع المفاوض بأهمية العملية التفاوضية بأهميـــة العملية التفاوضية عملا هاما في زيادة فرصته في تحقيق نتائج مناسبة .
- الإمكانات البشرية تمثل العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض بما تملك من استعداد شخص ومعلومـــات ومهـــارات اتجاهـــات أهـــم العناصر في دعم ونجاح العملية التفاوضية ويحكم التحكم اسهامة مـــن خلال (عوامل شخصية – التدريب – الانسجام – الاختيار المناسب)
- تدريب وتثقيف المفاوضين .
- التقييم والمتابعة الدقيقة للخطوات والنتائج .

ثانيا: الإطارات التي يعمل فيها التفاوض

أن مجالات التفاوض تشمل جوانب ومجالات عديدة فى حيـــاة القـــرد والأسرة والمجتمع وتحديد المجال التفاوض الرئيسي والمجـــالات الأخـــرى المتداخلة معه بصورة فهو يمثل أهميـــة كبيـــرة لتحديـــد الاســـتراتيجيات والتكنيكيات التي يحكم استخدامها في هذا المجال.

التفاوض الاقتصادي والتجاري :

من أهم المجالات التفاوض وقد ظهرت علوم عديدة فـــى الجوانـــب التجارية والاقتصادية يمثل التفاوض في العنصر الأكثر أهمية فى المهارات.

ومن خصائص التفاوض التجاري والاقتصادي :

العدالة في الاتفاقيات والمرونة – الاتساق – الـــزمن يلعـــب دورا – السعي لاستمرار العلاقات – الوضوح في الحقوق والواجبات

التفاوض السياسي :

هو مجال أكثر تغيير أو تطورا ومهارات التفـــاوض السياســـي هـــي إحدى الدعائم الأساسية للعلم في هذا المجال.

المسئولية القانونية للأطراف المشتركة في التفاوض متطلبات التأمين الابتدائي وشروطه .

القيود الهندسية :

- قيود على تغيير المواصفات وعدم متابعتها .
- تغيير حجم الصفقة قبل توقيعها .
- القيود على فترات التخزين والصلاحية .
- الإيضاح عن الاسمار التي تخدم التفاوض

قيود اللجان التي تساعد:

- لجنة الشئون المالية .
- لجنة الهندسة والتقييم .
- لجنة مراجعة الرواتب والحوافز .
- لجنة المظالم والشكاوي .

- لجنة التفاوض .

القيود الأخرى :

- قيود ارتفاع السعر وانخفاضه .
- قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
- قيود الديون الخاصة بالشحنات الزائدة والتسليم المتأخر .
- كافة أنواع القيود الزمنية في الإنتاج والتسليم والدفع .

ثالثا: القيود على الفحص والمعاينة :

أن القيود على الفحص والمعاينة من أكثر الاتجاهات التي يحترس لها البائع الذي يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطي المشترين كم المعلومات التي تتمشى مع الحد الأدنى لاحتياجاتهم فقط .

والمعاينة المحددة يؤثر ثماره لأنه يصعب على النـــاس أن يطرحـــوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد فـــي الســـؤال وآخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والآمر يتطلب أكثر من حـــق الفـــرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

والمناطق التي يعمل لها التفاوض السياسي هي :

1. ممارسة الحياة الديمقراطية – العلاقات بين القوي السياسية والأحزاب – العلاقات بين الحكومة والرقابة الجماهيرية– التنسيق بين أجهزة الدولة.

خصائص التفاوض السياسي :

اختيار الوقت المناسب وانتهاز الفرص وحشد القري المتاحة واللجوء غالى الأساليب الانتهازية والخداع – الابتكار .

2. **التفاوض الثقافة والفكري :**

آدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل الاتصال وتدفق المعلومات إلى تغيير الاستراتيجيات التفاوضية بين الدول والمجتمعات خارج وداخل المجتمع وتستخدم وسائل الاتصال البسيطة والمعقدة في تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعلومات.

خصائص التفاوض الثقافي والفكري :

النتائج تحتاج إلى وقت – تعتمد على الفكرة والمعاني والصور – تحتاج إلى التعرف علي قيم واتجاهات الطرف الأخر – تعتمد على الإقناع والإبهار .

3. **التفاوض الاجتماعي :**

هو التفاوض الذي يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته ويتطور بشكل التفاوض عندما يتقدم القرد في العمر.

خصائص التفاوض الاجتماعي :

يعتمد على التعامل مع القيم – تحركه الميول العاطفية والعادات والتقاليد – الخبرة تلعب دورا مهما في موقف التفاوض – محدود المرونة وصعب تغيير موقف الأطراف .

4. **التفاوض العسكري :**

هو أحد الأنشطة التي لا تأخذ بها الأطراف المتصارعة وقد يكون سبيلا لالتقاط الأنفاس أو الاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور. ولا يتم

في وقت الحروب فقط ولكن يعمل كمبـدأ لعلاقـات التعـاون العسـكري.

خصائص التفاوض العسكري :

يعتمد على الوساطة –يتم في نطاق سري وعـدم العلانيـة ويمكـن العودة للجوء إلى القوة أو التهديد وسحب بعض الامتيازات .

وسائل الاتصال التفاوض

وسائل الاتصال المباشر هي طريقة الاتصـال الكلاميـة المكتوبـة أو الشفهية التي يترتب عليها التفاهم حول موضوع معين .

وسائل الاتصال الغير مباشرة هي عملية اتصال يترتب عليهـا فهـم إحساس وشعور المفاوضية دون أن يكون هناك تبادل كلام بينهم .

وسيلة الاتصال المباشر يقتصر دورها على نقـل وجهـات النظـر الرسمية إما ردود الفعل اتجاه موضوع الرسالة الرسمية وينفصل إدراكه من خلال وسائل الاتصال الغير رسمية أثبتت التجارب أن حـوالي 70 : 75% من المعلومات الداخلة في العملية التفاوضية يتم الحصول عليهـا بطـرق اتصال غير مباشرة .

أولا : **الكلمة .**

ثانيا : **الجملة (استخدام القواعد اللغوية وتحقيق الهدف المنشود)**

ثالثا : **الاتصال البصري** .

رابعا : **الاتصال الحركي** .

خامسا : **الصمت والسكون .**

السؤال التفاوضي

أولا: فنون ومهام الأسئلة التفاوضية :

يتوقف تأثير الأسئلة ونجاحها في تحقيق الهدف منها على الزمن الأسلوب أو المضمون :

كيف يحقق سؤال التفاوض أهدافه :

جذب الانتباه – جمع المعلومات – إعطاء المعلومات بطريقة مبسطة – تشجيع الآخرين على المشاركة – التوصل إلى النتائج الختامية

ثانيا : محاذير في الأسئلة التفاوضية :

تجنب الأسئلة التي تكشف عن المجال – عدم التطفل – بعض الأسئلة لا تحقق المطلوب منها .

احكم على نفسك وقرر إلي أي مدي أثرت هذه العوائق الشائعة في إعاقة فاعليتك في طرح الأسئلة في الماضي حيث يمكن التغلب عليها .

ثالثا : الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة :

تصرف الأسئلة ألي أغراض متنوعة ويمكن صياغتها بأساليب كثيرة

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

أولا : استراتيجيات التفاوض :

لا ينظر المفاوض المتمرس إلي عنصر واحد أثناء عملية التفاوض ولكنه ينظر بصورة شاملة للموقف .وإستراتيجية التفاوض هي الخروج بأفضل النتائج الممكنة للطرفين.

ثانيا : سبع استراتيجيات للتفاوض :

- الأولى ركز على قوتك .

- الثانية كن صبورا وتذكر قاعدة 20/80
- الثالثة اكتشف الخيارات المطروحة واستفد منها .
- الرابعة ارسم ملامح شخصيتك .
- الخامسة بناء جسور
- السادسة عليك أن تنظر بعين الاعتبار إلي الاتفاق وتقديم التنازلات .
- السابعة عليك أن نتعرف على من بيدهم الأمور ومنهم على استعداد للتفاهم .

ثالثا:التكتيك التفاوضي :

حيث أن المفاوض يقوم إلي تحويل المعارف والمعلومات التفاوضية من حيث القواعد والنظريات وأساليب الاتصال إلى شكل أدائي يتناسب مع إمكاناته وظروف الموقف التفاوض وفى نفس الوقت يحقق الهدف من العملية التفاوضية.

رابعا: خمسة وسبعون تكتيك تفاوض :

التجنب والتحاشي – التوافق – قطرة الغبث الجميل والقبيح – ملق الأخطاء – البيانات المضللة – الحصول على أشياء صغيرة فوق الصفقة.

التفاوض وإبرام الصفقات

صناعة الصفقات الناجحة :

- لا تضرب مائدة المفاوضات بيدك
- لا تصرخ في وجه مفاوضك
- لا تهدد أو تتوعد .

أولا: صناعة الموقف أو الحدث التفاوض :

- عندما تتحدث عن احتياجاتهم يكونون أكثر استعداد للاستماع
- عندما تتحدث عن احتياجاتهم يكونون أكثر استعداد للمناقشة

مجال اهتمامهم : مجال أوسع عام : مجالك الخاص

- عندما تبدأ باهتمامهم اجعلهم يشعرون انك تتقسم وجهة نظرهم وتؤيدهم
- عندما تنتقل للمجال الأوسع راقب ردود أفعالهم واستثمرها في التحرك من منطقة إلي أخرى.
- عندما تنتقل لمجالك الشخصي عليك أن تختار بين الاستمرار والتأجيل حسبما تشعر أو تقدر مصالحك يجب أن يتذكر المفاوض دائما وفي كل موقف أنه ليس أمامه إلا أحد حلول ثلاثة وهي قبول الوضع الحالي– ترك المفاوضات – تغيير قدر مناسب من الاتجاهات فليس هناك حالة تفاوضية تنتهي بنصر أو هزيمة ولكن يجب ان يكون هناك تحديدا لما يحكم الحصول عليه .

ثانيا : أخطاء قاتلة في طريق التفاوض :

- التصعيد غير المنطقي للأمور .
- الهروب بدلا من التفاوض
- الثقة الزائدة في قدراتك التفاوضية

ثالثا : الاجتماعات التفاوضية الثلاثة :

المكسب الخسارة – الخسارة الخسارة – المكسب المكسب

قبل المفاوضات أن تكون مفاوضا جيدا أشبه بان تكون عداءا جيـــدا فآنت تعرف بالفعل ما تفعله ولكنك تستطيع أن تفعل افضل من خلال تدعيم خططك والتقدم نحو الهدف وبما تعرفه فى المجال والمنافسة التي أنت فيها .

القضايا التي تعتقد أنها على درجة من الأهمية فى البداية تتلاشى مع تقدم سير المفاوضات .

رابعا : الطلبات غير القابلة للتفاوض هل هي قالبة للتفاوض :

أن المطالب الغير قابلة للتفاوض خطيرة على الطرفي الـــذي يقـــدمها لأنها يمكن أن تلهب الطرف الآخر . مما يقتحم الوصول الي طريق مسدود على كافة الموضوعات .

خامسا : كيف تقدم تنازل لمفاوضك :

- التنازل : التنازل يؤثر في كيفية تجاوب المشتري لتنازل ما من البائع
- عندما يكون واحد أو أكثر من أربعة.

المسالة الأساسية في التفاوض هي ما أذا كان تنازلك الوحيد أكثر قيمة من تنازلا من الأربع آلاف ماذا سنفعل من اجلي وهذه هي النقطـــة التـــي تستحق الاهتمام بحق .

- التنازلات التي لا تقدم شيئا.
- أخطاء غبية خاصة بالتنازلات.

سادسا : الاستماع اقل التنازلات التي تقدمها تكلفة

كيف تود أن تقدم تنازلات للطرف الآخر بدون إعطاءه شيئا ملموســـا له قيمة أن الأمر سهل وما عليك إلا أن تستمع لـــه فالاســـتماع هـــو اقـــل التنازلات تكلفة عليك بل قد يكون أكثر أهمية على الإطلاق .

سابعا : الاستماع الجيد بعض القدرة على الإقناع الجيد :

أن التجارب على الإقناع ليست نمازج دقيقة للعالم الواقعي أن الحكم التجاري السليم الحسي المنطقي لرجال الأعمال هو السبيل الوحيد لملـيء الفراغات التي يتركها البحث

ثامنا : الاعتراضات كيفية التعامل معا :

الفرق بين المفاوضات الناجحة والفاشلة قد يتوقف على كيفية حسن التعامل مع الاعتراضات

تاسعا : كيفية ينبع وجهة نظرك :

أن تبادل وجهات النظر يعتبر عملية تفاوض . عملية صعبة للغاية لان الأفكار والآراء مثل الممتلكات لا يجب الناس أن يتخلوا عنها .

مهارات التفاوض بالهاتف : كيف ؟.

لا تفاوض باستخدام الهاتف إلا إذا كنت مضطرا لذلك

ما افعله ما لا افعله

عدد من أوامر ونواحي المفاوضات بالهاتف وهي مقبولة معقولة يبدأ أنها تنسي مرارات في خضم إنجاز الأمور .

المفاوضات بالهاتف متى تنظر أليها بعين الاعتبار

رغم أفضلية المباحثات وجها لوجه إلا أن اختيار الهاتف كوسيلة للتفاوض فهو أداة عطية لشد الانتباه من يصعب التحدث معهم من غير الهاتف .

أن الصفقات السريعة عادة ما تكون سيئة لطرف أو لأخر .

أن التفاوض بالهاتف هو أسرع وسيلة لعقد الصفقات السريعة حـــادي عشر كيف تهزم عواطفك وحساسيتك أثناء التفاوض

العواطف

تلعب دورا قويا في التفاوض لان الناس يكتشفون أن مـــن الصـــعب عليهم أن يتحملوا الانفجاريات العاطفية متوقعة .

العواطف : الثمن الذي تدفعه إذا فقدت رباطة جاشة (لا يمكن إصلاح مـــا أفسده فقدان المفاوض لرباطة جاشة) .

دراسة حالة في تقييم أداء التفاوض

أولا : من هو المفاوض الماهر :

التفاوض من أكثر المهام صعوبة فهي تتطلب مزيجا من سمات عديدة لا تتوفر في المهمة وتتطلب علمية التفاوض تفهما حادا في طبيعة البشـــرية

ثانيا : أقوال عن التفاوض

ثالثا: الوصايا ألاثني عشر للتعامل مع الصراع :

- لا تكن مباشرا (أفسح عن نفسك ولا تكتم مشاعرك) .
- حاول أن تعبر عن مشاعرك .
- استمع إلى مزيد من المعلومات .