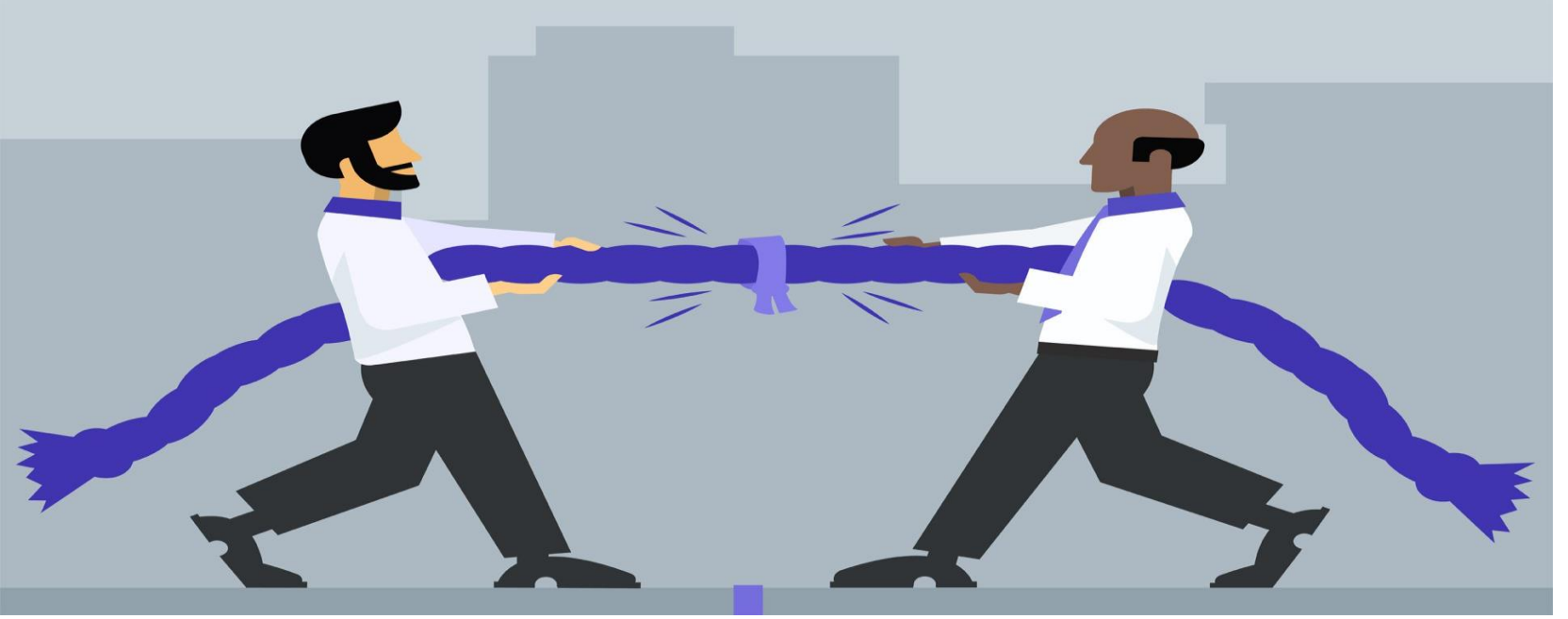


مهارات التفاوض



إعداد

أ.د/ هاشم مرعي هاشم



u11733358 fotosearch.com



رقم	نقاط التقييم	غالبًا ، دائمًا	أحيانًا	لا أبدًا
1	احتفظ بحدوثي مع التعرض للضغط			
2	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفني			
3	أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
4	أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض			
5	دائمًا أستخدم أسئلة كثيرة مشيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض			
6	استمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر			
7	ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها			
8	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها			
9	أجهز بعناية كل مفاوضة			
10	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض			
11	سعى دائمًا لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض			
12	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق			

أولاً مفهوم التفاوض والمفاهيم المرتبطة

• التفاوض

- عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف.
- عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض .



• مفهوم المساومة

- عملية نفعية بحتة كل طرف يسعى إلى تحقيق مكاسب على حساب خسارة الطرف الآخر وبذلك هي أقل من عملية التفاوض.



• الاقناع



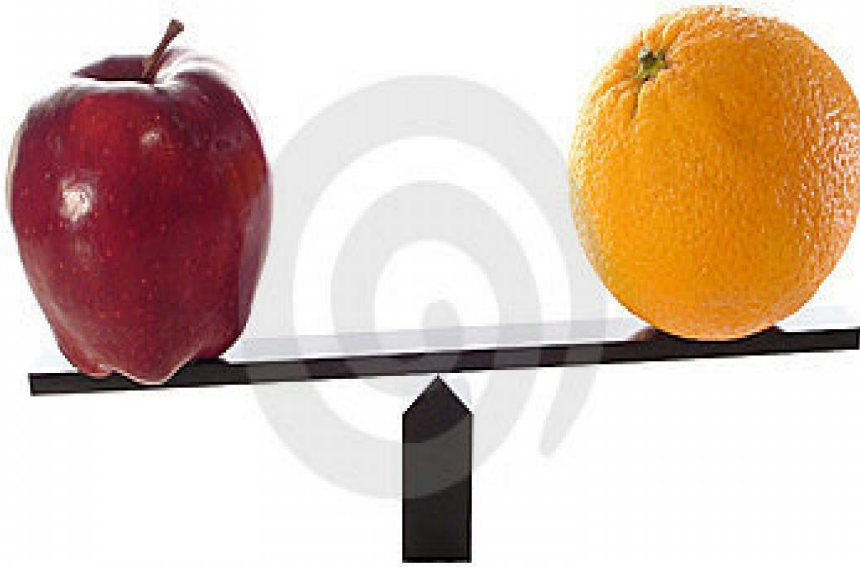
- هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف
- فرض أحد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر واستمالته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر.

• التنازل

- يتم التنازل لمطالب الطرف القوي بين أطراف متصارعة (أو متحاربة) أنتصر فيها طرف على آخر (عسكرياً)، وهنا يستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أن لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر حالياً.



• التسوية



dreamstime.com

- هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض ، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي لا ترغب في التنازل عنها.

ثانياً عناصر التفاوض

• ١- الموقف التفاوضي

- يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر

• ٢- أطراف التفاوض

- يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

• ٣- القضية التفاوضية

- لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.



• ٤- الهدف التفاوضي

- لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.
- ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ثالثاً مبادئ التفاوض

- ١- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- ٢- أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
- ٣- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- ٤- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- ٥- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.
- ٦- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة.
- ٧- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.

- ٨- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- ٩- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

- ١٠- أن نتفاوض من مركز قوة.
- ١١- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ١٢- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

- ١٣- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

رابعاً خطوات الاعداد للتفاوض

(١) تحديد أهداف التفاوض

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان.

ويمكن تقسيم أهداف التفاوض إلى أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلاً قد يكون الحصول علي درجة جودة معينة هدفاً أساسياً وقد يكون الحصول علي سعر منخفض هدفاً ثانوياً .

(٢) تحديد مكان التفاوض

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي :-

- **التفاوض في مقر المفاوض ..** حيث أن لتفاوض في مقر المفاوض يحقق له الراحة النفسية ، وسهولة الحصول علي المستندات ، عدم تحمل مشقة السفر ... الخ .
- **التفاوض في مقر الطرف الآخر ..** في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة السفر إلى الطرف الآخر ، كذلك يصعب عليه الحصول علي المستندات ، كما أن ذهاب المفاوض إلى الطرف الآخر يمثل نوعاً من التنازل .
- **- التفاوض في مكان محايد ..** وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى .

(٣) تحديد موعد التفاوض

- حيث أن موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض " المشتري " حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري .

(٤) تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها

- بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر .

(٥) جمع المعلومات

- حيث أنه يجب الحصول علي مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف علي الأسعار المختلفة للصنف الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف علي حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه .

(٦) إعداد جدول التفاوض

- ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر علي جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .

(٧) تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر

- إن تحديد الأسئلة التي سيتم إلقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقاً يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر .

(٨) تحديد استراتيجية التفاوض

- وإستراتيجية التفاوض هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض.

(٩) تحديد القائمين بالتفاوض

- من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف علي طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي :-
- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض .
 - حسن اختيار قائد الفريق .
 - يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق .

١٠) تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض

وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي :-

- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض .
- يجب إلا تكون هذه السلطة مطلقة .
- يجب أن تكون السلطة محددة تحديداً دقيقاً .

(١١) تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبياً ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة .

(١٢) الاستعداد النهائي للتفاوض

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضية لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض .

خامسا محددات النجاح في التفاوض

• يتوقف نجاح التفاوض على:

- ١- الاعداد الجيد للتفاوض.
- ٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.
- ٣- الاستخدام الذكي للتوقيت.
- ٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.
- ٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم.
- ٦- خصائص المفاوض ومهاراته.
- ٧- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.



- ٨- العناية بصياغة الاتفاقات والعقود.
- ٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال.
- مبدأ المنفعة.
- مبدأ القدرة الذاتية.
- مبدأ الالتزام.
- ١٠- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.

سادسا استراتيجيات التفاوض

إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ، ثم يؤثر المنهج علي اختيار الاستراتيجية ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي :

١. منهج المصلحة المشتركة .
٢. منهج الصراع .

سابعا شروط التفاوض

١ . القوة التفاوضية:-

- ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

٢- المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

• ٣- القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتنقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

• ٤- الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

٥. المناخ المحيط :

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي :-

• المناخ الودي للتفاوض ..

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال :-

- احترام آراء الآخرين .
- تفهم وجهة نظر الآخرين .
- الالتزام بآداب الحديث وأصول اللياقة .

• المناخ الرسمي للتفاوض ..

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

• المناخ الحيادي للتفاوض ..

ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر علي اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا غير حريص علي إتمام الصفقة أو الوصول إلي اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات .

• المناخ المتشدد ..

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها .

• المناخ العدواني ..

إذا كان أحد المفاوضين علي الأقل عدوانياً ، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود ، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين .

ثامنا خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

• صفات المفاوض الجيد

- ١- فاض من يملكون سلطة.
- ٢- ضع أهداف كبيرة.
- ٣- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.
- ٤- كن هادئاً ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين.
- ٥- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكن كما أنت.
- ٦- لا تستعجل الأمور.
- ٧- راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

- ٨- لا تقدم العرض الأول.
- ٩- لا تخرج الأشخاص الآخرين.
- ١٠- احذر من الاستطراء في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- ١١- لا تسرف في الضغط على الآخرين.
- ١٢- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ١٣- لا تطل وقت الاجتماع.
- ١٤- قدم تنازلات بحذر.
- ١٥- تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.

• شكراً لحسن استماعكم

