



This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

وكيفية اعداد العاملين في مجال العقود

د. عبد المطلب الخاشمي

كلية الحقوق - جامعة النهرين

المقدمة



ان الهدف من الكتابة في مجال (مهارات التفاوض) ليس باي حال من الاحوال
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

ولكن محاولة جادة لتقديم معلومات مهمة وخبرات من الواقع العملي التطبيقي

والنظري للمديرين والموظفين والعاملين في مجالات العمل التجاري والعقود... الخ،
في ان يطوروا قدراتهم التفاوضية.

بطبيعة الحال مهارة التفاوض^(١) (NEGOTIATION) أي العملية التي تتضمن
سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العديد من المساعي من الطرفين
بهدف الوصول الى اتفاق بشأن صفقة معينة. وليست عملية حسابية يمكن الحصول
فيها على نتائج سريعة لخطوات او معادلات ثابتة فحسب، ولكنه نشاط ديناميكي
يخضع للعديد من المؤثرات النفسية الداخلية والخارجية طبقاً لظروف وطبيعة العمل
الوظيفي والدورات والندوات المتخصصة في هذا المجال وعلى نحو تدريجي.

وتأسيساً على ذلك فليس هناك دورة او مناهج او كتاب يمكن ان يجعل المعنيين بهذا
الموضوع عديمي الاخطاء اثناء العملية التفاوضية، فالكثير من اصحاب المهارات
التفاوضية العالية يرتكبون العديد من الاخطاء في التفاوض، وبالتالي يتعذر ايجاد
منهج تطويري متكامل يبعد المعنيين عن الخطأ، ولكن ان تدعم المحاولات تجاه
تطوير الاداء التفاوضي بعد اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام بعض
الاستراتيجيات والتكتيكات التي تمكنه من زيادة التأثير في النشاط التفاوضي^(٢).

.....فهو ليس بمقدوره اليوم ان يمتلك المهارة التفاوضية من دون الممارسة
والتدريب؟... فاجابة هنا تتعلق بمستوى المهارة التي يمتلكها الشخص، وطبيعة

(١) تعرف المفاوضات بانها "عملية المفاوضات هي التباحث او الحوار بين طرفين او اكثر
متناقضي المصالح على الارجح، او لديهم مصالح متبادلة، حول موضوع او عدد من المواضيع
محددة اما مسبقا ضمن جدول اعمال او مثارة آنيا، مما يؤدي الى خلق مايعرف بالموقف
التفاوضي، بهدف الاتفاق بين اطراف التفاوض للوصول الى نتيجة مرضية من وجهة نظر أي
منهم"... فهي تختلف عن المفاوضات الدبلوماسية من حيث (الواقع والمرونة والكتمان) وان
انطوت تلك العناصر في المفاوضات التجارية وغيرها. د. رجب كريم اللاه، التفاوض على عقد،
دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠، ص ٦٣. انظر د. عبد الحسين
القطيفي، دور التحكيم في فض المنازعات الدولية، مجلة العلوم القانونية، ١٤، س ١٩٦٩، ص
٦٦-٦٧.

(٢) د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفاوض، مهارات تطوير الاداء (٣)، مركز الاداء
والتنمية، مصر، ط٣، ٢٠٠١، ص ٦.



العمل والموقع الذي يشغله في الادارة، وحتى يصل الى درجة عالية من المهارة
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

في فن ومهارة التفاوض ينبغي الدخول في دورات تزيد من القدرة على تكوين منهج

يقدم الشخص نفسه للمجتمع بشكل عام وتأثيره في الحياة الوظيفية العملية يشكل خاص، وبالتالي امتلاكه فن ومهارة المفاوضات بأسلوب علمي ناجح يتناسب مع الظروف والتطورات التي تواجهه في العمل.

.....إذا كيف تبدأ بتمارين صناعة القرار أثناء المفاوضات... التحكم في مفاتيح المفاوضات. هناك عناصر تؤثر في مجرى العملية التفاوضية عليك التقيد بها، وتأتي في مقدمتها التهيؤ والاعداد المسبق للعملية التفاوضية، النفسية منها والمهارة التفاوضية مثل القدرة على ترتيب المشكلات وإعادة بناء المواقف بما يتناسب مع الظروف والتطورات وتقييم البدائل وكيفية حكمك على الامور ومدى فعاليتك في مواجهتها^(٣). ومن ثم كيف تعيد صيغة مهاراتك التفاوضية ؟ وكيف تحسن مقدرتك على طرح الاسئلة ؟.. وغيرها كثير سنأتي اليها عند الكلام تبعاً. واخيراً عليك ان تعلم ليس كل مايتمناه المرء يدركه فسوف تواجه الكثير من المفاوضين يعتمدون اسلوب (الكذب والنفاق والغش والتدليس) للحصول على نتائج في المفاوضات فما منك الا اعتماد على صدق القول والقدرة المهارية ضمن منهج علمي لموجهة مثل هذه الاحوال وغيرها... لذا سنعمل على تقسيم هذا الموضوع الى ثلاث مباحث. نكتب في المبحث الاول؛ كيف تتم عملية استثمار الموهبة التفاوضية وتطويرها. اما في المبحث الثاني؛ في كيفية اكتساب المهارات التفاوضية وانماءها، ثم نأتي على المبحث الثالث لنتكلم عن كيف تتم عملية الاعداد والتحضير والتهيئة للمفاوضات^(٤).

(٣) د. صديق محمد عفيف، د. جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والاعمال، مكتبة عين الشمس، الاسكندرية، ط٧، ٢٠٠٣، ص ٩٧؛ وانظر ايضا د. محمد سعيد الحلفاوي، استراتيجيات واساليب التفاوض مع الشركات الموردة، مؤتمر نقل التكنولوجيا، اكااديمية البحث العلمي والتكنولوجي، القاهرة، ١٩-٢٥/٢/١٩٨٦، ص٢، وانظر كذلك هشام الشاوي، الوجيز في فن المفاوضات، مطبعة شفيق، ١٩٦٩، ص ٣٩٢.

(٤) نجدت صبري عقراوي، تنفيذ الشركات الاجنبية لمشاريع التنمية في العراق، دار القادسية، ط ١٩٨٦، ص ٧٠؛ وانظر كذلك د. عبد جمعة موسى الربيعي وفؤاد العلواني، التفاوض والتعاقد، عقود البيوع الدولية وفقا لاحكام قواعد الانكوتيرم لعام ١٩٩٠، بغداد، ٢٠٠٠، ص ١٠. انظر هشام الشاوي، الوجيز في فن المفاوضات، المصر السابق، ٣٩.

أولاً: كيفية انماء المهارة التفاوضية بطريقة بطريقة علمية:

معلوم ان الروح التي تعيش في جسد الانسان منذ الطفولة هي المسؤولة عن سلوك وحركة وتصرفات الانسان من الانفعالات والافرازات اللارادية، وان الانسان بالتالي له تأثيره على البيئة التي تعيش فيها، فالنشاط الذي يصدر عنه اثناء عملية التفاعل هو ماينطلق عليه (السلوك الفطري) وهذا السلوك الموروث والمتفاعل لايحتاج الى تعليم.. وعليه يمكننا تحديد عدد من المراحل التي يمر فيها الانسان لاستثمار الموهبة وتطويرها وهي:

أ- مرحلة الطفولة:

نلاحظ ان الخبرة التفاوضية بالفطرة للطفل تتناسب مع نموه العقلي والنفسي والبيئة المحيطة به، حيث تعتمد في المرحلة الاولى على الجانب العاطفي بينه وابيه وتنتقل تدريجياً الى مايتعم به من ذكاء وقدرات شخصية، وان التحول من مرحلة عمرية او اجتماعية لآخرى عملية مستمرة وتحتاج كل منها الى تغيير موازٍ لها في المعارف والمهارات العفوية غير المحسوبة حتى يستطيع ان يتجنب المشكلات والخلافات وامراض الفشل وعدم الاعتراف بدرجة مناسبة بحجم التغيير وثبات النظرة التقييمية.

ب- مرحلة النضوج الفطري:

من المعلوم بان الانسان بصورة فطرية يتعلم ويكتسب الخبرات في أي منحى من مناحي الحياة لاسيما في مجال العمل حتى يستمر في الحياة فاوجد لنفسه بعض العادات والتقاليد التي تحكم غرائزه وعلاقاته مع الآخرين، ويتحمل الظروف والعوامل البيئية المحيطة به فالإنسان على نحوٍ دائمٍ في تهيئة وتعديل وتطوير المهارة الفطرية التي اكتسبها بحيث تكون مقبولة من الاشخاص (افراد وعاملين) المحيطين به، فالإنسان يولد ولديه دوافعه الفطرية في بداية حياته يؤثر ويتأثر،

^(٥) انظر د. محمد عبد الغني حسن هلاك، مهارات التفاوض، المصدر السابق، ص ٩ ومابعدھا.



معاني او مفاهيم ومايحيط به من ظواهر ، وادراك العلاقة بينهما... وبصفة عامة

فان السلوك الفطري هو المحدد للاداء الوظيفي للشخص وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الشخص ونشأته والموقف الذي يوجد فيه.

وهنا يجب ان نؤكد في هذا المجال ان النمو الكامل للشخص لايشمل جانب واحد فقط، من حياته ولكنه يشمل جوانب متعددة جسمانية وعقلية... الخ، وهي التي تساهم في تكوين الشخصية عنده، وهذا يعني اخضاع جميع المفاهيم المستخدمة لعمليات اجرائية تستطيع ان تحقق لنا صدق وصحة خطى وسير واداء الشخص في موقف معين على سمات هذا الموقف وعلى كيفية فهم الفرد له وعلى المواقف السابقة التي مرت به، فاذا كانت متشابهة او متكررة فانه سوف يتصرف بطريقة ثابتة ومستقرة تجاهها، وذلك بعكس المواقف المتجددة التي يتعرض لها وامكانية معالجة كل مفردة بالطريقة التي يستفاد منها اثناء مراحل نضوجه... ولكي ننمي القدرات الفطرية لابد من تطوير وتأهيل العوامل الآتية^(١):

١. المهارات الذهنية والعقلية على مواجهة المواقف الصعبة.
 ٢. القدرة على التحليل والادراك والتكيف للمهارات المعرفية وتنظيمها في معاني واضحة.
 ٣. توقع النتائج او استنتاج النوايا السابقة والقدرة على التحليل السليم للمشكلات.
 ٤. القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة وتوظيفها في مواجهة المتغيرات.
 ٥. تطوير المعرفة وترسيخ الثقافة العامة.
- وعلى اساس هذه الصفات فقد يعمل الانسان بفطرته على ايجاد حلول وابتكار الوسائل والاساليب في حل المشاكل لصالحه والفريق الذي يعمل معه بطريق

(١) د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة السلوك الانساني، مركز تطوير الاداء والتنمية، ط١، س٢٠٠٢، ص ٧، ومابعدها.



الاقناع. ((او ما يسمى بالقوة المفقودة... ويعرف بأنه عمليات فكرية وشكلية

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

ثانياً العوامل المؤثرة لابرار المفاوضات:

من خلال العوامل المؤثرة لابرار المفاوضات التعرف على العوامل المحركة والدافعة للسلوك الانساني وبصفة خاصة العوامل التي تدفعه الى العمل وماذا يفكر وكيف يتصرف، ولماذا يبذل جهداً متميزاً في اداء عمل معين او اسباب التراخي في اداء عمل آخر، وكيف يمكن للفرد منح نفسه فرصة التطوير والابداع.

فأن ادارة السلوك الانساني تتطلب الفهم الدقيق لهذا السلوك ومحاولة التحكم في العوامل الدافعة والمحركة له وتأثيرات البيئة المحيطة تلعب دوراً مهماً في التأثير وتنامي المعلومات والافكار والثقافات، كما ان الادارة تسهم بفاعلية في عملية التغيير وهي محصلة التفاعل الوراثي الفطري للمهارة مع البيئة المحيطة بكل مقوماتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وتبعاً لذلك فإن استثمار الموهبة التفاوضية يتطلب جهد مشترك لصقل واعداد وتدريب الموهبة، بدءاً من تحديد اختيار الشخصية المناسبة لاكتسابها المهارة وتطويرها واستخدامها، للوصول بها الى درجة مناسبة من المهارة ومستوى ابداعي يحتاج هنا الى الشخص الموهوب مهارياً بالفطرة للقيام بهذه المهمة،... واذا سألنا سؤالاً كيف نتمكن من تحديد تلك الشخصية؟... فاجابة على هذا التساؤل يمكن ايجازه بما يلي^(٨):

١. ان السلوك التفاوضي هو اداء انساني بالدرجة الاساس ناتج عن تفاعل الشخصية مع البيئة التفاوضية^(٩).

(٧) احمد عبد المحسن العساف، الاقناع، القوة المفقودة، موقع منتدى الثقافة، منشور (انترنت) في ٢٥/١١/٢٠٠٥.

(٨) احمد بن عبد المحسن العساف، الاقناع، القوة المفقودة، المصدر السابق؛ وانظر ايضا د. محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات ادارة السلوك الانساني، المصدر السابق، ص ٧ وما بعدها.

(٩) يعرف السلوك بأنه: (تفاعل الانسان يعتمد على ان البيئة لها تأثيرها عليه وبالتالي له تأثيره على البيئة، والنشاط الذي يصدر منه في اثناء عملية التفاعل هو ما يطلق عليه السلوك)، المصدر السابق، ص ٧.



الاداء.

٣. ماقدمته العمليات التفاوضية بمختلف تنوعها خلال مراحل حياته من اتجاهات ايجابية وسلبية تحدد ملامحه وتوجهاته التفاوضية وقابلياته مدركاً نجاحاته تدريجياً.

٤. درجة الرضا في البيئة التفاوضية لصاحب الموهبة التفاوضية والتي تمثل عنصراً هاماً في ضمان استمرار وانطلاق الموهبة وبالتالي تحديد مميزاتها.

٥. ان تحقيق نتائج تفاوضية ملموسة في بيئة توفر فيها سمات معينة تمنح الموهبة قدرة على تحقيق ذات النجاحات في بيئة اخرى مما تبرز معه الموهبة التفاوضية.

٦. الثقافة الادبية والمهنية لصاحب الموهبة تجعل منه شخصية يثق بها الآخرون.

٧. تحلي صاحب الموهبة بالصدق والحكمة والصبر يساعد على ابرازه امام الآخرين.

٨. تحقيق الموهبة نتائج تفاوضية على مستوى معين يمنح المسؤولين الفرصة على تحديد شخصية الموهبة.

المبحث الثاني

كيفية اكتساب المهارات التفاوضية واماؤها^(١٠)

((انك تعودت ان ترى العالم بنظارتك ولكن عليك الان ان تتعلم كيف ترى العالم بنظارتهم)). مما ينبغي تطوير الامكانيات الذاتية والشخصية وذلك من خلال وضع برنامج لصقل المهارة وانماءها بطريقة علمية، تضع في مقدمة مفرداتها الاتي^(١١):

(١٠) د. صديق محمد عفيف، د. جرمين حزين سعد، ص٩؛ وانظر ايضا د. محمد سعيد الحلفاوي، ص ٢٠٢، المصدر السابق.

(١١) د. محمد عبد الغني حسن هلال مهارات، ادارة السلوك الانساني، المصدر السابق، ص ١١. ومابعدھا.



This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

أولاً: أهمية التنظيم:

مجالاً من دون ان يكون التنظيم له الدور البارز فيه، مما يدعونا الى ان يكون لنا

خط واضح وبارز في الاداء التفاوضي من خلال التنظيم، فعمل من دون تنظيم يؤدي الى الفشل، لذلك نرى ان من اول مفردات اكتساب المهارة هو التنظيم.

ثانياً: الثقافة العامة: ((في الثقافة العامة يبني المجتمع)):

كيف تصل المعرفة والثقافة اليك وكيف تحصل عليها؟.. انك لابد من ان تبحث عن وسائل الاعلام الثقافية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) التي تمدك بالمعلومات التي تريدها، وهي بذات الوقت تبحث عنك كي ترسل اليك مالياً من ثقافة. ولكن تريد منك خطوة لتمنحك خطى اكبر. فالانسان بطبيعته يحتاج الى التعرف على ما يدور حوله، فالحاجة الى المعرفة الثقافية العامة تتطوي على ما هو اكثر من حب الاستطلاع، فالثقافة تساعد المفاوض على الوقاية من الازمات وتوفر لك الكثير من الجهد والوقت، وبفضل وسائل الاعلام الحديثة اصبح العالم بين يديك تستطيع ان تعرف كل ما يدور حولك فتدقق المعلومات عبر وسائل الاعلام المتعددة والانترنت والكتب بكافة علومها كلها في خدمتك وعلى اساس هذا الفهم فانه ينبغي عليك الاسراع بوضع برنامج للاعداد الثقافي كونه السلاح المهم في الاقناع الذي تعتمد عليه في الازمات وادارة عمليات المفاوضات وبدونه تعرض لكثير من المواقف الصعبة المحرجة. فعالم اليوم يعتمد على طريقة الحوار والاسلوب الذي تؤثر فيه على الآخرين.

ثالثاً: الحوار والمناقشة والاقناع: ((اننا نملك الطاقة الانسانية الخلاقة)):

ضرورة اهتمام المفاوض باساليب واداب ومهارات الحوار والمناقشة، حيث تمثل احدى الادوات الهامة للكادر المفاوض للتقدم، وسنعمد الى عرضها باسلوب سهل، الغاية منها هو افهام المفاوض الى طريقة التدريب على هذا الاسلوب للوصول الى اداء افضل عند تحقيقها... وتأتي في التدرج من حيث الاهمية الموضوعات الاتية:

أ- الاهمية.

ب- المناقشة.

ج- الحوار.

أ. الأهمية *IMPORTANCE*: (١٢)

((الحوار والمناقشة والاقناع)^(١٣) هما القنوات الشرعية التي استخدمها الرسل والانبياء في تبليغ رسالتهم، ولم ينجح أولئك الزعماء الذين استخدموا العنف والقوة أرائهم واتجاهاتهم، ولكن ارتبطت حضارات المجتمع وتقدمها بالمساحة التي سمحت للحوار ان يسود فيها)).

بطبيعة الحال التعلم طريق فاعل في عملية توجيه وتطوير لقدرتهم كي يستطيعوا وهم يعيشون مع بعضهم البعض في جماعات او يعملون في فرق ان يكتسبوا المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة من اجل صناعة الاهداف المشتركة وسعيهم من اجل تحقيقها، والانسان بطبيعته يسعى الى حل ما يصادفه من مشكلات من خلال ماتعلمه، ولكن التقدم المطلوب تحقيقه يظل مرتبطاً بتنامي قدراته على مواجهة الاثار الجانبية التي تنتج من حله السابقة للمشكلات.

فغيايب الحوار والمناقشة في حل المشكلات تقضي الى التهديم لذلك اصبحت الحاجة الى تعلم مهارات المشاركة في الحوار والمناقشات بصورة ايجابية فعالة برؤيا مشتركة تحقق الاهداف.

.....وتبدو اهمية تعلم الحوار والمناقشات والاقناع للمفاوضين تتطوي على خمسة ابعاد هي:

(١٢) انظر د. محمد الغني حسن هلال: مهارات ادارة الحوار والمناقشات مهارات تطوير الاداء، ٢٠، المناقشات الجانبية المركزة (F.G.D)، ط١، ١٩٩٩-٢٠٠٠، ص ١١-١٥؛ وانظر د. حسين الدوري، فن التفاوض اسسه وتطبيقاته، مطبعة الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٨٤، ص ٢٢.

(١٣) يعرف الاقناع بانه: (استخدام المتحدث الالفاظ والاشارات التي يمن ان تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات)، لمزيد نت التفاصيل، د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات النوعية والاقناع، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، ١٩٩٨، ص ١٢٠ ومابعدها.



البعد الاول: هو امداد الناس بالعارف والاتجاهات التي تساعد على التفكير
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

البعد الثاني: الحاجة الى الابتكار الدائم لاساليب جديدة، ويتطلب ذلك نوعاً من

التفاهم والتعاون المشترك من خلال الحوار الذي يعطي الفرصة للافكار ان تخرج دون قيد عليه من مخزنها في العقود البشرية. وعندما تخرج الافكار بشكل شرعي من خلال الحوار او المناقشة فان ذلك يعني خلق الفرصة ايضا لان يتم نوع من الزواج الشرعي بين هذه الافكار، وفي هذه الحالة سوف تتضمن ولادة افكار ابتكارية جديدة بعضاً من صفات (جينات) الافكار المتزاوجة تمنح الانسان القدرة على التطوير والتحديث.

البعد الثالث: العمل على سيادة الفكر الجماعي؛ والقضاء على الاعتقادات الخاطئة لتمكين الفرد من التعاون والاتصال بالآخرين.

البعد الرابع: اللغة المشتركة واهميتها.

البعد الخامس: تعقيل العاطفة.

ب. المناقشة *DISCUSSION*: (١٤)

((يبدو للوهلة الاولى بان الحديث عن المناقشة يعني انها منفصلة عن لغة

الحوار، فالحوار والمناقشة لبعضهما مع انه يصعب على الكثير ادراك ذلك)).

المناقشة:

عملية بحث نحو افضل رؤية لمساندة القرارات التي يحتاجها المفاوض اثناء المفاوضات، حيث تعرض وجهات نظر من الجانب الآخر، وبالتالي فإن المناقشة تتميز بأتاحة الفرصة لتقديم عدة وجهات نظر والدفاع عنها وتؤدي في الغالب الى اتخاذ خطوات عملية في صالح تحقيق الاهداف المطلوبة منها.

... ونختتم قولنا في ان المهارات التي تسمح بالحوار هي نفسها المهارات التي تجعل المناقشة مثمرة وليست هدامة، وهذه المهارات هي مهارات الاستفسار والتفكير والتأمل.

ج. الحوار *DIALOGUE*: (١٥)

(١٤) د. محمد عبد الغني حسن هلال، المصدر السابق، ص ١٥ - ١٦.



مكاسب، فمن خلاله يستطيع المفاوض ان يكتسب الرؤيا الصحيحة التي لا يمكن

تحقيقها على نحو فردي)).

وفي الحوار يبدأ الناس في ملاحظة الطبيعة الجماعية للفكرة... فالتفكير في اصله جماعي، وكل فرد له دور فيه، ولكن الفكر عندما يتبلور يكون نتاج جماعي فالفكر مثل اللغة نتاج جماعي وبدون اللغة لا يوجد فكر... ومن اهم مستلزمات الحوار الانصات الجيد ولكن ماهي الشروط الرئيسية للحوار الناجح:

١. من الضروري ان ينظر المشاركون في الحوار الى بعضهم البعض على انهم زملاء وليسوا متضادين.

٢. لابد من وجود عنصر رئيس بتسهيل وتسيير دفة ادارة الحوار.

٣. ان يقوم كل المشاركين في الحوار بفصل الفرضيات الخاصة بهم عن فكرهم ووضعها امامهم. وان يكون موضوع الحوار هو الهدف دون الخوض بمفردات خارج اطار الموضوع.

....عندما تتطور خبرات ومهارات الفريق بالنسبة للحوار فان من الضروري استبعاد الخوف واصدار الاحكام الصعبة على اصحاب الرأي مهما كان مخالفا.

٤. اذا اراد طاقم الادارة الاستفادة من الحوار فلا بد من ان يكون موضوعيا حرا في الاسلوب اكثر انفتاحا وحوارال لسير المرافق العامة بانتظام من جهة وتطوير اساليب العمل الاداري الفردي والجماعي من جهة اخرى.

٥. الاهتمام باتجاه الحوار ورعايته حتى لايتحول الى حديث هامشي من دون فائدة.

٦. لابد ان يدرك ان حرفية الحوار وفنونه تكمن في الاحساس بتدفق المعنى ورؤية الشيء المفروض الافصاح عنه في حينه.

٧. مجرد ان يتدرب الاشخاص فسوف يدركون المعنى الصحيح للحوار وماهو مقصود منه.



د. الفرق بين الحوار والمناقشة:

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

والضروري ان تكون هناك موازنة للحوار مع المناقشة ففي تعلم الفرق نجد ان

المناقشة هي نظير الحوار.

ففي المناقشة يتم اصدار القرارات اما في الحوار فيتم كشف الموضوعات المعقدة في حين المناقشة تقدم فيها عدة وجهات نظر والدفاع عنها، وهذا يعطي تحليلاً مفيداً للموقف ككل.. وعندما يكون الفريق في حاجة الى اتفاق وقرارات تكون حاجة فيها للمناقشة، وعندما تكون المناقشات مثمرة فانها تؤدي الى نتيجة يمكن من خلالها اتخاذ خطوات عملية.

في الحوار يحصل البحث عن التنوع ولايهم فيه الاتفاق بقدر مايهم كشف الموضوعات المعقدة والجوانب الخفية منها، ومن الممكن ان يؤدي الى اتخاذ خطوات عملية جديدة تكون هذه الخطوات موضوع المناقشة بينما الخطوات الجديدة هي نتاج مشتق من الحوار.

هـ. الاقناع (يسمى الاقناع بانه لغة الاقوياء وطريق الاسوياء):

يعرف الاقناع بأنه: ((استخدام المتحدث او الكاتبة للالفاظ والاشارات التي يمكن ان تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول)). او بعبارة اخرة ((استخدام المفاوض اسلوب استمالة الاقناع باية طريقة فعالة تمنحه القدرة على التأثير المباشر على المستهدف يفضي الى اضعاف قدراته والقبول بالامر الواقع)).

ومن العوامل ذات التأثير الفعال الت تساعد على الاقناع^(١٦):

١. هل تعتمد العاطفة ام المنطق لتحقيق الاستمالة.
٢. ماهي درجة التخويف المناسبة لتحقيق الاستمالة.
٣. هل تعرض الرأي المؤيد ام المعارض للمفاوضين الاخرين.

^(١٦) انظر: د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التوعية والاقناع، الاعلام والتنمية والعالم، مهارات تطوير الاداء، ١٧، ١٩٩٨، ص ٥٩ ومابعدها.



٤. هل يفضل استخدام الوضوح ام الغموض في المفاوضات.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

٦. من اين نبدأ رحلة الاقناع بالنسبة لاتجاهات المفاوضات الآخرين.

٧. هل يؤثر التكرار على اقناع المفاوضات الآخرين.

رابعاً: الاستماع والانصات *HEARING & LISTENING*: (١٧)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾

صدق الله العظيم

وهب الله تعالى سبحانه للإنسان، الحواس الخمس (السمع والبصر واللمس والشم والذوق) وهي مدخلات المعلومات الى عقل الانسان فان كان السمع والبصر يلعبان الدور الاكبر في استقبال المعلومات، فالحواس الاخرى كلها لا ارادية، أي بمعنى ان ردود افعالها محددة عند اختبارها باي مثير خارجي بحسب طبيعة وقوة رد الفعل لكل مثير، بينما السمع والبصر فهما حاستان اراديتان، ويعني ان ردود فعل الانسان نتيجة استخدام الحواس في الاتصال يختلف بدرجة كبيرة عند الفرد وكذلك بين الافراد.

وترتبط عملية الفهم والادراك عن طريق حاستي السمع والبصر بدرجة كبيرة، بالتركيز اثناء عملية الاتصال وانعدام او ضعف عمليات التشويش الداخلي او الخارجي على العقل البشري له تأثير سلبي على تلك الحاستان، فوضوح الحديث ليس كافيا لتحقيق الاتصال الفعال، ولكن لابد من استعداد الطرف الاخر المتلقي للرسالة ذهنيا ونفسيا لاستيعابها.

وبذلك نصل الى نتيجة مفادها ان ثنائية وضوح الحديث والانصات الجيد هما العنصران الاساسيان اللذان يضمنان دخول المعلومات الى ذاكرة الانسان وتفسيره وتوكيده وتخزينها في الذاكرة، لاسيما وان الله سبحانه وتعالى وهب للإنسان العقل والحكمة على التفكير، حيث يختزن المعلومات ويسترجعها ويحللها ويستنتج منها مايمكنه من العمل والاداء.

(١٧) د. محمد عبد الغني حسن هلال، المصدر السابق، ص ٦١.



ومستوى النبرات المستخدمة، أي ان الاستماع لايعني بالضرورة النظر الى المتحدث

او متابعة حركاته وانفعالاته من خلال الحواس الاخرى وبصفة خاصة النظر، ينتقل الصوت في موجات خلال اتلهواء، على الأذن كفاءة عملية تسجيل المعلومات تتوقف على كفاءة عملية انتقال الصوت وانعدامه او ضعف التشويش عليه اثناؤ الانتقال تؤثر في ذاكرة الانسان.

* **الانصات:** هو تركيز الانتباه لاراء وافكار ومشاعر وتعبيرات الاخرين اللغوية والجسدية، وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول الى اتجاهات المتحدث، ويتم الانصات عن طريق العقل، حيث يقوم الفرد باستقبال الرسالة من العين والاذن ويستخلص ويدرك المعاني التي يقصدها المتحدث او المرسل بعد تحليل العلاقة بين التعبيرات اللفظية وغير اللفظية التي يؤديها المتحدث.

يلاحظ ان المنصت الجيد لا يستطيع تثبيت جميع المعلومات اتلتي يسمعها في ذاكرته حيث انه لايتذكر اكثر من ٢٥% من المعلومات التي انصت اليها، وذلك بعد مضي ستون يوما من سماعها، وعملية تخزين المعلومات تختلف حسب نوعها، فاذا كانت المعلومات تمثل حقائق وبيانات دقيقة، فمن الضروري ان يعتمد المرسل على الكلمات المكتوبة والمسجلة لتساعد في تثبيت الرسالة في ذاكرة المتلقي.

.... كيف تكون منصتاً جيداً *How to be Good Listener*

تبدأ عملية الانصات منذ خروج الرسالة اللفظية او الحركية من المفاوض الاخر وهي تتأثر في طريقها الى اجهزة استقبال المتلقي بـ:

- الظروف التي يتم فيها الاتصال.
- اتجاهات المتلقي.

.... وعلى هذا الاساس يمكننا ان نضع عدد من التوجيهات بغية ان تتمكن من ان تكون منصتاً جيداً وهي: هيء لنفسك البيئة المناسبة تمنحك التركيز والانصات للمتحدث.

(١٨) د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التوعية والاقناع، المصدر السابق، ص ٦٤ - ٦٥.



• اجعل مكانك في الجلسة مناسباً لمتابعة المتحدث بعينيك وأذنيك وحاول
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
كل شيء يختفي قبل ذلك (الضغط اشارة النشء عليك او جوارك)
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

امامك.... الخ ماتقوت عليك الاتصال)).

- لاتسترخي في الجلوس اذ يفقدك فاعليتك في الاتصال، وعليك الجلوس معتدلاً ويقظاً ومركزاً نظرك على كلمات وحركات المتحدث.
- قبل بداية عملية الاتصال لاتترك شيئاً غامضاً يثير فضولك، ماعليك الا ان تسأل وتستفسر لانه سوف يشغلك اثناء عملية الاتصال.
- لاتترك أي شيء يثير الضوضاء حولك من دون ان تتخذ القرار المناسب الحاسم تجاهه.
- ركز هدفك على المتحدث دون ان يجعلك تخطط الاوراق في استقبال المعلومات مما يؤدي الى تشتت افكارك ومعلوماتك.
- استعد لان تكون اكثر شفافية في استقبال المعلومات من المتحدث حتى وان كانت مثيرة بحيث ترفضها على عجل، اترك عملية تقييم المعلومات الى نهاية الحديث بعد ان تتفحصها والمجموع بدقة للاجابة عليها.
- لاتجعل رأيك الشخصي في المفاوض الاخر له تأثير مسيق على استعدادك للانصات اليه سواء اكان ذلك بسبب اتجاهاته الفكرية او لمظهره او للجوانب الشكلية الاخرى.
- استخدم خبرتك ومعلوماتك السابقة المخزونة في الذاكرة في الحكم على صحة وصدق المعلومات المعروضة مع ضرورة الفصل بين الحقائق والآراء.
- لاتستسلم لمواقف الاثارة والحماس التي قد يبدلها المفاوض الاخر دون ان تدقق رد فعله جيداً.
- احترام وجهات النظر اثناء الحوار او النقاش حتى لو كنت مختلفاً معهم.
- ارصد كل التعبيرات غير اللفظية والتلميحات، وكذلك اربط بين الامثلة والحكايات واييات الشعر والاحاديث التي قد تعرض بمناسبة او اخرى وبين مايريد ان يوصله اليك المتحدث.
- عدم مقاطعة المتحدث امنحه الوقت الكافي بالانصات اليه بصورة جيدة.



• تجنب الاسئلة الساذجة او الجدل في المناقشة.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

• تحكم في انفسك، فلا تكن عدوا في اثناء الزيارات
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

يكون تقييمك للامور واضحا كاملا.

• اجعل التغذية العكسية الصادرة منك للمفاوض الاخر مشجعة له وصادقة
انظر اليه باهتمام، واجعل حركة رأسك ونظرتك معبرة عن مدى تفاعلك مع
الحديث.

• تجنب الانشغال بالاشياء الموضوعه امامك او المقاطعة او الحديث الجانبي
اثناء تحدث المفاوض الآخر.

• استمع وانصت اكثر ولا تتكلم حتى تكون لديك حصيلة جيدة تساعدك ان
تكون متحدثا جيدا من جهة وتكوين معلومات طيبة عند التحدث.

• فرق بين الاستفسار والتعليق والنقد بصورة تجعل المفاوض الاخر يتقبل
ما تقول ولا تخلط بين الامور.

• تذكر انك لاتستطيع ان تنصت اذا كنت تتكلم فجهاز الاتصال لديك لايعمل
بكفاءة عند العمل في اتجاهين بوقت واحد.

• تعقيل وتحكيم العاطفة وعدم الاندفاع من دون فرامل.

((تعليق)):

ان الانصات الجيد؛ هو الطريق المناسب للمفكر او القائد او الشخص ذي العلاقات
القوية بالآخرين حيث يوفر الكثير من الوقت والجهد في ادارة المشكلات والتفاوض
مع المحيطين لتحقيق الاهداف.

نتائج الانصات الجيد:

الانصات الجيد يحقق لك اخي المفاوض الاتي:

١. تؤثر في صحة ودقة القرار المطلوب اتخاذه في المكان والزمان المناسب.

٢. تجعل العلاقات مع الاشخاص والجماعة قوية موثوق بها.

٣. تولد القدرة على التفكير والابتكار والابداع.

٤. تمنحك القدرة على مواجهة المشكلات والازمات بحكمة وروية.

٥. تجعل معايير تقييم الآخرين افرادا وجماعة وعاملين اكثر شفافية وعدلا.



٦. اضافة لقدرة الانسان على الحديث القوي الجيد.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

٨. تزيد الشخص ثقافة لتتوع الانصات الى مختلف الطبقات الاجتماعية والثقافية

وتمنحه القدرة على التأثير في الاخرين.

٩. تعطي القدرة على التمييز بين المبادئ والاساليب، فالاساليب يمكن التفاوض حولها.

١٠. تمنحك القدرة على تنظيم ماتريد عرضه امام الاخرين بسهولة ويسر.

خامسا: الثقة بالنفس^(١٩):

كيف تسموا بمستوى ثقتك بنفسك:

أ- من المعلوم ان كل منا لديه بعض الشعور بالنقص وتختلف درجة ذلك الشعور من شخص لآخر وعلى ذلك فان هناك العديد من الحالات سببا في ذلك منها المظهر الخارجي للشكل او تدني في القدرات او العيوب الجسمية تؤدي الى الشعور بالنقص ويبدو دائما بالصفات الاتية:

١. الخجل السريع:

٢. الارتباك في بعض المواقف.

٣. التواضع بصورة مبالغ فيها فيها.

٤. الشعور بعدم القيمة.

.... وبغية مقاومة الشعور بالنقص ام بطريقة التكيف مع المجتمع او التعويض بافعال اخرى عن طريق القدرات الجسمية، مثل ممارسة بعض الهوايات التي تعوض كثيرا من الرضا للانسان او التواصل العلمي المتفوق او البحث عن العمل المفضي او البحث عن العمل المفضي الى النجاح كلها تفيدك في تنمية ثقتك بنفسك، ولمزيد من المعرفة نمنحك بعض الافكار التي تعزز من ثقتك بنفسك.

ب- افكار تفيدك لتنمية ثقتك بنفسك:

(١٩) د. محمد عبد الغني حسن هلال: التدريب العملي مهارات ادارة السلوك الانساني، ص ٤٣؛
وطذلك د. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات ادارة السلوك الانساني، متطلبات التحدث المستمر للسلوك، ص ٢٠٠٢، ص ٧٣.



١. قبل كل شيء انك مدعو الى البحث عن الاسباب التي رددت

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

تهيئة الظروف لتنمية الثقة بالنفس.

٢. لكي تتخلص من نقاط الضعف ينبغي عليك ان تحشد كل شجاعتك لازالة نقاط الضعف بالوسائل والاساليب التي تمنحك ادنى تنمية بمثابة انجاز لك.
٣. حاول دائما تنمية قدراتك الذهنية وامكانياتك العملية اكثر فاكثر وعلى ذلك يمكن ان تخلق سبل لتعويض نقاط الضعف.
٤. كن معتزاً بنفسك فخراً على نحو دائم بكل ماتتجزه من اعمال في أي حقل ولاتلتفت الى مايقال، فان تقييمك لمنتجاتك هام جداً عن رأي الآخرين من شخصك، وبالتالي لاتتصرف أي تصرف ضد قناعاتك الشخصية.
٥. لاتضع في اعتبارك انك يمكن ان تكون ناجحاً في كل المجالات التي يقوم بها الآخرون فان كل انسان خلقه الله سبحانه بقدرات معينة وسمات مخصصة.
٦. اذا كنت تشعر بعدم الرضا عن وظيفتك وترى انه لا ميل في تنمية قدرتك حاول ان تنمي قدراتك الذهنية بهواية من الهوايات او الدخول في دورات تأهيل وعلى ذلك تعويض نقاط النقص في عدم الرضا.
٧. اذا ماتطلب عملك مهمة شاقة، حاول ان تقدم من العمل فيها بالتفائل، اما اذا كنت مذعوراً فان ذلك يؤثر على قدراتك بثقتك بنفسك تجاه المشاكل الصعبة.
٨. لاتكن طموحاً اكثر مما ينبغي لان ذلك ينعكس عليك في المفاوضات عملك وادائك الوظيفي والاجتماعي، فأن عليك الموازنة بين طموحك واحتياجاتك الشخصية.



٩. لا تحاول مقارنة نفسك بالآخرين، لأنك سوف تجد أن بعضهم

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

مخاطرة تضع فيها نفسك في موضع أنت لا تفضله دائماً.

١٠. لا تعطي لنفسك مجالا للغرور أو التكبر كونها صفة من صفات عدم الثقة بالنفس.

.... تشاركني الرأي بأنه لاشك في أن الثقة بالنفس هي أساس الاداء الناجح لكل من الطلبة والعاملين والمديرين والرؤساء وهكذا، وليست الثقة بالنفس هي أن يكون المرء مغرورا أو متكبرا، ولن تدفع الثقة بالنفس صاحبها للغرور أو التكبر، طالما عرفها معرفة صحيحة.

سادسا: التفوض (علم، فن، اخلاق)^(٢٠):

التفويض علم:

ان الوصول الى نظريات وقوانين علمية واستخدام الحاسوب يمكن تطبيقها في مرحلة حديثة، مما يجب العمل الالمام بها في خدمة الهدف.

التفويض فن:

في استخدام الاللوب والتكتيك والمهارات التي اكتشفها الانسان ومارسها منذ القدم كانت ماثار فن من الفنون الذي ابداع الانسان فيها واصبحت راسخة في ضمير الشعوب.

التفويض اخلاق:

استخدام الكلمة والرمز والعلاقات العامة في التعبير بالصورة التي تخدم الهدف فان على الشخص ان يكون صادقا مع نفسه والآخرين وشفافا معبرا بصراحة وادب وحرفة العمل التفاوضي.

.....التفاوض كما قلنا نشاط اجتماعي يحتاج اليه الشخص في كل زمان ومكان، لذلك كانت المهارات التفاوضية التي استخدمها الشخص عبر مراحل حياته نتاج فنون مارسها وابدع في بعض جوانبها بفطرية وحقق من خلالها الكثير من التقدم والتطور في الحياة.....ومن الطبيعي ان يكون هناك مستفيد وخاسر ولكن الفنون

(٢٠) انظر: د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفاوض، المصدر السابق، ص ١٥.



nitro

التفاوضية ساهمتا في تقريب المسافة ورسم الحدود الدنيا التي يجب عدم تجاوزها

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

ادبيات التفاوض، من مقولات وعبارات واقوال مأثورقة مازالت تمثل قاموس التفاوض

الرئيسية.

ونظرا لعقد العلاقات الحياتية نتيجة للتطور والتقدم السريع المكثف في جوانب الحياة المختلفة، ومانتج عنها من تعقيدات مع طبيعة المشكلات والازمات والصراعات فان فنون وادبيات التفاوض لم تعد كافية بمفردها..... ولكن ظهرت الحاجة الى البحث والدراسة لتأصيل وتقنين العلاقات والانشطة التفاوضية باساليب عملية وعلمية بحيث تكون هناك النظريات والقواعد العلمية والمنهجية التي تمثل المدخل الصحيح للوظائف التفاوضية، واثبت الواقع الملموس وفي العديد من المواقف التفاوضية في مواجهة الصراع. ان الاجتهادات والاساليب غير المدروسة وغير المناسبة لم تصلح لتحقيق مكاسب او حلول مناسبة طرف واحد للطرفين لذلك فان التفاوض اصبح علما وفنا وخلقا.

المبحث الثالث: كيف تتم عملية الاعداد والتحضير والتهيئة للمفاوضات^(٢١)
لما كانت الدولة تمارس فعاليتها المختلفة من خلال ادارتها لكافة القطاعات المتمثلة بمختلف اجهزتها الانتاجية والخدمية، فقد ادى ذلك الى حتمية دخول اعداد كبيرة نسبيا من العاملين في الخدمة العامة في مواقف تفاوضية عديدة مع الاطراف الاخرى، بعد ان كانت عمليات المفاوضات والاتفاقيات والتعاقد على وجه العموم تم من خلال اجهزة مخصصة، يطلق عليها احيانا ((تسميات مختلفة مثلا دوائر العقود او التهيز او المبيعات او التجارية))، اصبحت مثل هذه العمليات تتم بالاضافة الى ذلك من خلال الدوائر والجهزة المعنية بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية ومن ثم نشوء الحاجة الى عمليات التفاوض^(٢٢).

(٢١) نجدت صبري عقراوي، تنفيذ الشركات الاجنبية لمشاريع التنمية في العراق، دار القادسية، ط ١٩٨٦، ص ٧٠؛ وانظر كذلك: د. عبد جمعة موسى الربيعي وفؤاد العلواني، التفاوض والتعاقد، عقود البيوع الدولية وفقا لاحكام قواعد الانكوتيرم لعام ١٩٩٠، بغداد، ٢٠٠٠، ص ١٠.
(٢٢) انظر: هشام الشاوي، الوجيز في فن المفاوضات، المصدر السابق، ص ٣٩٢.



لذلك تسعى اغلب الدول المتقدمة عند اجراء المفاوضات في مجال العقارات

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

تلك المباحثات والمفاوضات بهدف الوصول الى افضل الشروط لتحقيق الغاية التي

يسعى اليها.

وعل هذا الاساس لابد من التذكير بان المفاوضات (Negotiation) هي؛ ((عملية
تباحث [مخاض] بين طرفين او اكثر متناقضي المصالح على الارجح او قد يكون
لديهم مصالح متبادلة حول موضوع او عدد من المواضيع محددة مسبقا بموجب
جدول اعمال او آنية التشاور، الامر الذي يجعل منه مايسمى بموقف تفاوضي)).

..... الواقع وقبل كل شيء ان عملية التفاوض لابد ان يرافقها الاعداد والتحضير،
وهي من مستلزمات نجاح العملية التفاوضية.

المطلب الاول: كيفية الاعداد للمفاوضات:

ذاك لاريب ان التفاوض يعتبر جسرا يسهل من خلاله عبور الكلمات، وما تحدثه من
تأثير وصدى لدى المتلقي، عطا على سلاسة الاسلوب، مقرونا بقوة الاستناد
متمخضا هذا الامر الى انسيابية القبول، من حيث تمرير القناعات بصيغة تؤدي الى
بلوغ الهدف، الذي يتم التفاوض من اجله، ولذلك ينبغي التقيد بالاتي^(٢٣):

١. قبل كل شيء ان يكون المفاوض على استعداد نفسي للقيام
بالتفاوض.

٢. الرضا لقبول التفاوض كقيمة ايجابية لحل المشكلات.

٣. العمل الدئوب لاكتساب المعارف والمهارات الضرورية.

٤. اجعل من الثقافة ثروة ادبية لغوية لاستخدامها في المواقف التفاوضية.

٥. امتحن نفسك دائما على مهارة التعامل مع الآخرين.

٦. التقدير الصحيح للامور.

٧. التحليل المنطقي للامور وتوليد الافكار والبدائل.

(٢٣) نجدت صبري عقراوي، تنفيذ الشركات الاجنبية لمشاريع التنمية في العراق، دار القادسية،
ط ١٩٨٦، ص ٧٠؛ وانظر كذلك: د. عبد جمعة موسى الربيعي وفؤاد العلواني، التفاوض
والتعاقد، عقود البيوع الدولية وفقا لاحكام قواعد الانكو تيرم لعام ١٩٩٠، بغداد، ٢٠٠٠، ص
١٠.



nitro

٨. التحكم والسيطرة على الاعصاب والتصرفات اثناء الازمات.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

٩. القدرة على حذف الاسماء والمعلومات الهامة
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

١٠. استخدام المعلومات والمهارات بدرجة عالية في الوقت المناسب.

١١. الصبر مع التصميم لبلوغ الهدف، والمحاولة المستمرة وعدم اليأس.

١٢. العمل على تحديد الاهداف التي تسعى اليها بدقة.

١٣. السعي الدائم الى وضع الموقف بالطريقة التي تجعل المفاوضين يقبلون افكارك.

١٤. هل بتقديرك ان تجزئة الهدف في التفاوض الى اهداف هو الطريق الصحيح للوصول الى الهدف.

١٥. تقييد العاطفة وتعليقها تضمن تحقيق الاهداف من دون توضحيات.

١٦. توظيف نقاط الضعف البشري بشكل ايجابي بما يخدم العملية التفاوضية.

((تعليق)):

من خلال تحويل الهدف العام الى مجموعة اغراض كمرحلة وسيطة تفرق فيها بين الجوانب المختلفة المحددة للموضوع التفاوضي وهذه الاغراض التفاوضية يسهل التعامل معها في ظل القوانين والقيم والرغبات العامة ونستطيع من خلالها ان نقيس المدى الذي يمكن ان نصل اليه في كل جانب او مجال، وتقسيم الاغراض الى اهداف محددة (Goals) وهي ماذا تريد بالتحديد في كل جانب طبقاً للعناصر او الظروف التي تحكمه، وهذه الاهداف المحدودة هي التي يقوم المفاوض بالتعامل مع الطرف الاخر من خلالها ويستطيع ان يشعر بنجاحه او فشله من خلال ما يصل اليه في كل هدف محدد طبقاً لما تم تحديده من قبل وما حصل عليه اثناء عملية التفاوض.

١٧. كيف تكشف حقيقة مايريد منك الطرف الاخر بالضبط.

١٨. كيف تجعله او تجبره على الاستماع اليك، وذلك باستخدام اقصى وسائل الاقناع.

١٩. هل تستطيع ان تحدد اهدافك التي تسعى اليها بدقة.



٢٠. انك في حاجة لان تعرف كيف تعطي وتأخذ وكيف

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

تحبهم او تكرهم ومع رؤسائك ومرووسيك.

٢١. هل انت تحمل تلك الصفات التي تؤهلك للتميز والتفوق والنجاح ام انك لست كذلك، ان المشكلة الرئيسية التي تواجهك هي انك لاتستطيع ان تسعى للوصول الى ماتريد، وبالتالي ينبغي التدريب والتأهيل للتميز.

٢٢. هل بمقدورك التعامل مع موظفين لم تختارهم للمفاوضات ولكنك مجبر على التعامل معهم للدخول في مفاوضات مهمة.
٢٣. هل تعتمد اثناء المفاوضات على الظروف والعواطف والمفاجأة من دون ان تضع الخطة والاسلوب والمهارة في خدمة العملية التفاوضية.

٢٤. هل انك تتحدث عن حاجاتك وامانيك ورغباتك اثناء المفاوضات.
٢٥. تستطيع ان تدعم محاولتك تجاه تطوير ادائك التفاوضي وبناء شخصيتك من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام بعض الاستراتيجيات التي تمكنك من زيادة تأثيرك في النشاط التفاوضي.
٢٦. انك في حاجة لزيادة لباقتك التفاوضية من خلال البدء بمجموعة من التمرينات التي تساعدك على السعي المتدرج لزيادة قدرتك على التأثير في الاخرين والحصول على ماتريد واصدار القرارات العقلانية فيها.

المطلب الثاني: المعادلة التفاوضية (القوة التفاوضية) *Negotition*:

دراسة جدوى العملية التفاوضية... الاطار الحاكم للعملية التفاوضية تتحدد من خلال اربعة عناصر حاكمة تتداخل مع بعضها حتى تعطيك قوتك التفاوضية، القوة التفاوضية تساوي مهارتك في التعامل مع (الوقت + المعلومات + السلطة + الموقف)

لتقبل أي شيء جديد او مختلف

أ- ان المفاوض في حاجة الى الوقت لتقبل أي شيء جديد او مختلف، وان

اهمية وقت القبول بالنسبة للمفاوضات يسهم في اضاء المصادقية، لذا ينبغي على المفاوض ان يكون حريصاً عندما يضع ميعاد نهائي يحدد فيه:

١. عرض محدود للوقت.
٢. عرض يعتمد على قرار سريع.
٣. الاشارة الى زيادة الاسعار.
٤. التأكيد على المواصفات الفنية.

ب- انك تحتاج للوقت في التفكير:

لاتبدأ في المفاوضات بدون النظر بعين الاعتبار الى كيفية قيامك باتاحة الوقت لنفسك للتفكير، او جد حاجزا للتفكير لابعاد نفسك عن ان يدفعك الآخرون لاتخاذ قرار متسرع، والوقت للتفكير يغير من ادراك الامور بعد وقوعها الى ادراك الامور قبل وقوعها وهذا مانطلق عليه البصيرة، لذا نقدم عدد من الوصايا المهمة نأمل التقيد بها في المفاوضات وهي:

١. اجعل الطرف الآخر يعرض موقفه قبل بدء المفاوضات.
٢. عند ترتيب امورك عليك ان تتبه الطرف الآخر بان هناك زيارة لشخصية هامة بصورة مفاجئة او ترتب اتصال هاتفى بغية منحك الفرصة الكافية في النقاط الحاسمة من التفاوض.
٣. اذهب الى التواليت او انك بحاجة الى فنجان قهوة او انك عطشان لاسيما في النقاط الحاسمة.
٤. قم بتغيير احد اعضاء فريق المفاوضات.
٥. لاتجعل دليل تأييد كلام المفاوضين اثناء المفاوضات قرار حاسم فطلب الوقت للمناقشة مع مراجعك للموافقة او استثارة الآخرين.
٦. اعلن انك بحاجة الى المزيد من الوقت لدراسة العرض المقدم من الناحية الفنية والمالية.



٧. انقل كاهل الطرف الاخر بالكثير من المستندات والابواب.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

لغرض اعادة ترتيب الامور التفاوضية والويتها.

٩. ابليج العاملين بقواعد كيفية الاجابة بالموافقة على الاسئلة ويفضل

توجيه الاسئلة الى الرئيس فقط.

١٠. انسحب لفترة راحة واطلب عقد الاجتماع في الوقت الذي يناسبك

وحسب طبيعة المفاوضات.

١١. ليكن معك ثراثرا في فريقك فهو الشخص الذي تستطيع ان توجهه

في الوقت والظرف المناسب.

ثانياً: المعلومات **INFORMATION**:

أ- يتفق الجميع على ان المعرفة هي القوة، لماذا تفشل معظم شركات التجارة في

الاستعانة بمصادر المعلومات العامة والخاصة المتوفرة لهم ؟... لانهم

يصعبون الامور على العاملين معهم للحصول على المعرفة، وطبقاً لقاعدة

اقل الجهد المبذول ((انه اذا كان صعبا للغاية الحصول على شيء ما فإنه

لن يستحصل عليه))، وثمة ثلاث خطوات اساسية لازمة قبل ان يستخدم

العاملين المعلومات:

١. يجب عليهم معرفة مكان المعلومات.

٢. لابد ان يتاح لهم الطريق للوصول اليهم.

٣. لابد ان يكونوا منظمين لتلقي هذه المعلومات.

..... ان اول انطباع لك هو ان تقول ان هذا مجرد شيء معروف..... نعم

ولكن مثل الكثير من الاشياء المعروفة فانه ينسى بسهولة ولسوء الحظ فانه يتضح

ان المعرفة ليست بلا مقابل ابدا.

٤. ان يتاح للمفاوض ملف عن تاريخ الشركة او المؤسسة وانجازاتها

والمنتجات التي تنتجها.....الخ.

ب- حماية المعلومات:



٢. استبعد أي شخص لافائدة من معرفته البيانات، وقسم المعلومات على

١. العاملين (الثقة) طبقاً لما هو ضروري بالنسبة لهم.
٢. قدم لخصمك بيانات قليلة بقدر الامكان من ضمن الاسباب التكتيكية في التعامل.
٣. اوجد شبكة اتصالات لتدقيق كل ماهو غريب يدخل على المعلومات في الشركة.
٤. تعامل مع كافة المستندات المؤيدة لمشروع ما بسرية تامة تحت الرقابة دائماً.
٥. غير من اسلوب عقد الاجتماعات وحجرات الفنادق التي تتم فيها المفاوضات اذ قد تكون الحجرات تحت التنصت.
٦. ليعلم عديد قليل جدا من العاملين بارقام العطاء النهائي.
٧. احترس على الوثائق والمستندات الخاصة بالمفاوضات ولتكن بين يديك او الافضل بين العاملين المقربين الثقة.

ثالثاً: السلطة *AUTHORITY* (٢٤)

أ- صانعو القرار *DECISION MAKERS*

ان صانعي القرار الحقيقيين نادرا مايكونون هم الجالسين وجها لوجه على موائد التفاوض، اذ يلزم على كل من (المشتري والبائع) ان يتعاملان مع اشخاص اخرين في مؤسساتها وهم الرؤساء اذ تختلف تقيماتهم للعملية التفاوضية عن المفاوضين بطريقة مختلفة.

في حين توجد فرق تفاوضية ان لديها سلطات في اتخاذ القرار المناسب الا ان رئيس الوفد التفاوضي قد لايشترك قد لايشترك اثناء النقاش ودوره فقط يثبت الملاحظات وبعد انتهاء الجلسة يزود المفاوضين بالملاحظات وهذا اسلوب متبع في عدد من

(٢٤) د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفاوض، المصدر السابق، ص ٤٥.



اصحاب القرار لابد ان يدعوا احتياطات خاصة اذ يجب ان لا يدفعهم الآخرون

لاتخاذ قرارات سريعة اذ لابد ان يتخذوا وقتاً كافياً للتخطيط والتفكير واختبار الحقائق للتأكد منهم والاستثارة قبل اصدار القرار الحاسم.

ب- السلطة المحدودة: *LIMITED AUTHORITY*

ان السلطة المحدودة مصدر قوة للمفاوض بصفة عامة يكون في وضع افضل اذا لم تكن لديه السلطات الكاملة، والمفاوض محدود السلطات يبرهن على انه يصعب التعامل معه، والشخص المقبل على التفاوض عليه ان يسأل نفسه، ماهي القيود التي يريدها تفرض على سلطاته؟ ان القيود المختارة بعناية يمكن ان تخلق فرقا كبيرا في المحصلة النهائية، فقد تكون تلك القيود او السلطات المحددة قيود مالية (مثل قيود موافقة الجهات الحكومية، قيود الشراء، قيود الموافقة، قيود الميزانية، تفويض التوقيع...).

١. قيود المدة المحددة (قيود مبلغ الدفعة المقدمة، قيود الضمان.....الخ).
 ٢. قيود الاجراءات والسياسات (انواع القيود، مصاريف التحويل الداخلية، التعامل مع المدفوعات والفواتير، تقدير العمالة المطلوبة).
 ٣. القيود القانونية والتأمينية (قيود المسؤولية القانونية، متطلبات التأمين الابتدائي، وشروطه، حقوق البيانات واستخدامها).
 ٤. القيود الهندسية (القيود على تغيير المواصفات، القيود على المدخلات والمخرجات الافصاح عن الاسرار التي تخدم التفاوض).
 ٥. قيود اللجان المساعدة (لجنة المشتريات، لجنة الشؤون المالية).
 ٦. قيود الفحص والمعاينة الهندسية والتقييم.
- لقد خدمتي القيود تماما اذ اتاح بعضها الوقت لي للتفكير والاثبات على موقف او لمعرفة الحقائق كاملة، واتاح بعضها الفرصة لطرح اسئلة افضل او للرد



بصورة افضل... ولعل الشيء الاكثر اهمية هو انها اتاحت الفرصة لي طرقا

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

رابعاً: الموقف التفاوضي NEGOTIATION: (٢٥)

لاشك في ان الظروف التي تحيط بعملية التفاوض والتي تكونت قبل واثناء الجلوس على مائدة المفاوضات تؤثر بشكل او بآخر على كل طرف من العملية التفاوضية او قد تؤدي الى فشل العملية التفاوضية.

مكونات الموقف التفاوضي:

١. نوعية القضية: فكلما كانت المفاوضات ساخنة، اعطت قوة للاطراف على

الوصول للنتائج وتبرز المهارات التفاوضية التي يمارسها طرفا التفاوض

في كيفية تسخين القضية التفاوضية اذا اصابها البرود او الجمود.

٢. توازن المصالح التفاوضية: حيث يشجع ذلك على زيادة القوى الدافعة الداخلية

لكل طرف نحو الوصول الى اتفاق.

٣. الاتجاهات التفاوضية:

ان عملية تكوين اتجاهات المفاوض تعتمد على ما يحمله من قيم، ويمثل اقتناع

المفاوض باهمية العملية التفاوضية، عاملا هاما في زيادة فرصه في تحقيق

نتائج مناسبة، حيث ان ذلك ينعكس على سلوك المفاوض في المحاولة والمثابرة

والصبر على بلوغ النتائج مع التصميم على ذلك في نفس الوقت، وكثير ماينخدع

المفاوض في قوته البدنية او المالية او الانتاجية ويكون اتجاهات خاطئة تبعده

عن الاقتناع بان التفاوض هو الطريق الاكثر قربا وتحقيقا للنتائج.

... وان اهم العناصر في دعم ونجاح العملية التفاوضية هي:

. الاختيار المناسب . التدريب . الانسجام

المطلب الثالث: من هو المفاوض الماهر (Who is a Elever Negotiator):

(٢٥) د. امية الدهان، ادارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، مجلة دراسات الجامعة الاردنية، مج ١٣، ع ٣٤، آذار ١٩٨٦، ص ١٢٣ ومابعدھا؛ وانظر ايضا: د. محسن احمد الخضير، مبادئ المفاوضات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٢ ومابعدھا.



التفاوض من اكثر المهام صعوبة التي يمكن للفرد ان يؤديها في تتطلب
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

التجاري السليم، ولك تفهما حادا للطبيعة الشرية ايضا. ان مائدة المساومة هي

مركز الدراما العنيفة، ولم ارى مكانا ما في عالم التجارة حيث تجتمع القوة والاقناع والاقتصاد والتحفيز والضغط من الشركاء، حيث يتركز كل ذلك في اسلوب واحد واطار ضيق ولايوجد في أي مكان احتمال احتمال للحصول على عوائد استثمارية كما في حجرة التفاوض.

وفيما يلي اربعة عشرة سمة تبحث عنها في المفاوض المجيد^(٢٦):

١. القدرة على التفاوض بفاعلية وكسب ثقة الآخرين من رؤساء ومروسين.
٢. الاستعداد والالتزام بالتطبيق الدقيق لكل التفاصيل وايجاد البدائل والتأكد من صحة المعلومات.
٣. الحكم السليم للامور، والقدرة على التمييز بين القضايا الحقيقية الاساسية والفرعية.
٤. الشجاعة والالتزام الشخصي بالوصول الى الاهداف.
٥. الحكمة والصبر ومن ثم الانتظار حتى تظهر الرؤيا بأكملها.
٦. الاستعداد للمشاركة مع الخصم ومع الزملاء بفاعلية نحو تحقيق الاهداف.
٧. الالتزام بالنزاهة وارضاء كافة الاطراف.
٨. القدرة على الاستماع والانصات بعقل منفتح.
٩. امتلاك البصيرة على النظر في المفاوضات من وجهة نظر الطرف الاخر بمعنى ان ترى القضايا الشخصية الخفية التي تؤثر على النتائج.
١٠. الثقة بالنفس القائمة على اساس المعرفة والتخطيط والتفاوض بطريقة سليمة.

^(٢٦) اوراق بحثية عن التفاوض ١٣١٣ E-Mail: link.net@ecwr - طريق مصر حلوان الزراعي، خلف المحكمة الدستورية العليا، المعادي، مصر.

J & Mcmillan Manging, J. Negotiation, Hutchinson, and Benson Kennedt, G, Business Books Limited, 1987, LONDON, p:150-165.



١١. الاستعداد لاستعانة بخبراء الفريق الذي تعمل معه.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

الآخرين.

١٣. عدم التعاطي مع العواطف اثناء المفاوضات ويلتزم الجدية والمصلحة العامة.

١٤. تعقيل العاطفة في الاوقات التي تتطلب موقفا حازما، لاسيما اذا كان الطرف المقابل عنصرا نسبيا.

التهيئة والاعداد للمفاوضات^(٢٧):

أ- تحديد الهدف العام للتفاوض وفي اطاره يجري تحديد الاهداف التفاوضية الفرعية وتعريفها بوضوح، اما اذا كانت هناك عروض مقدمة مسبقا من الطرف المقابل لابد من تصنيفها من خلال المناقشة الدقيقة والمستفيضة وفق الاتي:

١. نقاط يمكن قبولها.

(٢٧) د. ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجيات والاساليب، مدخل في الحوار الاقناعي، ط٢، عمان، ٢٠٠٠، ص ٩٧ ومابعد.

وللمزيد من التفاصيل، انظر كل من: هادي الكليباوي، خصائص وسلوكيات المفاوض العراقي، محاضرات القيت في دورة مهارات التفاوض في الجامعة المستنصرية، كلية الآداب، ١٩٩٣؛ ود. محسن احمد الخضير، المصدر السابق، ص ٢١ ومابعد؛ ود. عباس مجيد ابو التمن، مهارات التفاوض في الاعمال، دراسة تطبيقية في مفاوضات التجارة الخارجية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ١٩٨٩، ص ٢٧ ومابعد؛ ونبيل سعدون العذاري، العوامل المؤثرة في نتائج عملية التفاوض، دراسة ميدانية في القطاع التجاري العراقي، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ٢٠٠١، ص ٢٣ ومابعد.



..... وعلى وفق ذلك فان الفريق المفاوض سيتمكن من تقرير الاستراتيجية التي ستعتمد في المفاوضات.....

((تعليق))

يلاحظ ان الكثير من المفاوضات تبدأ دون التهيئة اللازمة لها نرى غالبا ما يصاحب هذه المفاوضات التعثر مما يترك آثارا نفسية غير محبذة تعزل التوصل الى اتفاق لاحق فالطرف المفاوض السيء التحضير لا يستطيع التصرف بردود افعال تجاه الاحداث بايجابية وتكون النتائج التي تتمخض عن المفاوضات سلبية.

ب- تحديد عدد واختصاصات وخبرات اعضاء الفريق التفاوضي وتحديد ادوارهم في ضوء المخرجات المتقدمة.

ج- معرفة صفات واتجاهات المفاوض الخصم لتتمكن من التأثير عليه.

((تعليق))

ان حجم تشكيل الوفد التفاوضي ليست مسألة مكلفة فانها تعتمد على ظروف وطبيعة المفاوضة واهمية الموضوع وبالتالي ينبغي ان يتوفر في الوفد التفاوضي جميع الاختصاصات (التجارية، الفنية، القانونية، وقد تكون اختصاصات اخرى مهمة مثلا الحسابات) واعضاء اخرين يشتركون من ذات الاختصاص (احتياط) لاكسابهم الخبرات والمهارات التفاوضية لاعدادهم (تعاقب الاجيال)

د- تقرير الفقرات القابلة لاثارة الاعتراضات.

هـ- تقرير النتائج المحتملة للمفاوضات والاجراءات المترتبة عليها.

و- اقتراح اوقات ومكان التفاوض والاسلوب الامثل لبدء المفاوضات.

المطلب الرابع: خصائص وسلوكيات والمهام الواجب التقيد بها من قبل المفاوض بشكل عام^(٢٨).

(٢٨) انظر: د. ناجي معلا، المصدر السابق، ص ٩٨؛ ود. رجب كريم اللاه، المصدر السابق، ص ٦٥ وما بعدها؛ وصديق محمد عفيف، المصدر السابق، ص ١٦ وما بعدها؛ مارك بير، فن التفاوض، شركة الحوار الثقافي ضمن سلسلة هارفارد لاساسيات الاعمال، 1: 12/10/2005



أ- التهيئة والاعداد المسبق وجمع المعلومات المطلوبة للمفاوضات قبل البدء بها
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

ب- تحديد العناصر الفنية والقانونية والتجارية والاختصاصات الاخرى ذات

الخبرات في المفاوضات.

- ج- توزيع الادوار بين اعضاء الوفد المفاوض وعم التدخل في الاختصاصات.
- د- تحديد وتدقيق الملاحظات والصياغات، الاولية المقدمة من الفريق المفاوض المقابل واتاحة الفرصة للدراسة المعمقة التحليلية المستفيضة لكافة الجوانب التي يراد مناقشتها ومنها الفنية والتجارية والقانونية.
- هـ- يلتزم المفاوض بالاتي:

1. عدم الميل الى الكلام الجانبي الذي لاعلاقة له بالموضوع.
2. عدم العصبية والظهور بانفعالات على الوجه والتصرفات.
3. عدم اثارة موضوعات لها علاقة بعمل الجهة الحكومية المرتبط بها بمناسبة او بدونها.
4. اعتماد المفاوض اسلوب النفس الطويل.
5. ينبغي ان يكون المفاوض واضح دائما بصدد طلباته ودقيقا فيها.
6. عدم المبالغة في المعلومات على اختلافها فانها من اسرار العمل الوظيفي.
7. الحضور في الموعد والمكان المحدد بالتوقيات التي تم الاتفاق عليها، والتأخر سيكون عامل سلبي في عدم جدية الفريق المفاوض.
- و- ضرورة معرفة سلوكية (الحالة النفسية والانفعالية) لاعضاء الفريق المفاوض المقابل وكيفية التعامل معها، والاسلوب الامثل لنقاط الضعف ومكان القوة فيه.

((تعليق))



nitro

وجدنا في بعض الادارات تكوين الوفد التفاوضي من الكوادر (التجارية،
القانونية) والعضو القانوني وتكون هذه هي القصة
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

اعداد العقد من دون معرفة تفاصيل المفاوضات التي جرت على الموضوع، واعداد

العقد هو الآخر يكاد ان يكون من اختصاص العضو التجاري او الفني للقيام بهذه المهمة، وهذا يؤدي في الغالب الى اشكالات قانونية كبيرة، قد لا تظهر في وقت التعاقد، انما تنمو وتظهر عند حصول المشاكل في اعمال التوريد (التجهيز) او في المقاولات (الاشغال العامة).

ولهذا من الواجب مشاركة العضو القانوني في المفاوضات واعداد العقود مشتركا مع الجهات المذكورة انفا لكي لا تكون تلك العقود خالية من تفاصيل تضمن حقوق الادارة، مما قد يفقد الدفع القانوني المسوغات التي يمكن من خلالها مواجهة الخصوم.

تشكيل الوفد التفاوضي:

ان من مستلزمات نجاح الوفد التفاوضي اختياره بشكل متجانس من حيث تكامل الاختصاصات ((الفنية والمالية والتجارية والقانونية)) واية اختصاصات اخرى يقتضيها واقع الحال، ولايعلق هذا الامر في الوقت الحرج باي حال من الاحوال ولا مسوغ لاغفاله وبالتالي هذا قد يؤثر على مجرى المفاوضات لان عدم مراعاة تشكيل الوفد على نحو دقيق وفي الوقت المناسب سيؤدي حتما الى اثار سلبية ترافق مراحل سير العملية التفاوضية ويفضي الى هدر في المال العام^(٢٩).
الموقف القانوني من التفاوض^(٣٠).

من مفيد القول بان المراحل التحضيرية للتفاوض (الابتدائية) لايرتب لها أي اثر من القانون، ذلك بان التفاوض اتصال متبادل يكون فيه للطرفين مصالح واهتمامات مشتركة، وفي بعضها متعارضة حيث يسعى كل منهما الى اتفاق يرضي مصالحه التي يتفاوض من اجلها، وبالتالي فكل متفاوض حر في قطع المفاوضة في الوقت

(٢٩) د. عبد جمعة موسى الربيعي وفؤاد العلواني، التفاوض والتعاقد، المصدر السابق، ص ٧.

(٣٠) د. محسن احمد الخضير، المصدر السابق، ص ٢٢، ود. رجب كريم عبد اللاه، المصدر السابق، ٦٣، ومابعدها.



الذي يرتأيه وعند عدم افضاء جهودهم الى اتفاق وعدل احدهم عن اتمام التفاوض
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

ولايفوتنا ان نذكر انه قد يؤدي عدول احد اطراف التفاوض بسبب خطأ صدر عنه

عمدا هادفا المماثلة والتسوية ادى ذلك الى ضياع الوقت والمال مما يستلزم تعويضه بما تعرض له من اضرار نتيجة تصرفات مقصودة الغاية منها عدم الوصول الى اتفاق للاهداف الاخرى^(٣١).

مهام وواجبات رئيس الوفد واعضائه^(٣٢)

من دون شك ان هناك مهام وواجبات اساسية يتحملها رئيس الوفد التفاوضي:

١. قيادة عملية التفاوض بنفسه تحقيقا للامانة التي القيت على عاتقه.
٢. اعداد المعلومات الضرورية والاحصائية المتعلقة بالطرف المفاوض الاخر.
٣. تسلم التوجيهات من الجهة المعنية بموضوع التفاوض لمعرفة حدود الصلاحيات الممنوحة له.
٤. تهيئة جدول الاعمال الخاص بالمفاوضات وبالتنسيق مع الطرف الاخر لتنظيم مواعيد الاجتماعات والقضايا التي تتناولها المفاوضات.
٥. ادارة الجلسات والاشراف على اللجان الفرعية والعمل على تذليل المعوقات وتوجيه الملاحظات المناسبة بما يؤمن نجاح المهمة التفاوضية.
٦. التأكيد من تسجيل كافة الملاحظات من قبل المختصين اثناء التفاوض وتدقيق محاضر الاجتماعات بعد انتهاء كل جلسة ومراجعة الملاحظات وتقييم الموقف التفاوضي والتهيؤ والاستعداد مع بقية اعضاء الوفد التفاوضي للجلسة القادمة.
٧. توزيع الادوار كل حسب اختصاصه، مع الاخذ بالاعتبار عدم التصرف الانفرادي من قبل اعضاء الوفد الا من خلال رئيس الوفد.

(٣١) هادي الكليباوي، خصائص وسلوكيات المفاوضات العراقي، محاضرات القيت في دورة مهارات التفاوض في الجامعة المستنصرية - كلية الآداب، ١٩٩٣.
(٣٢) د. عبد جمعة موسى الربيعي وفؤاد العلواني، التفاوض والتعاقد، المصدر السابق، ص ١٦.



٩. التوقيع على جميع محاضر الاجتماعات مع بقية اعضاء الوفد التفاوضي .

الاطء القاتلة في طريق المفاوضات^(٣٣)

في العادة اننا نرتب العديد او بعض الاخطاء بصورة انفعالية او كما تعودنا في المواقف البسيطة، ولكن علينا ان نكون اكثر حذرا حتى لانخسر كل شيء وعليك ان تضع بعض المحاذير امامك في المواقف البسيطة، ولكن علينا ان نكون اكثر حذرا حتى لانخسر كل شيء وعليك ان تضع بعض المحاذير امامك عند كلب موقف تفاوضي.. وعليك ملاحظة الاخطاء الشائعة التي تواكب العمل التفاوضي وهي:

١. التصعيد غير المنطقي للامور.
٢. التركيز على ان تكسب على حساب الاخرين.
٣. ان تبدأ التفاوض بالموضوعات الصعبة.
٤. ان تحاول ان تكون ثقتك اكثر ثقلا دائما.
٥. الهروب بدلا من التفاوض.
٦. التركيز على المعلومات الرئيسية وتجاهل الفرعية.
٧. اهمال الجانب الاخر وعدم اعطائه التقدير المناسب.
٨. الثقة الزائدة في قدراتك التفاوضية.
٩. لاتدع موضوع يطرح للمناقشة وانت غير مستعد له.
١٠. لاتخف من المفاوضات مهما كانت الفروق شاسعة.
١١. لاتفاوض معك فريق درجة ثانية.
١٢. الشكاوى التي يقدمها خصمك عن فريقك التفاوضي تعني ان كل شيء على مايرام.

(٣٣) د. عبد جمعة موس الربيعي وفؤاد العلواني، التفاوض والتعاقد، المصدر السابق، ص ١٨-



١٣. لا تدخل في مفاوضات هامة بدوت تلقين فريقك ماذا سوف يفعل.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

.... من السهل التعرف على الاخطاء الفنية التي يرتكبها الآخرون أكثر من

الاطءاء التي ترتكب من قبلنا، دائما حل ماذا فعلت بعد كل مفاوضة وارجع الى ملف اخطاءك التي تحتفظ بها، وهل اصلحت تلك الاخطاء ومستوى ادائك في المفاوضات، وبذات الوقت قيم وحل كل ماعرض من الطرف الآخر.

المطلب الخامس: ستراتيجمات وتكتيكات التفاوض

Negotiation Tecties and Strategies

اولاً: ستراتيجمات التفاوض *Gotiation Strategies*: (٣٤)

لا ينظر المفاوض المتمرس الى عنصر واحد اثناء عملية التفاوض مثل الوقت والمعلومات والسلطات المخولة له، ولكنه ينظر بصورة شاملة ومتكاملة للموقف حيث علي ان يحدد الاتي:

١. مصادر قوتك التفاوضية.

٢. مصادر قوة الطرف الآخر.

٣. كيف تتفاوض والى أي مدى يقدم التنازلات.

٤. قيم مهارتك وخصائصك وحدد اهدافك الاولية.

٥. تعرف عن قرب على خصائص ومهارات المفاوض الآخر.

..... ما المقصود بستراتيجمات التفاوض (٣٥):

يختار المفاوض بعد ان يجمع المعلومات ويحدد موقفه التفاوضي مجموعة اساليب ووسائل يمكن استخدامها في حالة فشل بعض منها لتحقيق اهدافه في ضوء الموقف التفاوضي ويطلق عليها الستراتيجمات التفاوضية. ويعني ان المفاوض المتمرس هو الذي يستخدم ستراتيجية مبنية على العلاقات السابقة والحالية مع الجانب الآخر ويراعي مدى تأثير هذا الاتفاق على العلاقات المستقبلية.

(٣٤) د. ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض ستراتيجمات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، دار الجامعة في الاسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢٧٠ ومابعدھا؛ وانظر: فراس كاظم، المفاوضات، كلية العلوم الادارية، منتديات طلاب وطالبات جامعة الملك سعود.

(٣٥) د. مصطفى محمود ابو بكر، التفاوض الناجح مدخل ستراتيجي سلوكي، دار الجامعة في الاسكندرية، ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ص ٣٣٥ ومابعدھا.



كشف لما لديك من قدرات تستطيع ان تقدمها على مائدة المفاوضات وهي سبع

استراتيجيات للتفاوض ينبغي التقيد بها بشكل دقيق.

اهمية استراتيجية التفاوض^(٣٦):

ينبغي على المفاوض صاحب المهارة ان يتقيد بشكل دقيق بالاسس العامة
لستراتيجيات التفاوض على الدوام وهي كما يلي:

١. ركز على قوتك: من اتسهل الا تستطيع ان تعطي التقدير الكافي لقوتك لانك
تقلق من تأثير النتائج عليك ولا تنتظر كيف تؤثر النتائج على الطرف الآخر،
لذلك عليك ان تبرز القوة التي تملكها على مائدة المفاوضات من خلال
التركيز على:

١. ايمانك بان الصفقة التي تقدمها هي افضل صفقة.

٢. استعدادك من المعرفة بامتلاك المعلومات الكافية.

٣. الاختيار المطلق.

٢. كن صبوراً: عليك ان تتصرف كما لو كنت تمتلك الوقت كله.

٣. اكتشف الخيارات المطروحة واستفد منها.

٤. ارسم ملامح شخصيتك: بان تجعل الجانب الاخر ينظرون اليك بانك
الشخصية الاولى المهمة في العملية التفاوضية.

٥. بناء جسور قوية مع الطرف الاخر بان تحافظ على وعودك بالتنفيذ.

٦. عليك ان تنتظر بعين الاعتبار الى الآفاق وتقديم تنازلات لتحقيق حل يتسم
 بالتعاون والكسب ويلبي احتياجات كلا الطرفين من دون خسائر.

٧. عليك ان تتعرف على من بيدهم الامر ومن هم على استعداد للتفاهم.

نصائح للمفاوض^(٣٧)

(٣٦) د. صديق محمد عفيف، المصدر السابق، ص ٧٢ وما بعدها؛ ود. محمد سعيد الحلفاوي،
المصدر السابق، ص ٢٠٣.

(٣٧) بدون اسم ناشر، جريدة الرياض اليومية، الاحد ١١/محرم/١٤٢٦ هـ - ٢٠/فبراير/٢٠٠٥ م،
العدد (١٣٣٩٠)؛ وانظر ايضا: فراس كاظم، المفاوض، كلية العلوم الادارية، المصدر السابق.



نحتاج احيانا لان نفاوض للحصول على مانعتقد انه من حقوقنا.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

افضل او لحل خلاف تجاري... مايلي بعض النصائح والاستراتيجيات التي قد تساعد

المفاوض على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعال يضمن الوصول الى اهدافه، او على الاقل تحقيق نسبة نجاح مقبولة:

١. حدد ماتريده من المفاوضات قبل خوضها:

في بادئ الامر، قيم مهارتك وخصائصك، وحدد اطر اهدافك الاولية، فهل:
(أ) تسعى الى اتمام المفاوضات باقل وقت ممكن. (ب) ام تريد الانتهاء من الامر فحسب؟

اما اذا كانت النقطة الثانية هي ماتسعى هي ماتسعى اليه بالشكل الاساسي، فان ذلك قد يؤدي الى اتباعك اسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره الى تدمير علاقاتك مع الطرف الاخر في المفاوضات.

٢. تعرف على خصائص ومهارات الخصم:

قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع ان تحكم ان كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، ام انه خصم مساوٍ لك ولايشكل تهديدا يستحق الذكر.

٣. تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

لايكفي ان تعرف وتحدد ماتريده من خوض المفاوضات، بل عليك ان تحلل وتحاول ان تصل الى مايفكر به ويهدف اليه الطرف الاخر، بهذا انت تفكر عن شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك، والافضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع او يعتقد خصمك انك تريده. وهنا انت تفكر بثلاث ادمغة، تعرف ماتريده، وتنبأ بما يريده خصمك، وتنبأ بما يعتقد خصمك انك تريده .



٤. اعمل على بناء الثقة بينك وبين خصمك:

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والافكار

بل على العكس، سيحل محل الاسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات اسلوب اخر يعتمد الى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعما بالشك والارتياب. اكسب ثقة خصمك بان تكون جديرا بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك.

٥. طور مهارات الانصات للاخرين:

معظم الاشخالص يديرون حوارا داخليا مع انفسهم، أي يتحدثون الى انفسهم ضمنيا. وقد يكون لهذا اثار سلبية اثناء المفاوضات ان لم يتمكن المرء من ان يسيطر على الحوار الداخلي وينصت الى مايقوله، بل ويراقب تعابير وجه ونبرات صوت الطرف الاخر، وبالتالي لاتفوته أي رسالة شفوية او تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

٦. لا تكشف اوراقك من البداية:

لا تكشف نفسك واهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بات تصرح عن موقفك الذي تتخذه. عندئذ وبعد ان تتوطد الثقة تدريجيا اثناء المفاوضات، تستطيع انت او الطرف الاخر ان تخاطرا بكشف اوراقكما واهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الاسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها ان تكشف لك عن حاجات واهداف وغايات الطرف الاخر.

٧. استعرض مصادر قوة خصمك:

لا تفترض ان امتلاك خصمك لقوة معينة يعني انه يمتلك كل عناصر القوة الاساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية او تؤهله للفوز. نأخذ على سبيل المثال، اذا كان خصمك صاحب موقف اولي قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعني انه يمتلك جميع عناصر القوة الاخرى والمهارات الاساسية للتفاوض. بالنتيجة، ماعليك الا ان توازن القوى وذلك بان



تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك. ولتسبيل ذلك،

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام

الذات والثقة بالنفس. اما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة تتحكم بها امور سير المفاوضات.

٨. استعرض الخيارات والبدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي ان تحدد اقصى غاياتك واهدافك فقط، بل عليك ان تضع خيارات وبدائل لهذه الاهداف تقبل بها. وعليك ايضا ان تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

٩. متى تعتبر نفسك فائزا ؟

قبل ان تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك الى نتيجة مانتع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني انك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق اية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد احرزت فشلا.

١٠. استمتع اثناء المفاوضات:

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب. وهذه العملية تتطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والاهداف وكذلك النتائج المتوقعة ان تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تتمكنك من الاستمتاع اثناء عملية المفاوضات.

((تعليق))

وجدنا في بعض الادارات عند تكوين الوفد التفاوضي من الكوادر (التجارية، الفنية، القانونية) والبعض الاعظم يغيب العضو القانوني وتكون مهمته تقتصر فقد على



يؤدي في الغالب الى اشكالات قانونية كبيرة، قد لاتظهر في وقت التعاقد، انما تنمو

وتظهر عند حصول المشاكل في اعمال التوريد (التجهيز) او في المقاولات (الاشغال العامة). ولهذا من الواجب مشاركة العضو القانوني في المفاوضات واعداد العقود مشتركا مع الجهات المذكورة آنفا لكي لاتكون تلك العقود خالية من تفاصيل تضمن حقوق الادارة.

ثانياً: تكتيكات التفاوض *Negotiation Tactics*:^(٣٨)

مقدمة:

يحتاج المفاوض الى تحويل المعارف والمعلومات التفاوضية من حيث القواعد والنظريات واساليب الاتصال الى شكل ادائي يتناسب مع امكاناته وظروف الموقف التفاوضي وابرار مهارته التفاوضية وفي نفس الوقت يحقق الهدف من العملية التفاوضية.

ويمتاز التكتيك التفاوضي بالمرونة والتنوع والتقدم والتراجع نحو الهدف ومجموعة التكتيكات المستخدمة في الموقف التفاوضي تخدم الاستراتيجية المخطط لها، والمفاوض لابد ان يضع عدد من التكتيكات التي تناسب الهدف التفاوضي، تستخدم بشكل متتالي وفي الوقت المناسب حسب طبيعة الموقف نفسه والظروف المحيطة.

وكل تكتيك تفاوضي يحتاج الى ان نحدد متى وكيف يمكن استخدامه بنجاح، وتحديد التكتيك البديل له في حالة فشله في تحقيق الهدف، واستخدام الطرف الاخر لتكتيك مقابل اقوى منه، مما ينبغي على المفاوض اجراء التكتيك الذي ينسجم مع الطرف الذي خلقه ذلك الطرف.

واليك اخي المفاوض مجموعة من التكتيكات التفاوضية عسى ان تفيدك اثناء المفاوضات، ويمكنك وفقاً لطبيعة المفاوضات من ايجاد تكتيكات اخرى في ضوء التطور والتقدم التقني والعلمي، وقد تجمع عدد من التكتيكات اثناء المفاوضات:

^(٣٨) د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفاوض، المصدر السابق، ص ٨٦.

١. الابتعاد والمناورة:

يتجنب المفاوض المواقف ويتحاشاها ويفضل ان يتعامل من بعيد ولايتدخل بصورة شخصية، وهذا يصعب الموقف بالنسبة له لانه لا يستطيع ان يفهم حقيقة الامور وهو غالبا متيهم بالسياسات والاجراءات بدلا من حل المشكلات، وهؤلاء يبعدون عن المواجهة لضمان الوصول الى بدائل اكثر قبولا واتفاقا، وهذا الاسلوب قد يكون ناجحا عند التعامل مع قضايا ثانوية او اطراف متصارعة تحتاج الى تهدئة الموقف.

٢. التوافق من دون التنازل:

وهؤلاء الذين يتبعون سياسة التوافق هم اول من يقدمون تنازلات انتظارا للمقابل في المستقبل وهؤلاء يركزون على ايجاد النوايا الطيبة ويقدرّون العلاقات اكثر من المكسب، وشعارهم هو: "اذا احبني الناس وشعروا بارتياح لسير المفاوضات فالنهاية صفقة مربحة بالنسبة لي". وهذه السياسة تتجح عندما يكون هناك قضية تهم جانبا اكثر مما تهم الجانب الاخر، والتوافق وتقديم التنازلات يكون بمثابة سياسة (هات وخذ) لكن الجانب الاخر قد يضغط على من يقدم تنازلات لمزيد من التنازلات دون اية معاملة بالمثل.

٣. التعامل الهاديء قد يفيدك:

اجمع معلوماتك على فترات متباعدة من خلال اسئلة متفرقة مختلفة الاهداف والمعاني، اطرح احيانا اسئلة خارج الموضوع غير ذات معنى حتى تشتت ذهن المفاوض الذي امامك ثم اجمع نتائج اسئلتك الهادفة، ولكن اعمل على الا يكشف ذلك مفاوضك حيث ان الحوار لا بد ان يكون وديا وجذابا.

٤. الشفاف والقتع:

(٣٩) د. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفاوض، المصدر السابق، ص ٨٦ وما بعدها؛ وكذلك د. محمد سعيد الحفاوي، المصدر السابق، ص ٢١؛ ود. محسن احمد الخضير، المصدر السابق، ص ١١٤.



This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

الساعة او معه ثم ارجع مرة اخرى لوجهك الجميل تشاهد ظهور نتائج الوجه المقنع.

٥. الخيارات المتعددة (القلقة وغير المحسوبة):

التردد والتذبذب بين عدة خيارات او اراء مع العلم بانك متفق مع مفاوضاتك في عملية الاختيار، ولكن مازلت حائرا ومتريدا بحيث تجعل مفاوضاتك يلهث ورائك من اجل هذه الموافقة.

٦. التهويل والتجميل:

تكبير الامور سواء كانت عيوب او مميزات بما يخدم هدفك، ولكن التهويل اكثر من اللازم قد يجعل هذا التكتيك مكشوبا امام مفاوضاتك.

٧. التقيد والالتزام:

الكلمات هي الالتزامات وبمجرد التفوه بها فان الفرد يدافع عنها، ويجب على المشتري ان يحصل على اكبر قدر من الالتزامات من قبل مندوب المبيعات او شركته، والكلمة التي تقال بمثابة التزام جاد وافضل منها الكلمة المكتوبة التي تؤيد وتدعم الكلمة التي تقال، والافضل من هذا كله هي البيانات الشفهية المصحوبة بالكلمات المكتوبة.

٨. الكلام بصوت عال:

يحاول البعض انجاز اعمالهم بتعمد الكلام بصوت عالٍ والشكوى والصياح ويعلمون ان كثيرين يصعب عليهم مواجهة ذلك حيث ينكمش المفاوض الاخر الضحية، وقد يحصل العكس التعامل السليم من قبل المفاوض الاخر مع الصوت هو اظهار عدم الخوف منك واذا احتفظ بهدوئه ورفض قبول الاساءة وتعامل بمنطق يختلف عن الواقع وليس العاطفة ينال رضاك وفي كل الاحوال ان مقدورك الاستفادة من هذا التكتيك لمفاوضين يحتاجون التعامل معهم بصوت عالٍ بهدف الخوف وبالتالي يتحقق التنازل.



This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

احتفظ لديك بملف عن الاخطاء الغبية التي ارتكبتها الطرف الاخر، والاطفاء

التي ارتكبتها في مجال القدرة على فهم القوى لذلك الطرف، وهذه الاخطاء خطيرة لانها تحدث وتكرر بالرغم من نية الشخص على ان لايرتكبها. على الاستفادة من اخطاء الطرف الاخر بحكمة وتروي ودقة في اختيار اقواها في اضعاف الطرف الاخر عند استخدامها هو التكتيك السليم للوصول الى الهدف.

١٠. شخص طيب/ شخص شرس:

قد يأتي الجانب الاخر بشخص لم تقابل مثله من قبل (شخص شرس)، وهذا الشخص يمزق كل المساعي والعروض المقدمة ويطالب باشياء غير معقولة ويفخر بنفسه وبعد ذلك يأتي المفاوض الاصلي (شخص طيب) ويقدم عروض معقولة تبدو اكثر قبولا من ذي قبل، والفكرة بالطبع اجبارك على تقديم تنازلات عديدة للشخص الشرير لمجرد قبولها مقابل ماقدمه لك الشخص الطيب. وقد يعكس هذا التكتيك كي تستخدمه من قبلك.

١١. الحركة والانسحاب:

يقول المثل القديم: (طالما تحدث الناس فهم لايتشاجرون)... وهذا ليس صحيح، ان الحديث والشجار يسيران معا. ان القيام بحركة معينة خارج قاعة الاجتماعات يؤكد ويعزز مايقال فهي تصعد من حدة المخاطرة وثمة افعال وحركات تجعل البائعين خائفين.

وثمة افعال وحركات اخرة يقوم بها اتلبائعون لكي يجعلوا المشتريين مستعدين للعمل وانتهاز الفرصة لابرام الصفقة.

وباديء ذي بدء نلقي نظرة على الافعال والحركات التي تضايق ثم تلك التي تقلق المشتريين:

حركات وافعال تقوم بها كي تقلق المفاوض الاخر:

أ- التباحث مع المنافسين لهم بقصد اثاره بقية المفاوضين.



ب- ترك المفاوضين الآخرين ينتظرون في قاعة الاستقبال مع المنافسين

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

ج- ارسال طلبات جديدة لتقديم عروض اسعار امام المفاوضين الآخرين.

- د- اظهار غضب رئيس المشتريات نتيجة التأخير في ابرام الصفقة.
- هـ- رفض شحنة بضائع بينما المحادثات جارية للانفاق على طلبية جديدة.
- و- الاعلان عن وجود تصميم جديد في المصانع قد يؤدي الى الاستغناء عن المادة.

١٢. الجهل التكتيكي:

اذا كنت قد تفاوضت من قبل مع شخص لا يستطيع ان يفهمك فانت تعرف مدى صعوبة ذلك لان هذا الشخص سوف يرهقك حتى تقرر في النهاية "فلتذهب هذه الصفقة التي لاطائل من ورائها" حيث يصعب التفاوض تجاريا مع الافراد المترددين وغير المنظمين والحمقى او المتشددين في وجهات نظرهم. والجهل كتكتيك له مزايا عديدة للشخص الشجاع القادر على اللجوء اليه، اذ يتيح له الوقت للتفكير والتشاور مع الخبراء واختيار الافضل. وفي حالة جهل التكاليف لايمكن ان تسأله عنها.

اما الطرف الاخر الذي يقول "لااعرف شيئا عن مشاكلك او كل مااعرفه هو انني استطيع دفع هذا المبلغ ولاشيء اكثر منه" هو شخص يصعب التعامل معه. والجهل قد لا يكون نعمة ولكنه يساعدك على التفاوض واللجوء اليه.

١٣. اسلوب القرار الحاسم:

توجد سبع كلمات سحرية تزعج المفاوض الاخر هي:
(يجب ان تقدم عرضا افضل من ذلك)...

ان اسلوب (القرار الحاسم الذي يتبعه المفاوض لا يستحق ان يكون مفيدا له كما هو معروف عنه). وفي الواقع فان المفاوض الاخر الذي يفهم هذا الاسلوب يمكنه ان يجعله يعمل لصالحه.

وعلى العموم فان طبيعة المفاوض والطرف الاخر يكاد يكون العامل المهم الذي في ضوءه يتخذ القرار، وفي الغالب يقدم الطرف الاخر فعلا اسعار افضل. انه



This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

عروض افضل بالفعل في ضوء مايملكه ومايحتاجه المفاوض.

١٤. القرش الابيض ينفع لليوم الأسود:

هناك قيمة خفية للأشياء التي قد تحتاجها يوما ما، فالناس اثناء التفاوض يدفعون مقابل الحصول على ميزة استخدام اشياء لم يختاروا او يخططوا للحصول عليها او استخدامها، وهم يقدرّون قيمة بعض المفردات التي تخدم غرضا لايمكن ان يظهر الان.

١٥. منح فرصة للتفكير:

لاتبدأ في المفاوضات بدون النظر بعين الاعتبار الى كيفية قيامك باتاحة الوقت لنفسك للتفكير، اوجد حاجزا للتفكير لابعاد نفسك عن ان يدفعك الاخرون لاتخاذ قرار متسرع. ان مانراه نحن البشر في ادراك طبيعة الحوادث بعد وقوعها يكون لافتا للنظر واتاحة الفرصة لنفسك والوقت للتفكير يغير من ادراك الامور بعد وقوعها.

١٦. حل قيمة الشيء:

ان تحليل قيمة الاشياء تلقي مزيدا من الضوء على احتياجات الخصم اكثر من الكم الهائل من بيانات التكاليف ويعمل المحاسبون والمتخصصون في التكاليف على تجنب قيمة الاشياء لانه يصعب تحليلها والدفاع عنها، وتجنبهم هذا غير موفق لانه مفتاح تحديد الاهداف المقبولة عقلا نيا يكمن في ماهية قيمة الشيء اكثر من ماهية تكلفته.

١٧. الاختيارات المتاحة:

يستخدم للحصول على المعلومات التي من الصعب الحصول عليها بالشكل المعتاد، والمشتري الذي يعلم كثيرا عن هيكل وتكاليف الاسعار عن طريق (لو) يكون قادرا على اتخاذ قرارات افضل فيما يتعلق بالاختيارات المتاحة.

١٨. اين نتفاوض:



يقال: ان منزل الفرد هو قاعدته واعظم قوة تفاوض تكمن في منزل، ولكن
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message
وبصورة متوازنة واذا اتيح لي الاختيار فاني افضل مكان العمل غير ان

المقاطعات الكثيرة جدا من الزملاء تجعل الميزة هنا تتجه للطرف الاخر.

١٩. اسلوب التعاون:

وهو يعد افضل اسلوب لانه اسلوب نتائج مرضية لجميع الاطراف وخاصة المفاوضات الكبيرة مع وجود متسع من الوقت، وهذا الاسلوب يبحث عن الحلول العملية التي تلبي القضايا المطروحة وتبني جسورا لعلاقات مستقبلية، وهذا الاسلوب يتشابه مع اسلوب التنافس في السيطرة على المواقف ولكن الدافع ليس السيطرة ولكنه كشف صميم المشكلة بالحلول المتكاملة.

٢٠. طريقة التمثيل:

هناك بعض المفاوضين الذين يمثلون ويدعون الغضب وبوزعون الاتهامات لكن الابحاث اثبتت ان هؤلاء الذين يدعون وتكون انفعالاتهم غير طبيعية تجعل الاطراف الاخرى تبتعد عنهم، اما اذا كان هناك طرفا اخر له نفوذ اكبر فان اللغة القوية والتصرفات الدرامية قد تكون مقنعة.

لاتسمح للممثلين (الطرف التفاوضي الاخر) ان يجعلوك تشعر بالذنب او تقف موقف المتهم وبالتالي افضل رد يكون:

اما: الا تقول أي شيء وتجعلهم يستمروا...

او: انتظر ان تمر اللحظة، ثم اعد صياغة اخر نقطة ذكرتها واطلب من الجانب الاخر ان يوضح القضية التي تم ذكرها.

كذلك تستطيع ان تسأل اذا كان هناك مزيد من الاعتراضات وتطلب التوقف حتى تتم مناقشة الاشياء بهدوء.

اما الاستجابة بنفس طريقة التمثيل فانها تصعد المفاوضات وتؤدي الى اوضاع حرجة واذا هوجمت او قدمت تنازلات فقد سمحت للجانب الاخر ان يسيطر على درجة استجابتك.

٢١. خذها او انسحب:



وهي سياسة تقول ان: هناك منافس سيكمل الصفقة اذا لم ترددها، وهذا يقدح
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

المناسبة لك هي ايضا غير مناسبة لغيرك، ثن اعد صياغة الفوائد المرجوة من

الصفقة واذا لاحظت ان عرض الطرف الاخر لن يكون مربحا او مقبولا وارتدت
ان تكون اكثر فعالية في هذه الاستراتيجية، فعليك ان تتسحب.

٢٢. التنازل الحر:

هناك اخطاء يرتكبها تقريبا كل فرد والاسباب كثيرة، من اهمها ان الاخطاء التي
تقع على تقديم التنازلات تنتج لان الناس ينسون ما هم بصدد عمله. ويؤسفني ان
اقول: انني ارتكب اخطاء اخطاء سوف ارتكبها مرة اخرى اذا لم احصن نفسي
ضدها وكان ارتكاب هذه الاخطاء مكلفا للغاية.

لاتبالغ في مستوى طموحك، ولاتقبل العرض الاول، ولاتوافق خصمك على انه
يصعب حل المشكلة ولاتقدم التنازل الاول على امور هامة.

٢٣. المنحدر الى الهاوية:

ان الاخطاء التي ترتكب عند نهاية المفاوضات تحدث بسرعة حيث لايتعرف
عليها الا بعد انتهاء الجلسة. لاتتجه للطريق المسدود وساعد خصمك على حفظ
ماء وجهه ولاتقدم العرض الا بعد تقييم الموقف وعندما تصل الى النقطة التي
لاتقودك للطريق المسدود لاتظهر فرحك بذلك بصورة واضحة.

٢٤. قضايا التمويه:

اذا كان الطرف الاخر يبدو متمسكا بقضية واحدة خلال الصفقة، فهذه القضية
تكون اشبه بـ (حصان طروادة) للايقاع بالكل وتقديم مزيد من التنازلات علة
اشياء غير ظاهرة ولكنها ذات اهمية اكبر للجانب الاخر، مثلا: اذا ركز الجانب
الاخر على السعر فتكون القضية الحقيقية هي الخدمة واذا ركز على التمويل
تكون القضية هي ميعاد التسليم.

عليك ان تأخذ الحيطة نحو القضية الزائفة وتسمع بانصات وحيطة وتسأل نفسك
ماهي الاشياء التي تهم الجانب الاخر..! وهنا عليك ان تتحرى البحث وتلتزم
بخطه ماقبل المفاوضات، والتزم بمنهج الشك وحاول ان تمنع النظر في



الاحتياجات الحقيقية وراء هذه الصفقة ولا تتجرف نحو قضية واحدة
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
القضايا الاخرى تتناول عن النقاط الثانية أهمية المفاوضة
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message
قضايا رئيسية ليس عليها تركيز في الوقت الحالي ولا تتحدى الجانب الآخر حتى

لاتصعد الصراع وينسحب حفاظا على ماء وجهه.

٢٥. عند التوقيع على العقد (اللحظة الاخيرة):

وهذا الاسلوب يستخدم عند نهاية المفاوضات واجراء التوقيعات على العقود، نجد الجانب الآخر يعطيك العقد موقع ولكن مع حذف احى الفقرات او تغييرها لكي يضغط عليك ان تقبل التغيير بدلا من فتح المفاوضات من جديد، لذلك عليك ان تتقبل هذا التكتيك كجزء من المفاوضات وليس بديلا عنه، واعد النظر في كل العناصر على ضوء المتطلبات الجديدة، لانها قد تدمر توازن هذه العناصر وتعامل مع أي تغيير على انه عرض مضاد وتتصرف كما لو كنت عند بداية المفاوضات.

٢٦. المصادقية لها سعر:

السعر ليس هو المال انه مزيج من المزايا، ان السعر الذي يدفعه المشتري يخفي بين طياته مصادقية البائع، ومن وجهة نظر المشتري فان حقه في الفحص والتأكد من صحة ما قيل له يعتبر جزءا كبيرا من الصفقة يتمثل في اهمية السلع والخدمات المعروضة للبيع.

ولكي نتفاوض مع الآخرين بفاعلية لابد ان نعطي بعض المعلومات عن انفسنا وهذا هو الطريق الوحيد لعقد صفقة افضل لكل من الطرفين، والمسألة ليست ماننوي فعله ولكن قيمة المبلغ والشئ المقدم، وتنطوي المصادقية على ما يقال وكيفية قوله ومتى يقال ومن قاله، وجميعنا يعلم مدى صعوبة التعامل مع الاشخاص الذين لانصدقهم ولانثق بهم.

اجعل امامك وحولك طرق مختلفة يمكنك من خلالها الحصول على وقت اكبر للتفكير والتحليل دونت احراج او مضايقة الطرف الآخر ومثل هذه الطرق:

. تناول زجاجة المياه والكوب ببطء.



ابحث عن نظارتك وامسح زجاجها وضعها على عينيك.

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

اتجه الى فتح نافذة او ضبط جهاز التكييف.

٢٧. الراحة والازعاج:

قد تمر باوقات عصيبة في المفاوضات تكون خلالها محاصرا بظروف غير سارة حيث من المرجح انها كانت من فعل الخصم للحد من مقاومتك. واليكم بعض التفاصيل يمكن ان تضايقك على وجه الخصوص:

- أ- ان تجلس على كرسي مواجه الشمس.
- ب- الجلوس على كرسي هزاز (قلق).
- ج- التفاوض في حجرة مليئة بالضوضاء.
- د- التفاوض بدون وجود تكييف والجو شديد الحرارة.
- هـ- العمل طوال الليل بدون نوم.
- و- تغيير حجرة الاجتماعات بصورة دائمة.....الخ هناك الكثير.

٢٨. عدم اضافة الصفقة:

الشخص الذي انجز كثيرا من العمل لايرغب في تبديده حتى لا يضيع الصفقة الموعودة ويفضل بعض الاشخاص ان يحصلوا على هامش ربح اقل بدلا من فقدان الصفقة في محاولة منه لنيلها. وهي طريقة تدفع الاخرين الى تقديم الكثير من التنازلات مقابل الحصول على الصفقة.

٢٩. النقطة الحاسمة:

بعض الشركات يستخدمون اسلوب النقطة الحاسمة، حيث يستدعي البائعين المقدمين للعروض الى حضور اجتماع يحضره كافة المتنافسين، حيث يجلسون على مائدة المفاوضات لمناقشة افضل العروض، ثم يتحول كل شيء لعمل شاق حيث تتم مناقشة ادق التفاصيل واثناء الاجتماع يؤكد المشترون ويكررون على احتمال كون (الطلبية) كبيرة، ويستجيب المقدمون بالعروض للمتطلبات الجديدة.

٣٠. اطلاق التصريحات:



هناك قائمة تحوي اساليب اطلاق عبارات بعيدة المدى لكي تفرض جوا هائلا
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

ويحتاج ذلك لوقت وتنظيم اكثر مثل تكليف شخص جديد او توسيع المشكلة او

توفير كم هائل من المعلومات التفصيلية او ايجاد مشكلة مساوية ومعاكسة او
انشاء نظام جديد او عقد لجان وهكذا.

٣١. المفاجأة:

تتطوي على شيء مافي الحروب وربما في المفاوضات بصورة متعادلة ولكن هذا
التكتيك مبالغ فيه في عمليات الشراء والبيع، ومع هذا فان الكثيرين من
المفاوضين يشعرون ان المفاجأة اسلوب ناجح لابقاء الضغط على الطرف
الآخر.

٣٢. القسمة بالتساوي:

ان اقتسام الفرق بالنصف اسلوب سريع للتوصل الى اتفاق فهو يغرينا، وفوق هذا
وذاك فان الناس اعتادوا ان يحصلوا على نصيبهم بالتساوي وان يقسموا كل شيء
بالتساوي، وليست القسمة هنا مليئة بالمشاكل بيد انها تطرح سؤالا صعبا، ان لم
يكن في المفاوضات تتم القسمة، فأين ؟ فالاشياء المتساوية ليست بالضرورة
عادلة ومنصفة ومع ذلك ان امامك هدف عليك تحقيقه، فقد يكون هذا الاسلوب
الطريق الوحيد الموصل الى الصفقة.

٣٣. الاحصاءات:

ان الاحصاءات لها قوة تنويم الطرف الآخر مغناكيسيا وهي بذاتها ليست جيدة او
سلبية وعندما يتم الفحص العميق لها فهنا فقط تظهر على السطح وتحت
مجموعة من الحقائق والتفسيرات والافتراضات والاحكام على القيم وبعض
الاطفاء، فعليك ان تكون متشككا في الاحصاءات راجعها اكثر من مرة.

٣٤. المكانة الرفيعة:

ان مكانة الشخص جزء من السعر والناس يتبادلون مكانتهم كما يتبادلون النقود
او البضائع، وعندما يتحدث شخص رفيع المكانة الى شخص متواضع في
المكانة فانه يمنحه نفس المكانة مقابل الحصول على بعض المزايا ذات الطبيعة



النفسية وهنا تحدث المفاوضات بينهم، وبصفة عامة مكانة الشخص

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

يتحدوهم بدلا من ان تتملكهم الرهبة.

٣٥. العروض النهائية:

ان افضل اسلوب تعرف من خلاله انك تحصل على سعر مناسب للخدمات هو ان تحصل على عروض نهائية، ومع هذا ففي بعض الاوقات ترى الاشخاص غير مستعدين لتقديم عروض نهائية بسبب وجود كثير من الامور المجهولة في تنفيذ مثل هذه الاعمال.

٣٦. كن شكاكاً:

يجب على المفاوض البارع ان يكون شكاكاً، واسلوب تقييم مايقال له من قبل الطرف الاخر يمكن ان يلخص في اربع مبادئ:

- . اعتمد النفس الطويل للوصول الى الهدف.
- . لاتأخذ أي شيء ابدا على انه مسلم به.
- . التقيد التام بالتكتيك حتى لاينقلب عليك سلبا (التمثيل).
- . ضع كل شيء في نصابه الصحيح.
- . استعد للتكتيك (كن شكاكاً) بشكل جيد.
- . ليكن لديك خطأ فاصلا للتمييز بين الحقائق وتفسيرها.
- . اقبل كل شيء في جلسة ورفض كل شيء من جلسة اخرى وهكذا.
- . تمنع عن نفسك قبول أي شيء يعرض.
- . تعتمد من دون تمثل الى رفض وهمي لقبول الشيء.
- . في كل جلسة من جلسات المفاوضات استعرض الموضوعات التي انتهت وشكك في قبولها او البعض منها.

٣٧. اطلاق ستار الدخان:

يحتاج المفاوض احيانا على اطلاق ستار الدخان حينما يرغب في تغيير الحديث او تأجيل القرار او التقييم على مسألة ما، ولهذا فهم يطلقون ستار الدخان مثل الحديث عن موضوعات خارجية او الخروج لدورة المياه او طلب شاي او كثرة



المكالمات التليفونية او تقديم مقترحات بديلة تعيد المفاوضة البلية او

This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7

Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

٣٨. المعلومات المضللة: (الغوص في مستنقع المستندات والاوراق)

ان الجهد المكثف للخداع يبدأ من اعطاء الخصم الكثير من المعلومات التي تجعله يغوص في مستنقع اوراقه، حيث يأمل الشخص في ذلك ان يتم التفاوض عن البيانات الهامة وان تقوت الفرصة لطرح الاسئلة المفيدة، ولذلك يجب عليك الا تتخذ بالردود الطويلة المملة فالكثير من البيانات مثلا عدم وجودها اذ يكون بين طيات الكلمات اخطاء متعمدة وافتراسات غير صحيحة وبنود متناقضة ولتكن لديك الشجاعة لطلب براهين وادلة مفصلة.

٣٩. استخدام البيانات:

يتفق الجميع على ان المعرفة هي القوة على استخدام البيانات التي لديك في الوقت المناسب، ومع ذلك تفشل العديد من الشركات في الاستعانة بمصادر المعلومات العامة والخاصة والمتوفرة لهم لانهم يصعبون الامور على العاملين معهم للحصول على المعرفة، وثمة ثلاث خطوات اساسية لازمة قبل ان يستخدم الافراد المعلومات وهي معرفة مكان المعلومات، وطريقة الوصول اليها ويكونوا منظمين لتلقي هذه المعلومات، والامر يتطلب الجهد والمال لتخزين المعلومات وجعلها متاحة للجميع، يجب ان يكون لديك مفهوما صحيحا عن مدى التسوية، فليس هو مجرد الفرق بين اقل ما يحصل عليه البائع واكثر ما يدفعه المشتري، ولكنه الفرق بين تقدير المشتري للحد الادنى للبائع وتقدير البائع للحد الاقصى للمشتري.

٤٠. الشريك الطعم:

المشترون والبائعون يستخدمون هذا التكتيك في التجارة بدون ان يدركوا ذلك في اغلب الاحيان، فيستعين السماسرة بواحد من الاصدقاء يدخل الى المكتب في نفس وقت دخول المشتري، ويلعب الصديق دور المشتري المنافس لنفس العقار



واقع الامر ان هذا الصديق يتقاضى عمولة في النهاية من البائع وعليه
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
تتمتع بين المنافسين وساعات العمل
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

٤١. عملية الخداع:

تبدأ المناورة والشخص الملتوي هو الذي يجذب ويبهر الخصم لعقد صفقة ما بتقديم عرض مغرٍ بصفة خاصة وبمجرد التزام الخصم عقليا بالتوصل الى اتفاق تبدأ عملية الخداع طابع الجدية، حيث يقوم الشخص الملتوي بتقديم اتفاقات شفوية وينقضها بعد ذلك.

وتتنوع اساليب العروض ولكنها غالبا ماتشتمل على عدم موافقة السلطات العليا لوجود المشاكل المالية والمشاكل القانونية تحول دون السير بالعملية التفاوضية وهكذا.

٤٢. تحرك مثل الماء:

اجعل مقاومتك في المفاوضات مثل الماء، فعندما توضع الماء تحت ضغط ويتم دفعها لتتدفق في قنوات غير مألوفة فانها تتراجع، ثم تتسرب عندما يحين الوقت المناسب لها وترحف عائدة لمكانها ببطء في البداية ثم تستند قوتها وهكذا.

٤٣. المزاد العكسي: (تعويم الاسعار)

كيف تجعل البائع يعرض اقصى حد من اعماله مقابل اقل حد من المال (المزاد العكسي). وهذا التكتيك هو حلم المشتري الواعي، حيث يهدف الى جعل البائعين المنافسين يعرضون اسعارا اكثر من غيرهم عن طريق عرض اكبر كم من الاعمال مقابل حصولهم على اموال اقل. وكثير من البائعين الذين لايمتازون بكفاءة التفاوض يفلسون نتيجة لهذا التكتيك. كيف تحمي نفسك من المزاد العكسي ؟ عندما يدعوك المشتري لحضور مزاد عكسي من المهم ان تتعرف على المشاكل التي يعاني هو منها ولا تتعجل تقديم التنازلات وعرض نقاط القوة لديك، ووضع قيودا على سلطاتك بحيث لاتتعدى رقم صغير واستعن بالخبراء، واذا كانت الامور تبدو على مايرام احتفظ بافكار ابداعية يمكن استخدامها في رأسك.

٤٤. احترس وابحث عن المعنى الخفي:



عندما يقترح خصمك قاعدة ما احترس منه وابحث عن المعنى الخفي من
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

اهمال واغفال قاعدة ما، ليست في صالحك.

٤٥. كسب الرضا:

المفاوضات من اجل كسب ما، وعند بداية التفاوض يكون الهدف كسب الرضا بدلا من المال.

٤٦. تأجيل الصراع:

يفضل معظم الناس تأجيل الصراعات، ويأملون ان تختفي المشاكل، وسيكون من الافضل ان يظهروا بعض التحمل والشجاعة اثناء عملية التفاوض ولايؤجل الصراع، حيث ان التأجيل سيسبب حالة من المعاناة من عدم الرضا في مراحل لاحقة نتيجة توقيع عقد اتفاق ضعيف.

٤٧. اثبت على موقفك:

اذا كانت تتعامل مع مفاوض صعب وعنيد ويتفوق عليك في الالهمية داخل نطاق المفاوضات (مثل رئيسك او شخص يشغل منصب اقوى منك) فانت في هذه الحالة تضطر ان تتنازل، ولكن مع هذا تستطيع ان توازن وتحسم الصعوبات التي تواجهك في هذا الموقف من خلال تحليلك الدقيق للاشياء والشخص الذي تتعامل معه، وهناك عديد من الاستراتيجيات تساعدك على ان تحول أي موقف لصالحك. عليك ان تسلك سلوكا يغطي تصرفاتك ولاينم عما بداخلك، فكثير من الناس يعتقد ان المحاسب . مثلا . هو مجرد عداد، والعلماء لايعرفون غير ماتعلموا وان مندوبي المبيعات يسعون لاجراج النقود من جيبك بطريقة غير شرعية، لذلك عليك ان تراقب اثر الاشارات والايماءات التي يراها فيك الخصم وبعد ذلك تصرف معه بطريقة مخالفة تماما لما رآه فيك فهذا يصيب خصمك بعدم التوازن، وكلما كان هناك تناقضا في سلوكياتك كلما زادت فرص نجاحك وتعاملاتك مع هذا المفاوض.

عليك ان تتحكم في سير المفاوضات وذلك بتأكيد ان كل القضايا مفتوحة حتى يتم الاتفاق عليها لانها متداخلة مع بعضها البعض، كذلك تستطيع ان تتحكم في



٤٨. التحلي بشفافية:

عليك ان تضفي قليلا من المرح والدعابة فتخفف من حدة الموقف وتغير من الرتابة والملل.

٤٩. لاتكن الضحية:

لاتجعل من نفسك ضحية لان الطرف الاخر يستفيد من خلال عملك معه، فالذي يجلس على طاولة المفاوضات يقع تحت ضغط، ولكن دائما كن مستعدا ان تنسحب من أي صفقة ليست في صالحك.

٥٠. العلاقة الدائمة:

اذا كنت ستفاوض مع جانب اخر بصورة غير مباشرة فهيء بعض النقاط التي تساعدك على اقامة علاقة ناجحة طويلة المدى:

- أ- عليك ان تعرف جيدا اسلوبك في التفاوض وتحديد اسلوب الجانب الاخر.
- ب- اطلب من زملائك المزيد من التغذية العكسية الامينة والصريحة والمحددة لتحسين اسلوب التفاوض.
- ج- استغل كل اجتماع فرصة لتوضيح القضايا الاخرى الكبرى للجانب الاخر وكذلك احتياجاته.
- د- استمع الى الاحتياجات السرية وجداول الاعمال غير الظاهرة.
- هـ- التضمينات المبهمة.
- و- اذا كان هناك جانب يسيطر على دفة الحديث، عليك ان تقول او تفعل شيء حتى تستعيد تبادل الحديث بين الجانبين.
- ز- لاتتخذ موقف المبتدئ بالحديث.
- ح- ركز على القضايا وليس الاشخاص.
- ط- واجه الصراع مباشرة ولكن بصورة بناءة من خلال التركيز على جوهر الصراع وتأثيره.

٥١. المعلومات القياسية:



ان عملية التفاوض تحدث تأثيرا كبيرا وتزيد من القدرة على توجيه اسئلة
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

هذه النوعية من الاسئلة: ماذا ؟ واين ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ ومن ؟ والى

أي مدى ؟ لكشف الترتيبات المبهمة والاحتياجات السرية.

يمكنك الاجابة على هذه الاسئلة من خلال التحدث مع منافسي او زبائن الجانب الاخر او من خلال قراءة تقارير تجارية او مقالات حديثة عن الجانب الاخر او البحث في مراجع المعلومات القياسية.

٥٢. الجمع بين المبادئ والامور:

كثير من المفاوضين يخلطون بين المبادئ والامور الرئيسية فالمفاوض الناجح يمكنه الفصل بينها من اجل عدم التقيد ببعض الامور التي يمكن التنازل عنها حيث يعتقد انها مبادئ، وهي ليست كذلك.

٥٣. المخبرون السريون:

يستخدمون في عمليات التفاوض، وهم يحصلون على معلومات كثيرة جدا والتعرف على شركة الخصم والعاملين فيها يعد من مصادر القوة الشرعية.

٥٤. ممنوع الدخول:

ان تكتيك ممنوع الدخول او التوخي في تقديم التفاصيل يتطلب الشجاعة الطرف الاخر لا يخلو له هذا الاسلوب بيد انه من المرجح انه سيحترم موقفك منه وفي داخل اعماقه، ويعلم انك تحمي حقه في خصوصياته ايضا، ولكن هل هذه السياسة تحميك من ان تفقد عميلا له وزنه ؟

٥٥. احصل على وعد:

التعهد يعتبر التزام بالتنازل لانه يحتوي على خصم او تخفيض، وبعض الوعود لاتساوي شيئا والبعض الاخر يتم تنفيذها اذا كان الشخص الذي قدمها لا يزال على موقفه في وضعها موضع التنفيذ، اذا لم تستطع الحصول على تنازل، احصل على وعد.

٥٦. عقدة الذنب:

اشعره دائما انه كان السبب في عدم اتمام الصفقة.



This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

٥٧. الكر والفر:

٥٨. الفحص المفاجيء:

لجس نبض المفاوض الاخر وتحديد الخطة القادمة.

٥٩. كسب الوقت:

الخروج عن الموضوع او التعطيل لزيادة الوقت.

٦٠. تضخيم الاشياء:

تكبير المميزات وتضخيمها بهدف التأثير والابهار.

٦١. العيوب:

تكبير العيوب وتضخيمها بهدف الحصول على تنازلات.

٦٢. المضحك المبكي:

انت جاد وصعب، ولكنك خفيف الظل.

٦٣. التضامن:

تضامن معه في بعض المواقف التي تجعله يعتقد انه يوجد خلاف.

٦٤. المعلومات المخوءة:

لا تهدد بها ولكن اجعلها معلقة في الهواء اما نظر مفاوضك.

٦٥. الصعقة الكهربائية:

اعطه معلومة او اصطنع موقف لا يقبل المفاوضات.

٦٦. حماسة السلام:

تظاهر بانك تسعى للسلام وتبديد الخلاف.

٦٧. المغريات:

لوح له ببعض المغريات التي يمكن ان يجذب اليها.

٦٨. ادفع العربون:

عندما تصل الى نقطة اتفاق اكد عليها وسجلها.

٦٩. الطريق الصحيح:



في المرة القادمة التي تكون فيها في موقف تفاوضي تجاري أو اجتماعي
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

الصحيح، والاسئلة التالية نابعة من وجهة نظر الطرف الاخر، بيد انها تنطبق

على أي فرد في أي مكان:

- أ- ماهو القرار الذي اريد من الطرف الاخر ان يتخذه في الواقع ؟
 - ب- لماذا لم يقدم الطرف الاخر الى الان على اتخاذ القرار ؟
 - ج- ماهو الشيء الذي يمكنني فعله لتسهيل الامر على الطرف الاخر لكي يتخذ القرار الذي اريد منه ان يتخذه ؟
- ستساعدك هذه الاسئلة على التفكير بصورة اكثر وضوحا فيما تفعله، وكيفية ارتباطه بعملية اتخاذ القرار للطرف الاخر.

٧٠. الاسلوب الهاديء وصاحب الصوت العالي:

كيف يمكننا التعامل مع الطرف الاخر الذي يلجأ لمثل هذه التكتيكات ؟ وهذا سؤال هام لان الكثير منا يضطرون الى التعامل مع اناس يتحدثون بصوت عالٍ اثناء العمل اليومي، وخير وسيلة للدفاع هي عدم اظهار الخوف واذا حافظت على امتلاك قواك العقلية ورفضت قبول الاساءة وتعاملت بمنطق الواقع وليس العاطفة، وتصرفت بكرامة وثبات، فسرعان ماسيتوقف صاحب الصوت العالي، واذا لم يتوقف فمن الحكمة عندئذ ان تأخذ هذا الشخص الى شخص ما له سلطة اعلى مدرب على التعامل مع الذي يصرخ ويتعامل معه باسلوب هاديء وقوي كي يضمن تحقيق الاهداف بهذه الطريقة.

٧١. من الذي يتحدث كثيرا جداً:

المنطق الشائع يقول: كلما قلت بان الطرف الاخر يعرف عنك كلما كان موقفك معه افضل، والذين يتحدثون كثيرا بدلا من ان ينصتوا تكون نتيجة المفاوضات لصالح الطرف الاخر.

٧٢. الحصول على اشياء صغيرة جدا فوق الصفقة:

وهذا الاسلوب يؤتي ثماره. وقد قال احد الاشخاص ذات مرة: "اذا لم تستطع ان تحصل على غذاء احصل على سندويتش". واصحاب هذا الاسلوب يطلبون



(السندويتش) وهو قد لايفيد كثيرا لذاتهم، بيد انه بالتأكيد يساعد على عدم
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

عليه ان يتفهم كيف ولماذا يفلح هذا الاسلوب ؟ وباستخدام كلمات شفافة فإنه من

الافضل بصفة عامة ان يكون في وضع افضل.

لماذا ينجح هذا الاسلوب ؟ ينجح لان غالبية الناس لايتحلون بالصبر، فهم يريدون ان ينتهوا من صفقة ما لكي يتوجهوا الى صفقى اخرى، وان يظهروا لهم انهم عادلون معهم وانهم يريدون بناء علاقات مستقبلية، ويمكن تقديم تنازلات لتحقيق هذه الاهداف.

٧٣. استخدام القصة:

عندما يصعب الرد بصورة مباشرة حيث قد يؤدي ذلك مشاعر مفاوضك او انك لاتستطيع ان تواجه مديرك او رئيسك، احك له قصة توصل اليه المعنى. فمثلا: عندما تريد ان تخبره انك اهملت في كتابة التقرير لانك واثق من انه لن يقرأه فانك تستطيع ان تحكي له قصة ذلك الابن الذي يسأل اباه ماذا يكتب ؟ فقال له الاب: خطاب لعمك. فقال له الابن: ولكنك يا ابي لم تتعلم الكتابة. فقال له الاب: وكذلك عمك لم يتعلم القراءة.

٧٤. التسويق او الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تأجيل الاجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث او الرد بسؤال اخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال واهدافه وتقرير مايجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الاخير لايتوقف عن طلب المزيد.

٧٥. المفاجأة:

تتضمن التغيير المفاجيء في الاسلوب او طريقة الحديث او التفاوض على الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما او الحصول على تنازلات من الخصم.

٧٦. الامر الواقع:



وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه امام الامر الواقع ولنجا
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message
النكتة صلبا حصة في عدة شطب من الاموال
ان يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا

كبيراً.

. ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا
ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع.

٧٧. الانسحاب الهاديء:

وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان
يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ مايمكن
انقاذه.

٧٨. الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد
من التنازلات من خصمه.

٧٩. الكر والفر او التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الامام الى الخلف او العكس طبقا
لظروف التفاوض وملابساته.

٨٠. التقييد:

وهو وضع قيد على الاتصال وذلك لاجبار الطرف الآخر على الوصول الى قرار
سريع او للنزول على رغبة معين للتفاوض.

٨١. تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت):

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية
الاقل اهمية.

٨٢. ادعاء العجز:



أي ان يتبع المفاوض اسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على اقصى مايمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الاكثر اهمية مدعيا انه مادام تماشى مع الطرف الاخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق.

٨٤. التدرج او الخطوة خطوة:

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الى ان تصل الاطراف المفاوضة الى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضها البعض او خبراتهم في التعامل محدودة او لاتوجد ثقة بينهم.

الخاتمة:

بحمد الله انهينا هذا البحث، نأمل ان نخدم فيه مجاميع العاملين في مجال الوظيفة، لاسيما من له علاقة في العقود، وكذلك من يعمل في المجال التجاري العام والخاص. ومعلوم لديكم اهمية العمل في مثل هذا القطاع الحيوي الذي يحتاج الى كادر متخصص في المفاوضات، لابل لديه المهارة العالية. لذلك عملنا الى تقديم هذا الموضوع ليكون معيناً وموجهاً، وبذات الوقت منهجاً علمياً لمن كان مبتدئاً، وبرنامجاً للتدريب والتأهيل لمن لديه الموهبة والخبرة المتراكمة في مجال المفاوضات كي يكون مساعداً وموجهاً لهم. نأمل ان نكون قد وفقنا لتقديم هذا العمل، مع التنويه الى اننا سنقدم انشاء الله كتاباً تحت عنوان (مهارات التفاوض وأثرها في اختيار المتعاقد)، عسى ان يخدم العاملين في مجال العقود...

المصادر:

١. احمد بن عبد المحسن العساف، الاقناع، القوة المفقودة، موقع منتدى الثقافة، منشور (انترنت) في ٢٥/١١/٢٠٠٥.
٢. د. امية الدهان، ادارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، مجلة دراسات الجامعة الاردنية، المجلد الثالث عشر، ع٣، آذار ١٩٨٦.



٣. د. ثابت عبد الرحمن ادریس، التفاوض استراتيجيات وتكتيكات وممارساتها، دار النهضة العربية، الاسكندرية، ٢٠٠٥.
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

٤. د. حسين الدوري، فن التفاوض اسسه وتطبيقه، مطبعة الجامعة

المستنصرية، بغداد، ١٩٨٤.

٥. حمد بن عبد الرحمن المانع، مهارات غائبة في التفاوض، مقالة عن طريق الانترنت.

٦. د. صديق محمد عفيف؛ د. جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والاعمال، مكتبة عين الشمس، الاسكندرية، ط٧، ٢٠٠٣.

٧. عبد الحسين القطيفي، دور التحكيم فض المنازعات الدولية، مجلة العلوم القانونية، ع١، ١٩٦٩.

٨. د. عباس مجيد ابو التمن، مهارات التفاوض في الاعمال، دراسة تطبيقية في مفاوضات التجارة الخارجية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد، ١٩٨٩.

٩. د. عبد جمعة موس الربيعي؛ وفؤاد العلواني، التفاوض والتعاقد، عقود البيع الدولية وفقا لاحكام قواعد الانكوتيرم لعام ١٩٩٠، بغداد، ٢٠٠٠.

١٠. د. ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجيات والاساليب، مدخل في الحوار الاقناعي، ط٢، عمان، ٢٠٠٠.

١١. نجدت صبري عقراوي، تنفيذ الشركات الاجنبية لمشاريع التنمية في العراق، دار القادسية، ط ، ١٩٨٦.

١٢. نبيل سعدون العذاري، العوامل المؤثرة في نتائج عملية التفاوض، دراسة ميدانية في القطاع التجاري الخاص العراقي، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد، ٢٠٠١.

١٣. مارك بير، فن التفاوض، شركة الحوار الثقافي، ضمن سلسلة هارفارد لاساسيات الاعمال 12/12/2005 1: 17: 30 PM



١٤. د. محمد سعيد الحلفاوي، استراتيجيات واساليب التفاوض مع الشريك
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
المصدق، مؤتمري، التفاوض، اكلاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

١٩-٢٥/٢/١٩٨٦.

١٥. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفاوض، مهارات تطوير الاداء
(٣)، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، ط٣، ٢٠٠١.
١٦. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة السلوك الانساني، مركز
تطوير الاداء والتنمية، مصر، ط١، ٢٠٠٢.
١٧. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة السلوك الانساني، متطلبات
التحدث المستمر للسلوك، ٢٠٠٢.
١٨. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التوعية والاقناع، الاعلام والتنمية
والعالم، مهارات تطوير الاداء/١٧، ١٩٩٨.
١٩. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة الحوار والمناقشات مهارات
تطوير الاداء/٢٠، المناقشات الجماعية المركزة (F.G.D)، ط١،
١٩٩٩/٢٠٠٠.
٢٠. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التوعية والاقناع، الاعلام والتنمية
والعالم، مهارات تطوير الاداء/١٧، ١٩٩٨.
٢١. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة السلوك الانساني، متطلبات
التحدث المستمر للسلوك، ٢٠٠٢.
٢٢. د. محسن احمد الخضير، مبادئ المفاوضات، مجموعة النيل العربية،
القاهرة، ٢٠٠٣.
٢٣. د. مصطفى محمود ابو بكر، التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي،
دار الجامعة في الاسكندرية، ٢٠٠٤/٢٠٠٥.
٢٤. هادي الكليباوي، خصائص وسلوكيات المفاوض العراقي، محاضرات القيت
في دورة مهارات التفاوض في الجامعة المستنصرية . كلية الآداب، ١٩٩٣.
٢٥. فراس كاظم، المفاوض، كلية العلوم الادارية، منتديات طلاب وطالبات
جامعة اتملك سعود.



٢٦. د. رجب كريم اللاه، التفاوض على عقد، دراسة تأصيلية تحليلية
This file was edited using the trial version of Nitro Pro 7
Buy now at www.nitropdf.com to remove this message

٢٧. بدون اسم الناشر، جريدة الرياض اليومية، الاحد ١١/محرم/١٤٢٦ هـ .

٢٠/١٠/٢٠٠٥م، العدد (١٣٣٩٠).

٢٨. اوراق بحثية عن التفاوض Iink.net@ecwr E-Mail، ٥ طريق مصر

حلوان الزراعي، خلف المحكمة الدستورية العليا، المعادي، مصر .

*29.J & Mcmillan Managing, J. Negotiation, Hutchinson, and
Benson Kennedy. G, Business Books, Limited, 1987,
LONDON, P:150-165.*