

مهارات التفاوض

Negotiation Skills

تغريد السيد

كلية إدارة الأعمال – بكالوريوس إدارة مشاريع

- مفهوم التفاوض الفعال
 - المبادئ الأساسية للتفاوض
 - صفات المفاوض الناجح
 - مستويات التفاوض الفعال
 - عناصر العملية التفاوضية
 - أطراف التفاوض
 - هدف التفاوض
 - أنماط المفاوضين
 - نصائح حول التفاوض
- اختيار فريق التفاوض
 - أساليب التفاوض الفعال
 - المناخ التفاوضي
 - ما بعد التفاوض
 - مراحل عملية التفاوض
 - القضية التفاوضية
 - شروط التفاوض
 - خصائص عملية التفاوض

المخرجات المتوقعة من الدرس

- يتوقع من الطالب في نهاية المحاضرة أن يكون قادراً على:
 - أن يعرّف التفاوض
 - أن يذكر مستويات التفاوض الفعال
 - أن يعدد عناصر التفاوض الفعال
 - أن يذكر مراحل عملية التفاوض
 - أن يشرح كيفية اختيار فريق التفاوض
 - أن يبيّن أساليب التفاوض الفعال
 - أن يتعرف على المناخ التفاوضي والمأزق التفاوضي
 - أن يتعرف على شروط التفاوض ونصائح حول التفاوض

في ظل الظروف المعاصرة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحالي وما تحمله من تهديدات وفرص ظهرت عملية التفاوض كدور مهم في حياة المنظمات وحياة الأفراد، فالتفاوض علم وفن وسلوك.

التفاوض من الأمور المهمة في مجال الإدارة، ترتبط هذه المهارة ارتباطاً مباشراً في التعامل مع الأفراد في بيئة العمل ، لا بد من التعرف على التطور التاريخي ودور مهارات التفاوض في مواجهة وحل مشاكل العمل من خلال تحليل المشكلة والحوار الإيجابي الذي يعتبر إحدى بدائل الحلول الناجحة تكمن أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات المنطقية والعلمية التي تساعد الإدارة في الوصول إلى الأهداف الموضوعية ، عملية التفاوض تعتبر عملية ديناميكية تتكرر في مواقف العمل اليومية، فمهارات التفاوض لا بد أن يمتلكها كل من يريد تسيير الأمور العالقة من أجل الوصول لأفضل النتائج ومن ثم الوصول إلى أجود الأداء وفنون ومهارات نجاح أي مؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد.

ما المقصود بالتفاوض



- للتفاوض تعريفات عديدة منها:

* عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف.

* عملية صنع قرار مشترك بين طرفين أو أكثر ، والتي من خلالها تتحول المصالح والموافق المتصارعة إلى ناتج (عام) يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة

* عملية تفاعل مدروس (مقصود) بين طرفين أو أكثر من أجل تحديد أسس علاقاتهم المتبادلة

المبادئ الأساسية للتفاوض

- ✓ - أن عملية التفاوض تتكون من عنصرين : القضايا المتنازع عليها والمصالح المشتركة.
- ✓ أن عملية التفاوض تقوم على قاعدة "الكسب المتبادل"
- ✓ أن عملية التفاوض تبني على التعاون لا التنافس وتهدف إلى تعظيم أوجه الاتفاق بهدف التوصل إلى اتفاق مرض لكل الأطراف.
- ✓ أنها عملية اتصال إرادية اختيارية.
- ✓ أن عملية التفاوض تقوم على تشجيع المزيد من العلاقات البناءة وذلك بتو吉يه الحوار وتداول الرأى بين الأطراف المعنية

المبادئ الأساسية للتفاوض

- ✓ تعتمد أساساً على مدى توافر المعلومات الأطراف التفاوض حيث أن المفاوض الذي يمتلك معلومات أكثر يكون في موضع أفضل وتوافر له قدرة أكبر على توجيه مسار عملية التفاوض.
- ✓ التفاوض الجيد يكسب كل طرف شيئاً حيث يقوم كل طرف بتقديم بعض التضحيات لتحقيق الحل المرضي.
- ✓ ينبغي تلافي العلانية في إعلان المواقف لحين التوصل إلى اتفاق نهائي.
- ✓ التفاوض الفعال يقوم على المصالح وليس المواقف والفصل بين الجانب الذاتي والجوانب الموضوعية للمشكلة.

صفات الشخص القائم بالتفاوض



- حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها .
- تعرف على خصائص ومهارات الآخر.
- تنبأ بما قد يدور في ذهن الآخر .
- اعمل على بناء الثقة بينك وبين الآخر .
- طور مهارات الإنصات للآخرين .
- لا تكشف أوراقك من البداية

صفات الشخص القائم بالتفاوض

- استعرض مصادر قوة الآخر .
- استعرض الخيارات و البدائل ، متى تعتبر نفسك فائزا ؟
- استمتع أثناء المفاوضات



صفات المفاوض الناجح

- ❖ العقل المتفتح الذكاء والقدرة على فهم الآخرين.
- ❖ الإلمام الكامل بالاحتياجات والأهداف المراد تحقيقها .
- ❖ الاعتماد على الأفراد وليس فقط على القضايا.
- ❖ المرونة والقدرة على تحقيق أكثر من هدف في آن واحد.
- ❖ القدرة على خلق البدائل
- ❖ الرغبة المستمرة في حل المشكلة.
- ❖ التعاون لتذليل العقبات أثناء المفاوضة.
- ❖ القناعة والإيمان بحتمية استمرار العملية التفاوضية.

مستويات التفاوض

* لعملية التفاوض مستويات عدّة، فالتفاوض قد يكون على :

- مستوى الأفراد.
- مستوى المنظمات
- مستوى الدولة

عناصر العملية التفاوضية

- تقوم المفاوضة بتحديد الأهداف من العملية التفاوضية كالتالي:

▪ تحديد الحد الأدنى من الأهداف التي لا يمكن التجاوز عن تحقيقها.

▪ تحديد الحد الأعلى من الأهداف وهو بمثابة أقصى ما يمكن الحصول عليه.

▪ تقييم المصالح المتوافقة والمتعارضة .

▪ تقييم نقاط القوة والضعف لكل طرف

▪ تحديد موضوع التفاوض وعناصره :

▪ تحديد إمكانيات التعاون والصراع الكامنة في الموقف .

▪ تحديد الحاجة إلى المعلومات ثم جمعها وتحليلها وتوظيفها للفاوض .

▪ تحليل الاستراتيجية المحتملة للطرف الآخر ، اختيار استراتيجية

مراحل العملية التفاوضية



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

اختيار فريق التفاوض

- ومن المهم إسناد مهام ووظائف محددة لأعضاء فريق التفاوض من أهمها:
 - القيادة .
 - الملاحظة .
 - التلخيص

أساليب التفاوض

- هناك أكثر من أسلوب للفاوض وأكثر من صورة فهناك:
- المتساهل
 - المتشدد
 - المفاوض المبدئي

- يعتمد اختيار المناخ التفاوضي المناسب على ثلاث عناصر:

- ✓ العالم الخارجي الذي يعيش فيه الشخص القائم بتحديد مكان وزمان المفاوضة.
- ✓ الحالة العضوية والفيزيولوجية التي يكون عليها العالم المحيط مباشرة بالشخص القائم بعملية التحديد.
- ✓ إحساس الشخص القائم بعملية الاختيار بميول ورغبات الفرق المتفاوضة فيما يتعلق بالمكان والزمان الذين يودوا عقد عملية التفاوض فيه

ماذا بعد التفاوض

- ▷ توقيع العقد : الحصول على الموافقات والاعتمادات المطلوبة ، ثم تنفيذ العقد.
- ▷ متابعة وحل مشكلات التنفيذ.
- ▷ في النهاية عليك بعد كل مفاوضة أن تسأل نفسك:
 - ▷ ماذا كانت استراتيجية وأهدافي عند بداية التفاوض؟ هل تغيرت أم لا؟
 - ▷ ما النتائج التي حققتها عند التفاوض؟.
 - ▷ هل تغير محتوى مناقشة التفاوض عن الهدف والموضوع المحدد أم لا؟ ولماذا؟.
 - ▷ ما العوامل الأساسية التي أدت إلى النتيجة التي توصلت إليها في المفاوضات؟

تطور مهارات التفاوض

نشأ علم التفاوض عبر التاريخ وجد في الكثير من النصوص التاريخية المختلفة ، كما أن التاريخ الإسلامي يزخر بالأدلة القرآنية والشواهد القصصية التي تتحدث عن التفاوض ، فالتفاوض كأداة حوار تمثل جوهر الرسالة الإسلامية والقرآن الكريم.

تطور علم التفاوض عبر مختلف العصور وصولاً إلى العصر الحالي حيث يوجد العديد من الأنشطة البشرية واتصالات البشر بعضهم ببعض سواء كان إعلامي أو تكنولوجي عن طريق الوسائل الحديثة مثل شبكة الانترنت الدولية، لغة التفاوض هي السبيل لتحقيق النجاح في معايشة الآخر مع تعدد الثقافات والألوان والأديان وأنماط الحياة بمختلف أنواعها.



مراحل التفاوض



- مرحلة الاستكشاف
- مرحلة تقديم العروض والمقترحات
- مرحلة المساومة
- التوصل إلى اتفاق أو تسوية
- مرحلة اقرار الاتفاق

- يحدث التفاوض لأحد سببين :

- ١)- للوصول إلى شيء جديد لا يمكن لأحد من الطرفين القيام به بمفرده.
- ٢)- لحل مشكلة أو قضية هناك خلاف عليها بين الطرفين.

أنواع التفاوض وأساليبه

□ - التفاوض من أجل اتفاقية أو عقود قائمة :

في مثل هذا النوع من التفاوض ينتهي الطرفان أسلوب المصلحة المشتركة أو ما يعرف بمباراة (اكسب ودع غيرك يكسب WIN-WIN)

□ التفاوض لتعديل وضع ما لصالح أحد الأطراف:

يطلق على هذا النوع من التفاوض عبارة (اكسب ودع غيرك يخسر Win - Lose)، وهو غالباً ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين

أنواع التفاوض وأساليبه

□ لتفاوض الاستكشافي:

هذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا ، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

□ التفاوض التسكيني:

يهدف إلى خفض مستويات الصراع

□ تفاوض التأثير في طرف ثالث:

النوع من التفاوض إلى التأثير في طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غير أن يكون الاتصال به مباشراً

أنواع التفاوض وأساليبه

□ تفاوض الوسيط:

ينتشر هذا النوع اليوم في ميادين الاقتصاد والسياسة ، إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث ليكون حكماً بينهما

□ التفاوض الابتكاريّة:

المقصود به إيجاد علاقة جديدة وتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة

□ مفاوضات التأثيرات الجانبية .

مفاوضات التأثيرات الجانبية

- ✓ المقصود بها التأثيرات المهمة للفاوض، والتي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع اتفاقية ، وإنما المقصود هو الأهداف الدافعة للفاوض ، كالحفاظ على الاتصال ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة واستطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.
- ✓ طبقاً لأنواع المفاوض، فإن هناك العديد من الأساليب :
 - المفاوض الدبلوماسي.
 - المفاوض الاقتصادي.
 - المفاوض التجاري.

اختبار سريع ١

١- من المبادئ الأساسية للتفاوض :

أ- عملية تعاونية

ج- عملية تشجيعية للعلاقات البناءة

ب- عملية اتصال إرادية

د - كل ما سبق

٢- التفاوض الذي يهدف إلى خفض مستويات الصراع :

أ- الاستكشافي

ج- الوسيط

ب- التسكياني

د- الابتكاري

١ - د / كل ما سبق

٢ - ب / التسخيني

استراتيجيات التفاوض التجاري



- ❖ الاستراتيجية الابتكارية
- ❖ استراتيجية التحسين
- ❖ استراتيجية المواجهة
- ❖ استراتيجية الاستفزاز

عناصر التفاوض الرئيسية

١- الموقف التفاوضي:
بعد التفاوض موقفاً ديناميكياً ، أي حركياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تأثراً . وبصفة عامة

فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر هي:

- الترابط

- التركيب

- إمكانية التعرف والتمييز

- الاتساع المكاني والزمني

- التعقيد

- الغموض

عناصر التفاوض الرئيسية

٢- أطراف التفاوض :

يتم التفاوض في العادة بين طرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة ، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة .

٣- القضية التفاوضية :

التفاوض لا بد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون .

عناصر التفاوض الرئيسية

٤- الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات.

شروط التفاوض

- أولاً : القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه لفرد المتفاوض

- ثانياً: المعلومات التفاوضية

- ثالثاً : القدرة التفاوضية :

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق

شروط التفاوض

* ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتاتى عن طريق الآتى :



- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد
- تحقيق الانسجام والتواافق والتلاوم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق
- تدريب وتنقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض
- المتابعة الدقيقة والحيثية لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

شروط التفاوض

- رابعاً: الرغبة المشتركة :

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقة مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حل له.

- خامساً : المناخ المحيط : ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما :

١- القضية التفاوضية ذاتها

٢- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض

من يقوم بعملية التفاوض

- من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد وكذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين ، والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة عدة أمور .

أنماط المفاوضين

- المفاوض الواقع :

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت ، الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج عن صلب الموضوع.

- النمط المقاتل :

يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ، ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقنع



أنماط المفاوضين

- المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون :

يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهلاً أثناء تفاوضه . ويمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس

- النمط التحليلي :

لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ، وبالتالي فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم

- النمط الهجومي :

يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات.

- المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج، وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أيًّا كانت هذه الآلية ، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة أو يتم تغيير مكان التفاوض ، أو الأسلوب مثلاً أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً).

خصائص عملية التفاوض

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها مترب تلقائياً على انهيار تلك المصالح.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم
- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي :



خصائص عملية التفاوض

- لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً.
- الأهداف طويلة المدى أكثر غموضاً وعمومية.
- كفاءة الشخص غالباً ما تقايس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل
- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
- مهاراتها التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة وخارج من دائرة المستوى الدولي

نصائح حول التفاوض

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان
- إعطاء الطرف الآخر الانطباع بالحرص على المصالح المشتركة.
- التمتع بآداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر.
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر
- عدم التدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- البدء بالموضوعات التي تم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.

نصائح حول التفاوض

- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- اتباع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- أن يكون الحديث مركزاً، والتمتع بالثقة والصدق أثناء الحديث.
- الوصول إلى حل وسط عند عدم استطاعة تحقيق الأهداف.

١- أحد عناصر الموقف التفاوضي :

أ- عدم الترابط

ج- الوضوح

ب- التركيب

د- البساطة

٢- النمط التفاوضي الذي لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل هو :

أ- النمط التحليلي

ب- النمط الهجومي

ج- النمط المقاتل

د- النمط المتعاون

١ - ب / التركيب

٢ - أ / النمط التحليلي

■ كتاب مهارات التفاوض / د. رشدي فتحي كامل



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

شكرا لكم