

جميع حقوق النشر ٢٠٠٥ محفوظة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة

اليونيفيم - المكتب الإقليمي للدول العربية

صندوق بريد: ٨٣٠٨٩٦ عمّان - الأردن ١١١٨٣

هاتف: ٥٦٧٨٥٨٦ -٦ -٩٦٢+

فاكس: ٥٦٧٨٥٩٤ -٦ -٩٦٢+

موقع إلكتروني: www.unifem.org.jo

بريد إلكتروني: amman@unifem.org.jo

لا يجوز تصوير أو إعادة طبع وإنتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم.

الآراء والتفسيرات والنتائج التي يحتويها هذا الدليل تعبر عن وجهة نظر المؤلفين ولا تعبر بالضرورة عن رأي صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم.

تم الطبع في الأردن

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

إعداد: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة

Public Administration Research & Consulting Center (PARC)

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

القاهرة - مصر

التنسيق والتصميم: Advize Grey

المحتوى

- أولاً: التعريف.
- ثانياً: صفات المفاوضة الناجحة.
- ثالثاً: مستويات.
- رابعاً: عناصر العملية التفاوضية.
- خامساً: مراحل العملية.
- سادساً: اختيار فريق التفاوض.
- سابعاً: أساليب التفاوض.
- ثامناً: المناخ التفاوضي.
- تاسعاً: أركان استراتيجية التفاوض.
- عاشراً: كيف تتخطى العقبات وتنمي مركزك التفاوضي.

تمرين تمهيدي

قرر الحزب (أ) خوض الانتخابات التشريعية لمجلس الشورى في الدائرة (س) باثنين من المرشحات:
الأولى : مرشحة للعمال والفلاحين

الثانية : مرشحة للفئات

وقد عقد الحزب العزم على دعم المرشحتين دعماً مادياً وإعلامياً ...، و لكن لظروف معينة واجهها الحزب قرر تخفيض الدعم المقدم والإكتفاء بخوض الانتخابات بمرشحة واحدة في تلك الدائرة. ولأن كلتا المرشحتين لديهن نفس التأييد الجماهيري، نفس الوضع داخل الحزب، ... قرر الحزب - تجنباً لاتخاذ القرار الصعب بدعم إحداهن على الأخرى - الطلب من المرشحتين التفاوض لتسوية هذه المسألة فيما بينهما .
ترى ماذا يمكنهما أن يفعلا ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أولاً: تعريف

أولاً: تعريف

للتفاوض تعريفات عديدة منها:

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

دفاع عن مصالح

ومواقف كل طرف

إيجاد حل مشترك

لمشكلة ما

إدارة التوقعات

عموماً يعرف التفاوض على أنه :

"وسيلة رئيسية للحصول على ما تريدين من الآخرين من خلال اتصالات تهدف للوصول إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضة. فعملية التفاوض ما هي إلا تفاعل بين طرفين يدرك فيها كل من طرفي التفاوض - كل على حدة - بأن مصلحته لدى الطرف الآخر: (أ) يطلب من (ب) طلباً،

إذا لم يكن (ب) يدرك أن لديه مصالح لدى (أ) انتفى الموقف التفاوضي في هذه الحالة لجهل أحد طرفي العملية التفاوضية بمصالحه المملوكة لدى الطرف الآخر."

وبالتالي فهناك عدة مبادئ أساسية تحكم عملية التفاوض وهي:

1. أن عملية التفاوض تتكون من عنصرين : القضايا المتنازع عليها والمصالح المشتركة.
2. أن عملية التفاوض تقوم على قاعدة "الكسب المتبادل" .
3. أن عملية التفاوض تبنى على التعاون لا التنافس وتهدف إلى تعظيم أوجه الإتفاق بهدف التوصل إلى اتفاق مُرضٍ لكل الأطراف.
4. أنها عملية اتصال ارادية اختيارية.
5. أن عملية التفاوض الفعالة تقوم على تشجيع المزيد من العلاقات البناءة وذلك بتوجيه الحوار وتداول الرأي بين الأطراف المعنية بالقضايا الكبرى إلى جزئيات تتيح مناقشة كل جزئية منها بالتفصيل.
6. تعتمد أساساً على مدى توافر المعلومات لأطراف التفاوض حيث أن المفاوض الذي يمتلك معلومات أكثر يكون في موضع أفضل وتتوافر له قدرة أكبر على توجيه مسار عملية التفاوض.
7. التفاوض الجيد يكسب كل طرف شيئاً حيث يقوم كل طرف بتقديم بعض التضحيات لتحقيق الحل المرضي.
8. ينبغي تلاميذ العالنية في إعلان المواقف لحين التوصل إلى اتفاق نهائي.

٩. التفاوض الفعال يقوم على المصالح وليس المواقف والفصل بين الجانب الذاتي والجوانب الموضوعية للمشكلة.

محاكاة

في إحدى الدول ترتب على إلغاء القانون رقم ه لسنة ١٩٩٩ الخاص بتخصيص ١٥ مقعداً للمرأة وكذلك إلغاء نظام القوائم الحزبية النسبية و التحول إلى نظام الإنتخاب الفردي، إنتفاء فرصة وصول المرأة لمجلس الشورى.

ورغبة من المرأة في توسيع فرص مشاركتها في الحياة السياسية، اتفقت مجموعة من المحاميات على مقابلة عدد من المسؤولين في الحكومة لإقناعهم بضرورة اقتراح تشريع يعيد للمرأة نظام الحصص مرة أخرى على أن للطرف الآخر وجهة نظره التي تتفق في بعض جوانبها مع وجهة نظر المحاميات وتختلف معها في جوانب أخرى .

- تقسم المتدربات إلى مجموعتين :
- المحاميات.
- ممثلين عن الحكومة.
- تتفاوض المجموعتان حول مسألة تغيير النظام الإنتخابي ووضع المرأة فيه .
- تشرح كل مجموعة أهم المبادئ التي حكمت العملية التفاوضية.

ثانياً : صفات المفاوضة الناجحة

ثانياً : صفات المفاوضة الناجحة

- ١ . العقل المتفتح، الذكاء والقدرة على فهم الآخرين.
- ٢ . الإلمام الكامل بالإحتياجات والأهداف المراد تحقيقها من العملية التفاوضية.
- ٣ . الإعتماد على الأفراد وليس فقط على القضايا.
- ٤ . المرونة والقدرة على تحقيق أكثر من هدف في آن واحد.
- ٥ . القدرة على خلق البدائل.
- ٦ . الرغبة المستمرة في حل المشكلة.
- ٧ . التعاون لتذليل العقبات أثناء المفاوضة.
- ٨ . القناعة والإيمان بحتمية استمرار العملية التفاوضية.

تدريب :

ما مدى ثقتك في مهاراتك التفاوضية ؟ معرفة ذلك ضعي علامة (√) في المكان المناسب أمام العبارات التالية:

العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١- أحفظ بهدوء مع التعرض للضغط.			
٢- يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفني.			
٣- أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض.			
٤- أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن ينتصر في التفاوض.			
٥- أستخدم أسئلة مثيرة للكشف عن المعلومات في المفاوضات.			
٦- أستمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر.			
٧- ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها.			
٨- لدى مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية ومواجهتها.			
٩- أجهز بعناية لكل تفاوض.			
١٠- يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للإستفادة بها في التفاوض.			
١١- أسعى لإيجاد أرضية مشتركة وأفكر في طرح بدائل خلال التفاوض.			
١٢- أؤمن بأن التفاوض يمثل فرصة للوصول لإتفاق.			

تمرين

توليت منصب مسؤولة المرأة عن الحزب (أ) في الوحدة الحزبية التي تقيمين بها . و رغبه منك في حل مشكلات المشاركة السياسية للمرأة وأهمها عدم وجود بطاقات انتخابية للسيدات المقيمت في وحدتك الحزبية - وفي ظل قلة موارد الحزب- قررت التفاوض مع الجمعية الأهلية (ب) على تقديم الدعم لاستخراج تلك البطاقات. ولكن تلك الجمعية ترفض تقديم ذلك متعللة بأنها لا تعمل لخدمة الأحزاب وإنما لخدمة المصالح الوطنية.

١- كيف يمكنك إقناع رئيس مجلس إدارة تلك الجمعية- أثناء جلسة التفاوض - بوجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

٢- تقوم المتدربات بتقييم أهم صفات المفاوضة الناجحة وتطبيقها على جلسة التفاوض .

.....

.....

.....

.....

ثالثاً : مستويات

ثالثاً : مستويات

لعملية التفاوض مستويات عدة. فالتفاوض قد يكون على مستوى :

مستوى الأفراد

- تفاوض المرشحة (س) مع مدير إحدى شركات الدعاية حول إجراء حملة دعائية.
- تفاوض المرشحة (أ) في انتخابات عضوية مجلس إدارة نقابة الأطباء مع المرشح (ب) من أجل وصول كليهما لعضوية مجلس إدارة النقابة.

مستوى المنظمات

- تفاوض اللجنة العليا للمرأة مع وزارة الداخلية لتسهيل استخراج البطاقات الانتخابية لمئات من السيدات.
- تفاوض اللجنة العليا للمرأة مع مختلف الأحزاب القائمة لدعم وصول النساء للمناصب الحزبية القيادية.

مستوى الدول

- تفاوض منظمة التعاون الدولي (أ) مع الحكومة (ب) حول شكل الدعم المقدم للمرأة في مجال مشاركتها السياسية من جانب تلك الحكومة في مقابل الحصول على برامج التعاون الدولي.

رابعاً : عناصر العملية التفاوضية

رابعاً : عناصر العملية التفاوضية

- ١- تحديد الأهداف : تقوم المفاوضة بتحديد الأهداف من العملية التفاوضية كالآتي:
 - تحديد الحد الأدنى من الأهداف التي لا يمكن التجاوز عن تحقيقها.
 - تحديد الحد الأعلى من الأهداف وهو بمثابة أقصى ما يمكن الحصول عليه.
٢. تقييم المصالح المتوافقة والمتعارضة:
ويتحدد ذلك من خلال تحديد وتقدير مواقف كل فريق من الفرق المشتركة في المفاوضة (أساسياتهم، أهدافهم، وسائل وطرق الإتصال).
٣. تقييم نقاط القوة والضعف لكل طرف:
إن معرفة نقاط القوة والضعف لكل طرف في عملية التفاوض من الأهمية بمكان من أجل استثمار جوانب القوة لصالح المفاوضة للحد من آثار جوانب الضعف، وبالتالي فعلى المفاوضة أن تعمل في ضوء المعلومات المتوفرة لديها عن كل طرف.
٤. تحديد موضوع التفاوض ونقاطه :
حيث يجب دراسة موضوع التفاوض وتحديد جوانبه ونقاطه وقواعده وحدود استخدام هذه القواعد وتحديد مزاياه ومساؤه، كذلك من الضروري أيضاً دراسة المفاوضات السابقة التي كان بعض أو كل أطراف التفاوض يمثل جانباً فيها لتحديد وتقدير أهدافهم وسلوكياتهم وخصياتهم التاريخية.
٥. تحديد إمكانيات التعاون والصراع الكامنة في الموقف:
إن المفاوضة الناجحة هي التي تستطيع أن تتجنب الصراع بين الإرادات أثناء العملية التفاوضية بتحويل عملية الإختيار إلى عملية بحث مشترك عن حل عادل يرضى الأطراف المشتركة في التفاوض، كذلك فإن قوة المفاوضة لا تعتمد على كونها أكبر أو أقوى أو أكثر خبرة أو ثراء من الشخص الآخر بقدر اعتمادها على مدى جودة وصلاحيه أفضل البدائل للتفاوض.
٦. تحديد الحاجة إلى المعلومات ثم جمعها وتحليلها وتوظيفها لبناء الموقف التفاوضي:
فعلى المفاوضة أن تحرص على جمع وتحليل المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتفاوض معها بالقدر الذي يمكنها من التقمص العاطفي للمواقف المتوقعة منها، وعليها أن تحرص على التعرف على طريقة تفكيره وتكوينه النفسي وأسلوبه في التفاوض.
٧. تحليل الإستراتيجية المحتملة للطرف الآخر:
فالمفاوضة الناجحة هي التي تقوم بتحليل كافة البدائل والإستراتيجيات المحتملة للطرف الآخر وكيفية مواجهتها. ذلك سوف يساعدها على إمكانية تحويل أو تغيير مواقف الأطراف الأخرى.

٨. اختيار استراتيجية التفاوض :

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

ما يلي:

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

تمرين

وجدت النساء العضوات في المستويات التنظيمية الدنيا بالحزب تضاؤل نسب مشاركة النساء في عضوية المناصب القيادية بالحزب. و رغبة منهن في رفع تلك النسبة اجتمعت مجموعة من تلك السيدات مع قيادات الحزب.

- تقسم المتدربات إلى مجموعتين بهدف التعرف على عناصر العملية التفاوضية في المواقف المختلفة.

المجموعة الأولى :

تمثل ممثلي العضوات بالمستويات الدنيا بالحزب.

المجموعة الثانية :

تمثل القيادات الحزبية أو المستويات التنظيمية العليا بالحزب.

- استخدمى العناصر السابقة للعملية التفاوضية لتوضيح كيف يتم التفاوض بين أعضاء كل مجموعة.

المفاوضة (ممثلي قيادات الحزب)	المفاوضة (ممثلات المستويات الدنيا)	عناصر العملية التفاوضية
		١. ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه؟
		٢. ما هي الأسباب التي تدفعك لاتخاذ هذا الموقف؟
		٣. ما هي المحاور التي يجب أن تدرج على مائدة المفاوضات؟
		٤. ما هي الفرص التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون؟
		٥. ما هي المعلومات اللازمة لتدعيم موقفك التفاوضي؟
		٦. ما هي استراتيجية التفاوض المناسبة التي سوف تختارينها؟
		٧. ما هي أسباب اختيارك لها؟
		٨. ما هي في رأيك الإستراتيجية المحتملة للطرف الآخر؟

خامساً : مراحل العملية التفاوضية

خامساً : مراحل العملية التفاوضية

هناك سبع خطوات أساسية ينبغي على المفاوضة إتباعها وهي :

١. حددي وافهمي احتياجاتك ومصالحك (ماذا تستهدفين بالفعل؟).
٢. حددي احتياجات ومصالح شركائك (ماذا يستهدفوا؟).
٣. اتبعي أسلوب العصف الذهني كأحد أساليب التفكير الإبتكاري من أجل البحث عن بدائل مبتكرة.
٤. حددي مع الطرف الآخر المعايير الموضوعية والمحايدة للتفاوض.
٥. حددي البديل الأفضل لإتفاقية التفاوض.
٦. ضعي في اعتبارك موقفك والبدائل الممكنة (هل ينبغي عليك أن تستمري في التفاوض أم لا)؟
٧. فكري على ثلاث مستويات: ماذا تريد؟ وماذا يرضيك؟ وماذا تقبلي في التفاوض؟

مراحل التفاوض



تدريب :

ضعي علامة (✓) أو (X) أمام كل من العبارات التالية:

م	العبرة	التقييم
١-	تعد عملية جمع المعلومات أحد الأهداف الرئيسية لعملية الإعداد للتفاوض.	
٢-	تشتمل عملية الإعداد للتفاوض على إعادة تقييم الموقف باستمرار.	
٣-	في إطار عملية التفاوض دائماً ما يتم التوصل لاتفاق مرضٍ لجميع الأطراف.	
٤-	يعد التمتع بمهارات الإتصال الفعال من الأسباب الهامة في نجاح جلسة التفاوض الفعلية.	

سادساً: اختيار فريق التفاوض

سادساً: اختيار فريق التفاوض

التفاوض

يقوم الفريق بأدوار مختلفة فهناك العصبية التي دائماً ما تشكل تهديداً ، وهناك المسألة التي تعيد الجميع للتفاوض وهناك من تمثل على الفريق الآخر ..

هناك صعوبة في قيام فرد واحد بعملية التفاوض لصعوبة القيام بكافة عمليات الإتصال في آن واحد.

يتوقف إسناد مهمة التفاوض إلى فريق يعتمد على أهمية الموضوع وطبيعته الفنية والقانونية.

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

فريق التفاوض

الملخصة

الملاحظ

القائدة

القائدة

الملخصة	الملاحظة أو المراقبة	القائدة
وتقوم بالآتي: - إثارة الأسئلة بهدف إزالة الغموض. - مساندة داعمة لموقف رئيس الفريق. - تلخيص المحاور الأساسية لرأي أو فكرة أو موقف يطرحه فريقها .	وتقوم بالآتي: - تسجيل الملاحظات وتقديمها لأعضاء الفريق عند رفع الجلسة. - يجب ألا تشارك في الحوار أثناء التفاوض.	تقوم بالأدوار التالية: - تتولى عرض رأي الفريق. - تقدم المقترحات والتنازلات. -تقوم بوجه عام بمهمة التفاوض. ويجب أن تتوافر فيها عدة صفات منها: -القدرة على إدراك القضايا في مجملها. -القدرة على التحليل المتزن للمواقف. -حسن التصرف. -اتخاذ القرارات الحرجة تحت وطأة الظروف.

تمرين

تجمعت بعض الناخبات المقيمات بالدائرة (س) واتفقت فيما بينهن على اختيار فريق منهن يمثلهن في التفاوض مع المرشحة (أ) تعتقد الناخبات أن نجاحها سوف يؤثر إيجابياً على قضايا المرأة . و كان الموضوع الأساسي للتفاوض هو مطالبة هذا الفريق للمرشحة بتأييد قضايا المرأة والتعبير عنها مقابل دعم هؤلاء الناخبات لها في تلك الإنتخابات.

- تكون المتدربات مجموعة تمثل فريق التفاوض على الأقل من ثلاثة متدربات توزع المهام بينهن بين (قائدة - ملاحظة - ملخصة).

- تمثل إحدى المتدربات المرشحة.

- تجرى جلسة التفاوض بين الطرفين.

- في حالة أن جميع المرشحين لا يؤيدوا قضايا المرأة وذهب هذا الفريق إلى أحد هؤلاء المرشحين .. هل هناك اختلاف في المهام التي سوف تقوم بها كل عضوه في الفريق؟ قارني ولاحظي الفرق .

سابعاً : أساليب التفاوض

سابعاً : أساليب التفاوض

تدريب :

هناك أكثر من أسلوب للتفاوض وأكثر من صورة فهناك المتساهلة، المتشددة، المفاوضة المبدئية تعني في الجدول التالي هل يمكنك:

- ١- أن تتعرف على أسلوبك في التفاوض؟
- ٢- أي من هذه الأساليب أصلح من وجهة نظرك؟

المتساهلة	المتشددة	المبدئية
- التفاوضات أصدقاء.	- التفاوضات خصوم.	- تقوم التفاوضات بحل مشكلة.
- الهدف هو الوصول لاتفاق.	- الهدف هو الفوز.	- الهدف هو اتفاق سليم نتوصل إليه بكفاءة ويود.
- تقدم تنازلات من أجل تحسين العلاقة.	- تطلب تنازلات كشروط لاستمرار العلاقة.	- تفصل بين المشكلة والبشر.
- تأخذ موقفاً متساهلاً من المشكلة والبشر.	- تأخذ موقفاً متشدداً من المشكلة والبشر.	- تأخذ موقفاً متساهلاً مع البشر متشدداً مع المشكلة.
- تثق في الآخرين.	- لا تثق في الآخرين.	- تمضي في طريقها بغض النظر عن الثقة.
- تتساهل في تغيير موقفها.	- تثبت على موقفها.	- تركز على المصالح لا المواقف.
- تقدم عروضاً جديدة.	- تستخدم التهديد.	- تستكشف المصالح الحقيقية.
- تفصح عن حدها الأدنى المحدد مقدماً.	- لا تفصح عن حدها الأدنى.	- تتجنب تحديد حد أدنى مقدماً.
- تقبل التضحية ليصل لاتفاق.	- تطالب بمصالحها ولو أدى هذا لإنهاء المفاوضات.	- تبتكر بدائل تحقق مصلحة الطرفين.
- تبحث عن الإجابة التي يقبلها الطرف الآخر.	- تبحث عن الإجابة التي تقبلها هي.	- تركز على إيجاد بدائل (المواقف والقرارات فيما بعد).
- تصمم على الإتفاق بأي ثمن.	- تصمم على موقفها.	- تستخدم معايير موضوعية.
- تخضع للضغط.	- تستخدم الضغط.	- تتنازل للمبدأ ولا تخضع أبداً للضغط.

بعد التمعن: أسلوبي في التفاوض هو:	
المتساهلة	()
المتشددة	()
المبدئية	()

تمرين

استخرجي أسلوب التفاوض من الأمثلة التالية :

م	المثال
١	- قبلت المرشحة (س) لانتخابات اتحاد الطلاب بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية تغيير تحالفاتها نزولاً على ضغط باقي الناخبين من الطلاب.
٢	- ترددت المرشحة (أ) لانتخابات نقابة المهندسين من الوعود التي قدمها لها المرشح (ب) بشأن التعاون في الانتخابات .
٣	- قبلت المرشحة (أ) في انتخابات مجلس إدارة الجمعية (س) التنازل عن الترشيح بعد جلسة تفاوض مع المرشح (ب) لأنها وجدت أن مصلحتها تتحقق في التنازل وليس بعضوية مجلس الإدارة
٤	- صممت المرشحة (س) لانتخابات المجالس المحلية عدم تغيير برنامجها الانتخابي المطالب بالحد من التلوث إبان جلسة التفاوض مع ممثلي منظمات القطاع الخاص.

ثامناً: المناخ التفاوضي

ثامناً: المناخ التفاوضي

تدريب :

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

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

تاسعاً: أركان استراتيجية التفاوض

تاسعاً: أركان استراتيجية التفاوض

التفاوض على أساس
معياري موضوعي

الفصل بين البشر
والمشكلة

إيجاد بدائل في صالح
الطرفين

التركيز على المصالح
بدلاً من المواقف

الركن الأول لاستراتيجية التفاوض

الهدف: تجنب اختلاط المسائل والمواقف الموضوعية مع المشكلات الإنسانية.
الأسلوب: التعامل مع المشكلات الإنسانية مباشرة.

المشكلات الإنسانية الرئيسية في المفاوضات:

- مشكلات الإدراك.
- مشكلات الإحساس والمشاعر.
- مشكلات الاتصالات.

أولاً : مشكلات الإدراك

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

- ضعي نفسك في مكان الطرف الآخر (دون أن تتبني موقفه!).
- لا تستنتجي نوايا الطرف الآخر من مخاوفك أنت!
- ناقشي إدراك الطرف الآخر معه.
- تحيني الفرص لإثبات خطأ إدراك الطرف الآخر بشأن سوء نواياك.

ثانياً : مشكلات الإحساس والمشاعر

وتتمثل في العواطف والإنفعالات التي تنار أثناء التفاوض وينبغي عمل الآتي:

- الإعتراف بوجودها وفهمها.
- السماح للطرف الآخر بالتنفيس عن غضبه، دون الإنسياق في مواجهته.
- استخدام المجاملة واللفظات الشخصية.

ثالثاً: مشكلات الإتصالات

والتي تعتمد أساساً على ضرورة:

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

الركن الثاني لإستراتيجية التفاوض المبدئي: التركيز على المصالح بدلاً من المواقف

-المشكلة المطلوب حلها ليست الإختلاف في المواقف، إنها الإختلاف في المصالح والإحتياجات والإهتمامات والمخاوف!

الفرق بين المواقف والمصالح

المواقف	المصالح
<ul style="list-style-type: none"> - مقولات أو مطالب تشكلت كحلول. - عادة ما تحتوي على معلومات غير كاملة. - نادراً ما تؤدي الصفقات الموقفية إلى حلول المسب المتبادل. - التركيز على المواقف بدلاً من المصالح قد يؤدي إلى: - التوصل إلى حلول تسبب خسارة للطرفين، أو لا تحقق المكاسب الممكنة للطرفين. - عدم الكفاءة في استخدام الوقت، لأن من مصلحة كل طرف التمسك بموقفه لأطول وقت ممكن. - الإساءة للعلاقة بين الطرفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - أوسع من المواقف فهي تنشأ من عوامل مادية وإجرائية وعاطفية وتشمل احتياجات الفرد (أماله - واهتماماته). - أن فهم المصالح من شأنه أن يفتح الباب أمام أفكار جديدة، وفهمت مصالح الآخرين يساعد على تنمية حلول عامة. - غالباً ما تجد الأطراف أنهم يشاركون في عدد من المصالح الأساسية. - لا بد أن تكتشفي المصالح والإحتياجات التي تكمن خلف المواقف. - مثال: هل نفتح الشباك، أو نغلقه أو نفتحه إلى منتصف المسافة ؟ - لماذا نركز على المصالح بدلاً من المواقف ؟ - وراء المواقف المتعارضة بعض المصالح المتوافقة . - قد تكون هناك عدة مصالح غير متطابقة لدى الطرف الذي يفاوضك. - كل مصلحة لها أكثر من بديل لإشباعها .

الركن الثالث لإستراتيجية التفاوض المبدئي: إيجاد بدائل في صالح الطرفين

- الهدف: الوصول لحل وسط ومحاولة أن يكون لكل فرد من أطراف التفاوض نصيب في المكاسب.
- اختلاف المصالح قد يسهل الإتفاق!
- المطلوب: تنشيط التفكير الإبتكاري المتحرر.
- العقبة الرئيسية: التسرع في التقويم والنقد.
- الأسلوب: العصف الذهني .

تجنبني اللآءات العشرة

- (١) لا ترفضى الفكرة لمجرد أن بها عيوباً - حدى العيوب وابحثى لها عن حلول.
- (٢) لا ترفضى الفكرة لأنك لست صاحبتهـا - كوني موضوعية.
- (٣) لا ترفضى الفكرة لأنها مستحيلة - كل الإختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها.
- (٤) لا ترفضى الفكرة لأنك كودتي رأياً قاطعاً مسبقاً في الموضوع - من الأفضل تغيير القرارات في البر قبل الغرق فى عرض البحر!
- (٥) لا ترفضى الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم - قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم.
- (٦) لا ترفضى الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية - قد تستطيعين تدبير الموارد اللازمة.
- (٧) لا ترفضى الفكرة لأنها قد تسبب خلافات أو صراعات - التقدم والتجديد غالباً ما يصحبه بعض الصراع الذى يمكن معالجته.
- (٨) لا ترفضى الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك فى العمل - لست وحدك فى المنظمة أو الشركة.
- (٩) لا ترفضى الفكرة لأنها قد تفشل - النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائياً.
- (١٠) لا ترفضى الفكرة من باب التواضع - نعم - قد تستطيعين تحقيق ما يعجز الخبراء عن تحقيقه.

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

- يقوم على أساس معيار موضوعي مستقل عن إرادة الأطراف.
- المعيار ضروري لحل مشكلة التوزيع فى التفاوض.

مثال:

مفاوضة ممثلة للجنة العليا للمرأة للمؤيد لضرورة أن توجه المعونات والمنح إلى النهوض بكافة المجالات المتعلقة بالمشاركة السياسية للمرأة مع ممثلة إحدى الجهات المانحة والتي تعارض ما سبق وترى ضرورة التركيز على النهوض بمجالات بعينها (التوعية بحقوقها السياسية فقط) ، هذا يتطلب معياراً موضوعياً مستقلاً عن إرادة الطرفين المتفاوضين.

تمرين

إقرأى الحالة التالية :

قبل حلول الإنتخابات التشريعية لمجلس الشورى لعام ٢٠٠٧، وجدت عدد من المرشحات أن المنافسة التي سوف تواجههن في دوائرهن ستكون شرسة و معقدة. و رغبة من تلك المرشحات في الحصول على دعم و تدريب على العمل السياسي لمواجهة تلك المنافسة اتفقن على التفاوض مع اللجنة العليا للمرأة - لجنة المشاركة السياسية- من أجل الحصول على هذا التدريب. على أن اللجنة العليا قبلت ذلك ولكن بشرط أن تنقل المرشحات الخبرة التدريبية لعدد من السيدات في الدائرة المهتمات بالعمل السياسي (انتخابات محلية - نقابية) وأثناء انعقاد جلسة التفاوض دار الحوار بين ممثلي المجلس وممثلة المرشحات:

ممثلة المرشحات : نريد أن تدعمنا اللجنة بدورات تدريبية على العمل السياسي من أجل مواجهة المنافسة الشرسة من جانب المرشحين الرجال و في ظل ظروف الإنتخابات المعروفة لنا جميعاً.

ممثلة اللجنة : لن تبخل اللجنة على تقديم مثل هذا الدعم ولكن بشرط أن تتولى كل مرشحة نقل ما تعلمته من خبرات في مجال العمل السياسي إلى ١٠٠ من السيدات المهتمات بالعمل السياسي في دأئرتها.

ممثلة المرشحات: أشعر بأن اللجنة تريد استغلالنا رغم أننا في أشد الحاجة لمساعدتها.

ممثلة اللجنة: لديك شعور ... (مقاطعه من ممثلة المرشحات).

ممثلة المرشحات (بانفعال) : اللجنة معروف عنها دعم النساء ولكن ماذا لو رفضت هذا الطلب ألن نحصل على دعم اللجنة؟

ممثلة اللجنة: لن تحصلوا على دعم اللجنة.

ممثلة المرشحات : لن أتعاون مع اللجنة في أي خدمات يمكنني تقديمها للجنة.

انتهت الجلسة دون الوصول لاتفاق

ما هي الأخطاء التي وقعت فيها كل متفاوضة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ما هي مقترحاتك لتجنب تلك الأخطاء؟

.....

.....

.....

.....

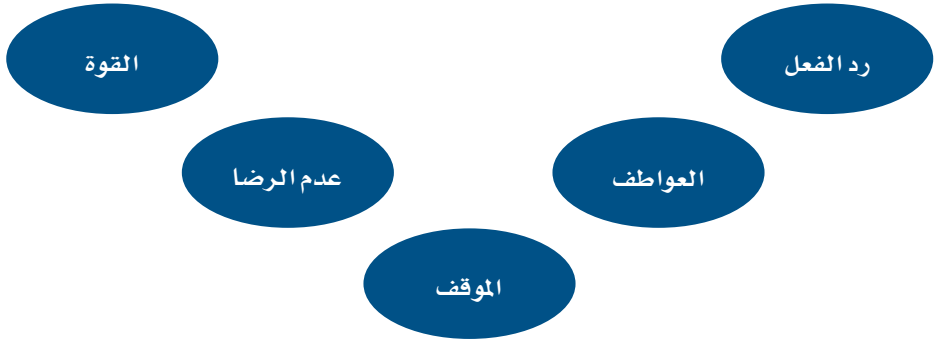
.....

.....

عاشراً: كيف تتخطى العقبات ، وتنمي
مركزك التفاوضي ؟

عاشرًا: كيف تتخطى العقبات ، وتنمي مركزك التفاوضي ؟

- هناك عدة عوامل في خمس مجالات ينبغي عليك أن تضعيها في اعتبارك:



(١) رد فعلك

- لا تتسرعي في رد فعلك واعدي التركيز مرة أخرى واستمري على هدفك.
- تعريفي على وسائل وتكتيكات الطرف الآخر (هجومي، مخادع...).
- تنهيه لأسلوبك أنت (فعلي، غير فعلي).
- خذي وقتك للتفكير.

(٢) عواطف وانفعالات الآخرين

- أصغي باهتمام، أعدي التعبير عن موضوعك بعبارات أسهل.
- حاولي أن تتعريفي على مشاعر ومواقف الطرف الآخر.
- يجب أن تكوني واثقة من نفسك.
- وازني ما بين المنطق والعاطفة.
- اتصلي بفعالية.

(٣) موقف الآخرين

- أسألي أسئلة مفتوحة النهايات مثل لماذا؟ لماذا لا؟ ماذا لو؟..... الخ.
- لا تقلقي من استخدام الصمت.
- عليك أن تلمي بالماضي وأن تركزي على المستقبل.
- استبدلي ضمائر أنت وأنا إلى نحن.

(٤) رضا و عدم رضا الآخرين

- أشركي الطرف الآخر باستمرار وذلك بطلب النقد البناء وتقديم الخيارات.
- أعدي التركيز على المصالح والإحتياجات الأساسية.
- أطلبي نصيحة طرف ثالث.
- إهتمي بالتعبيرات الشخصية والعامية في جلسة التفاوض.
- أطرحي أسئلة لاستخلاص معلومات معينة.

(٥) قوة الآخرين

- إعري مصدر وحدود قوتك وكذلك مصدر وحدود قوة الآخرين.
- أسألي أسئلة تختبر الواقع مثل: ما هو تقديري لما يحدث؟ ماذا أعتقد أنني فاعلة؟ ماذا سأفعل؟
- حذري ولا تهدي أثناء المفاوضة .
- لا تتفوقعي في ركن ضيق .

ولكن ماذا تفعل إذا كان الطرف الآخر أقوى منك ؟

الأهداف :

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

مفتاح الحل :

- ما هو أفضل بديل متاح لك إذا لم تستطيعين الوصول لاتفاق؟
- قبول أو رفض أي موقف تفاوضي من الطرف الآخر على أساس مقارنته بهذا البديل.
- تكن هذه البدائل ليست جاهزة، لك دور في إيجادها !

تدريب:

ضعي دائرة حول العدد الذي يعبر عنك في كل من العبارات التالية:

الدرجة	العبارة
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- دائماً ما أشجع على التعاون لتسوية القضايا.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أقلص الاختلافات وأنضدى العقبات.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أقوم بالأعداد للمفاوضات بعناية.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أصغي باهتمام أثناء المفاوضات.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أسأل بلباقة أثناء التفاوض.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- ألاحظ بعناية الجانب الآخر أثناء الجلسات.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أفكر بطريقة عقلانية قدر الإمكان.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أختار الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي من شأنها أن تؤدي إلى اتفاق مقبول.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أدرك التكتيكات عندما تستخدم من الطرف الآخر وأعرف كيف أرد عليها..
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أسعى لإيجاد البدائل والخيارات.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أستخدم المعرفة والمعلومات بفاعلية.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أدير ضغوط الوقت بفاعلية.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أسعى لبناء اتفاق يكون فيه كل الأطراف فائزة.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أحدد الدوافع والأهداف والإحتياجات بدقة.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أوازن بين العقل والعاطفة.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- اتصل بفاعلية مع الآخرين.
١ ٢ ٣ ٤ ٥	- أعرف مصادر وحدود قوتي وقوة الطرف الآخر.

ممتازة (٥)، جيدة جداً (٤)، جيدة (٣)، متوسطة (٢)، ضعيفة (١)

ما بعد التفاوض

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

في النهاية عليك بعد كل مفاوضة أن تسألني نفسك:

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

