



معاً نصنع التميز



الفصل الحادي

عشر



معاً نصنع التميز



التفاوض

الأستاذ الدكتور

محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

كلية التجارة - جامعة القاهرة



معاً نصنع التميز



(وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا
نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ
قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَاناً)

(وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ
وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ)



المحتويات

المساومة الجماعية

مفهوم التفاوض

نطاقه ومجالاته

أساليب التفاوض

معوقات التفاوض وكيفية مواجهتها

مداخل ومراحل عملية التفاوض

مبادئ التفاوض



معاً نصنع التميز



أولاً:- مفهوم التفاوض :

هو عملية التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى إتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح بينما تتعارض بعض مصالحنا الأخرى



نطاقه ومجالاته

فالتفاوض لا يعنى فقط تلك العملية الرسمية التى يجلس فيها المتفاوضون حول مائدة لمناقشة موضوع متنازع عليه ،

فهى نشاط يومى غير رسمى نقوم به كلما حاولنا الحصول على أى حاجة من احتياجاتنا من شخص آخر.

يشمل
كل
حياتنا

التفاوض إذن موجود على مستوى حياتنا الأسرية الخاصة وفى العمل وعلى مستوى الحكومات وما إلى ذلك .





معاً نصنع التميز



ثانياً: مداخل ومراحل عملية التفاوض :

(أ) مداخل عملية التفاوض :

الأول: على أساس المبادئ



والثاني على أساس المساومة



١- مراحل عملية التفاوض على أساس المبادئ:

١ - مرحلة التحليل Analysis

٢ - مرحلة التخطيط Planning

٣ - مرحلة المناقشة Discussion





١ - مرحلة التحليل Analysis

يقوم المفاوض خلال هذه المرحلة بتحليل الموقف عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها والتفكير فيها ودراسة المشكلات المتعلقة بالبشر الذين يمثلون الطرف الآخر ، والخاصة بمدرجات الأشخاص والمشاعر المعادية والاتصالات المبهمة ويقوم المفاوض أيضاً بتحديد مصالحه ومصالح الطرف الآخر .





٢ - مرحلة التخطيط Planning

وخلال هذه المرحلة يتم توليد الأفكار وتقرير ما ينبغي عمله .

وما الذي تقترحه لتناول المشكلات الخاصة بالأشخاص .

وما هي مصالحك ؟ وأيها أكثر أهمية ؟

وما هي أهدافك الموضوعية ؟ وما هي المعايير للحكم عليها ؟





٣ - مرحلة المناقشة Discussion

في هذه المرحلة من مراحل التفاوض ينشغل الأطراف بالاتصال فيما بينهم متطلعين إلى التوصل إلى اتفاق ، وعلى كل جانب أن يتفهم مصالح وأهداف ورغبات وحاجات الطرف الآخر





وبالتالي يتمكن الطرفان معاً من توليد وخلق البدائل ذات المزايا المتبادلة .

ويسعيان إلى التوصل إلى اتفاق على أسس موضوعية لتسوية المصالح المتعارضة .





المقارنة بين مدخل المساومة ومدخل المبادئ في التفاوض



يركز على الحل غير اللعبة ، فاوض على أساس الوقائع الموضوعية	يركز علي المشكلة موقف المساومة: أي من اللعبتين ينبغي أن تلعب ؟		م
على أساس من المبادئ (Principled)	متشدد (Hard)	متساهل (soft)	
المشتركون يحلون المشكلات	المشتركون خصوم	المشتركون أصدقاء	١
الهدف هو نتيجة تتسم بالحكمة يتم التوصل إليها بكفاءة وبطريقة ودية.	الهدف هو الانتصار	الهدف هو الاتفاق	٢
افصل بين الأشخاص والمشكلة.	طالب بتنازلات كشرط للعلاقات	تقدم بتنازلات لتعزيز العلاقات	٣
كن متساهلاً مع الأشخاص ومتشديداً مع المشكلة.	كن متشديداً مع المشكلة ومع الأشخاص.	كن متساهلاً مع الأشخاص ومع المشكلة	٤



ثالثاً أساليب التفاوض :

١ - المواقف المتحجرة

٢ - مواقف الهجوم

٣ - التحايل والخداع



ثالثاً التعامل الفعال مع أساليب التفاوض :

١ - المواقف المتحجرة :

- ١- الاقناع .
- ٢- البحث عن حلول مناسب منطقية نسأل
عن السبب
- ٣- اختيار الوقت المناسب.
- ٤- تجميع أكبر قدر من المعلومات



٢ - مواقف الهجوم :

١. البحث عن ثغرات

٢. التفكير في حلول وبدائل

٣. الدفاع المستميت والتركيز على الحقائق

٤. عدم اظهار أي خوف

٥. والصمود وامتصاص الضربات الأولى

٦. تكبيده خسائر تقنعه أن الاستمرار في هجوم ليس

لصالحه.



٣ - التحايل والخداع :

١. التحقق من البيانات ولا نسلم بما يقول
٢. محولة ثبر أغواره وتجميع أكبر قدر من الحقائق .
٣. لا تدخل في منطقة اللوم .
٤. ايجاد حلول تبني على حقائق



١ - المواقف المتحجرة :

١. يقوم هذا الأسلوب على أساس أن الطرف الآخر ليس لديه استعداد لأية مرونة وأنه ليس أمامك كطرف آخر للتفاوض إلا أن تقبل موقفه كما هو —
٢. وفي هذا المجال قد يتعلل الطرف الآخر بأنه لا يستطيع فعل أى شئ فى هذا المجال ، وقد يتعلل بأنه إذا لم يتم الأمر كما يتمشى ورأيه فإنه قد يستقيل من منصبه وهكذا .



٢ - مواقف الهجوم :

١ . قد يستخدم الطرف المفاوض أسلوب الهجوم لتخويف الطرف الآخر ، والهجوم أسلوب للضغط الغرض منه تخويف الطرف الآخر وجعله يشعر بعدم الراحة لكي يقبل أو يذعن لمطالب الطرف الآخر - فقد يكون التفاوض بين مدير الأفراد وأحد العاملين الجدد وهنا قد يستخدم المفاوض من قبل إدارة الأفراد الهجوم مثال ذلك " إنك جديد في وظيفتك ويمكن أن أفعل بك كذا وكذا " .



٣ - التحايل والخداع :

- ١ . وفيه يكون هدف المفاوض خداع الطرف الآخر حتى يستسلم وهذا الطرف الآخر يكون معتقداً أن الذي يفاوضه يتصرف بشرف وأمانة وصدق .
- ٢ . ومثال لذلك التحكم في البيانات والمعلومات واعطاء بيانات مضللة .



درس في فن الخداع والتفاوض بين الأب والابن

الأب (مخاطبا ابنه):

- أريدك أن تتزوج الفتاة التي اخترتها لك .
- الإبن :
- و لكني سأختار عروسي بنفسني .

الأب :

- و لكنني اخترت لك ابنة بيل جيتس !!
- الإبن :
- حسنا ، في هذه الحالة أوافق .

- الأب (مخاطبا بيل جيتس):
- لدي عريس لابنتك .
- بيل جيتس :
- لكن ابنتي ما زالت صغيرة السن على الزواج .
- الأب :
- و لكن العريس هو نائب رئيس البنك الدولي !!!
- بيل جيتس :
- آه !! في هذه الحالة أوافق .
- الأب (مخاطبا مدير البنك الدولي):
- لدي شاب يصلح لمنصب نائب رئيس البنك

• المدير :

• و لكن لدينا عدد كبير من النواب ، و لا توجد مناصب شاغرة .

• الأب :

• و لكن نائب الرئيس المقترح هو زوج ابنة بيل جيتس .

• المدير :

• آه !! في هذه الحالة تم تعيينه .

• سؤال :

هل تستطيع أن تدير أعمالك بهذه الطريقة ؟



إبطال مفعول أسلوب الطرف الآخر

ولكى يستطيع المفاوض إبطال مفعول الأسلوب الذى يستخدمه الطرف الآخر ، فإنه يجب أن يحدد هذا الأسلوب ابتداءً ولايخدع ؛

فلو أدرك أنه سوف يستخدم أسلوب التحجر فعليه عدم الاستسلام بل يصر على موقفه ويحاول هو بدوره اقناع الطرف الآخر أنه ليس لديه المرونة لأي تنازل

ولو أدرك أنه يستخدم أسلوب الهجوم فلن يكون عرضة للخوف أو القلق

ولو أدرك أنه يحتال عليه ويخدعه فلن يقع فريسة سهلة لخداعه.



رابعاً : مبادئ التفاوض على أساس المبادئ :

١ - فصل الأشخاص عن المشكلة

٢ - ركز اهتمامك على المصالح وليس على المواقف

٣ - ابتكر بدائل وحلولاً لمكاسب مشتركة

٤ - تمسك باستخدام معيار موضوعي

٥ - حاول تحقيق مصالح الطرف الآخر من خلال الحل المقترح

٦ - وجه انتباه الطرف الآخر لأحد المعايير والمقاييس

الموضوعية العادلة



١ - فصل الأشخاص عن المشكلة :

وفى هذا المجال يوجد مجموعة من القواعد التى يجب على المفاوض مراعاتها من أهمها ما يلى :

* أن الطرف الآخر بشر له ردود أفعال إنسانية فلا يجب تجاهل ذلك والتعامل مع البشر كالآلات .

* يجب الحذر من إعتبار عملية التفاوض اختباراً للارادة

* ضع نفسك مكان الطرف الآخر المفاوض

* لا تستنتج ولا تخمن نوايا الطرف الآخر بناءً على مخاوفك

٢ - ركز اهتمامك على المصالح وليس على المواقف :

وفى هذا المجال يوجد مجموعة من القواعد التى يجب على المفاوض مراعاتها من أهمها ما يلى :

* تعرف على مصالح الطرف الآخر وإعلم إن كل طرف له مصالح متعددة.

* يجب أن يعى المفاوض أن أقوى المصالح هى تلك التى تتعلق باحتياجات الإنسان الأساسية

* ضع قائمة فيها مصالح الطرف الآخر حسب ما تتصوره

* تحدث بشأن مصالحك

٣ - ابتكر بدائل وحلولاً لمكاسب مشتركة :

هناك عقبات تحول دون ابتكار العديد من الاختيارات والحلول وهي:

* الخشية من إبداء رأى مبتكر .

* البحث عن حل وحيد .

* افتراض وجود كعكة متماسكة لا تتجزأ

٣ - ابتكر بدائل وحلولاً لمكاسب مشتركة :

ولتلافى هذه العقبات يجب على المفاوض مراعاة مجموعة من القواعد من أهمها:

* يجب فصل عملية ابتكار الحلول عن عملية اتخاذ القرارات بشأنها .

* قبل توليد الأفكار والحلول: حدد هدفك ، واختر عدداً مناسباً من المشاركين في التفاوض ، اختر وقت مناسب لإجراء المفاوضة مع توفير بيئة وجو مناسب.

٣ - ابتكر بدائل وحلولاً لمكاسب مشتركة :

ولتلافى هذه العقبات يجب على المفاوض مراعاة مجموعة من القواعد من أهمها:

* أثناء عملية توليد الأفكار: اجعل المشاركين من طرفك يجلسون جنباً إلى جنب فالمواجهة الجماعية للمشكلة أفضل ، حاول عمل قائمة طويلة بالأفكار وعالج المشكلة من جميع زواياها الممكنة.

* بعد توليد الأفكار: ابتكر تحسينات لإدخالها على الأفكار أو عمل على توسيع نطاق اختيارك.



٤ - تمسك باستخدام معيار موضوعي :

وفي هذا المجال يوجد مجموعة من القواعد التي يجب على المفاوض مراعاتها من أهمها ما يلي :

إنك مهما أحسنت فهم مصالح الطرف الآخر ومهما كنت بارعاً في ابتكار وسائل التوفيق بين المصالح فانك ستواجه بتناقض المصالح ، وإن المفاوضين عادة يحاولون حل مثل هذه التناقضات باتخاذ موقف المساومة فقد يطلب أحد المفاوضين الحصول على تنازلات جوهرية وقد يعتمد طرف آخر إلى تقديم عرض سخى على أمل كسب الصداقة والموافقة . أى أن الموقف أصبح أشبه بالمباراة بين الطرفين وأحدهما يريد تحقيق مكاسب على حساب الآخر وللخروج من هذه الدائرة يجب التفاوض على أسس مستقلة عن إرادة كلا طرفي عملية التفاوض . أى يجب أن يتم التفاوض على أساس معيار موضوعي .

خامساً : معوقات التفاوض وكيفية مواجهتها :

قد تحدث عقبات عديدة ، ولتخطى
هذه العقبات والوصول إلى حل
يمكن للمفاوض القيام بالآتي :



١- إشراك الطرف الآخر في وضع الحل المقترح

للمشكلة موضع التفاوض .

٢- اسأل الطرف الآخر عن أفكارهم ومشاعرهم

ومصالحهم واحتياجاتهم وجعلها أساس للحل

المقترح للمشكلة موضع التفاوض .

٣- اطلب من الطرف الآخر ابداء الرأي البناء للوصول

إلى الحل المناسب .

٤ - مكن الطرف الآخر من الاختيار من بين البدائل التي تعرضها أو جعله يعلق على هذه الحلول للوصول إلى بديل آخر مناسب .

٥ - حاول تحقيق مصالح الطرف الآخر من خلال الحل المقترح

٦- وجه انتباه الطرف الآخر لأحد المعايير والمقاييس الموضوعية العادلة



معاً نصنع التميز



سادساً : المساومة الجماعية

(أ) مفهوم المساومة الجماعية

(ب) مستويات المساومة الجماعية

(ج) منازعات العمل الجماعية ومظاهرها
وكيفية تسويتها



معاً نصنع التميز



(أ) مفهوم المساومة الجماعية :

يعنى بها اللقاءات التي تعقد بين طرفي أو أطراف
العمل بغرض التفاوض على الموضوعات
المتصلة بعلاقات العمل



معاً نصنع التميز



(ب) مستويات المساومة الجماعية

قد تتم المفاوضات على مستوى المنشأة
فقط وقد تتم على مستوى الصناعة وقد تتم
على المستوى الوطني .



معاً نصنع التميز

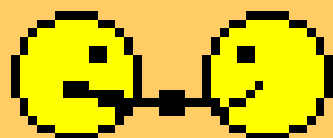


(ج) منازعات العمل الجماعية ومظاهرها وكيفية تسويتها :

يقصد بنزاع العمل **Labour Conflict** وقوع خلاف بين طرفي العمل أو أطرافه حول شروط أو ظروف العمل أو حول تفسير بعض القوانين والنظم والاتفاقات الجماعية عن حقوق والتزامات العاملين



والقوام أحمد

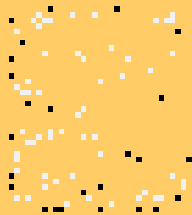




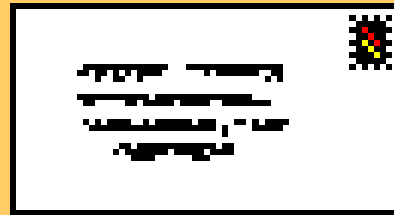
معاً نصنع التميز



للتواصل مع الدكتور



Dr.mady1@gmail.com



www.almohamady.com

ENTER