

# ماضرة المفاوضفة الجماعفة ومهارات المفاوض النقابف

إعداد:

د/ اءمء عافف ءسن  
مستشار الاتحاد العربف لعمال  
النفط والمناجم والكفماوفات  
ومءفر المعهد العربف للبترول

# مهارات التفاوض الجماعي



01

يقصد باستراتيجية التفاوض ان يكون كل  
من طرفي التعاقد مستعدا لتحقيق  
مصالحه الي جانب مصالح الطرف الاخر

02

و هذا لا يعني ان الطرفان يجب ان يحققا ذات  
المكاسب في كل عمليه

03

ففي بعض الاحيان قد تضطر الي استخدام الاقناع

04

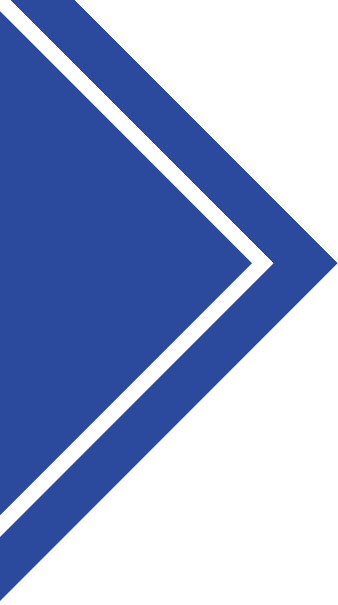
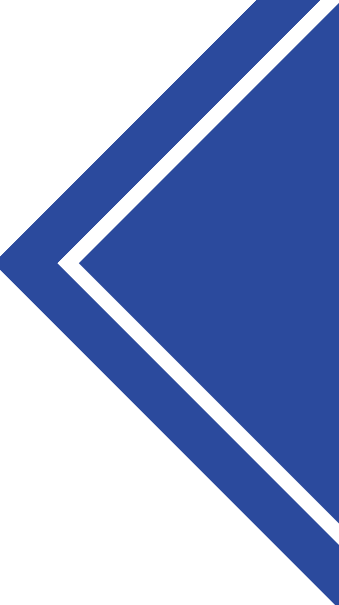
و في احيان اخري قد تلجأ الي اسلوب  
الحل الوسط ( التسويه او التنازل )

05

ولكن الاسلوب الامثل هو اسلوب  
التفاوض

# المبادئ الأساسية في العملية التفاوضية



- 
- 
1. كن علي استعداد دائم للتفاوض ، و في اي وقت
  2. ان لا تتفاوض ابدا دون ان تكون مستعدا بكل شئ
  3. التمسك بالثبات الدائم و هذوء الاعصاب
  4. عدم الاستهانة بالخصم او بالطرف المتفاوض معه
  5. لا تتسرع في اتخاذ قرار اكسب وقتا للتفكير فيه
  6. ان تستمع اكثر من ان تتكلم و اذا تكلمت فلا تقل شيئا ليس له

### قيمه

7. اذا لم تكن مستمر فلا تجلس الي مائدة المفاوضات
8. في التفاوض تتغلب المصالح علي الصداقات
9. و اعلم انه ليست هناك صداقة دائمة ، و لكن هناك دائما مصالح

### دائمه

10. الايمان بصدق و عدالة القضية التفاوضيه

الحذر و الحرص و عدم افشاء ما لديك دفعه واحده

11

ان تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك علي الوقائع و الاحداث الحقيقية و لا يجب ان تبني علي التمنيات

12

ان تتفاوض من مركز قوه

13

الاقتناع بالراي قبل اقناع الاخرين به

14

هدوء الاعصاب و الابتسامه مفتاح النجاح في التفاوض

15

ضرورة تهئية الطرف الاخر نفسيا لقبول وجهة نظرك او رأيك و ذلك عن طريق:

16

- أ- احترامه أثناء الحديث وأشعره بأهميه
- ب- أشعره بأهميه رأوه وتجاربته وخبراته
- ج- ابدأ بالاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهمة .
- د- تجنب توجيه النقد المباشر له .
- هـ- امدح تفوقه وتميزه وبين انك استفدت منه

17

التفاوض الدائم و مقابلة الثورات العارمه و الانتقادات العارمه بالهدوء  
المطلق و العقلانيه الرشيده

18

التجديد المستمر في طرق و اساليب تناول الموضوعات المتفاوض  
بشأنها و في اسلوب عمل الفريق التفاوضي

19

عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازيه او بنظرة عدوانييه او حركة تعبر عن  
الكراهيه و التحدي و العدوان

20

التحلي بالمظهر الانيق المتناسق الوقور المحترم في جميع جلسات التفاوض و في  
كافة جلساته الرسميه

21

لا يأس في التفاوض و لا هزيمة مطلقة و لا نهائيه و دائمة

22

عدم الانخداع بظاهر الامور و الاحتياط دائما من عكسها





# اهم انواع و تكتيكات التفاوض



1. تكتيك كسب الثقة و الاحترام المتبادل
2. تكتيك الاشعار بالذنب و تانيب الضمير
3. تكتيك تجزئة المجموعات الكلية و تجميع الجزئيات الفرعية
4. تكتيكي الاخفاء و الابرار
5. تكتيكي التهموين و التهمويل
6. تكتيكات التتبع التاريخي
7. تكتيكي المواجهة و الهروب

تكتيكي الضغط و جس النبض	8
تكتيك ادعاء عدم المعرفة	9
تكتيكي التهديد و الترغيب	10
تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت	11
تكتيكات التوضيح ، و التعقيم، و التجهيل	12
تكتيك الجدل بأنواعه المختلفه	13
تكتيك الارهاق الجسدي	14

15

**تكتيك المفاجأة و ابراز ما لم يكن في الحسبان**

16

**تكتيك التقابل في منتصف الطريق ( الحلول الوسط )**

17

**تكتيك التخويف بالمجهول لتسهيل قبول الخصم للمعلوم و  
المعروف حاليا و ارتضائه له و التسليم به**

18

**تكتيك جذب الانتباه الي عنصر من العناصر مع تحويل النظر عن  
باقي عناصر القضية التفاوضيه**

تكتيك التضامن المرحلى والاتفاق الجزئى	19
تكتيك الاجهاض للمبادرات المقدمه او للجهد	20
التفاوضي	
تكتيك حدود السلطة و حدود الزمن " سقوف	21
" التفاوض	
تكتيك التراجع او الانسحاب المنظم	22

**تكتيك اللجوء الي التحكيم**

**23**

**تكتيك التفضيل للماضي المشتق و الازدراء لكل جديد**

**24**

**تكتيك الصدمة ( المكاشفة الخطيرة )**

**25**

**تكتيك اجعله يأكل قطعه من الكيكه**

**26**

**تكتيك الخسارة القريبه و لا المكسب البعيد**

**27**

**تكتيك لا تهوي بالمطرقة ( العصا , الهراوه ) بل يكفي ان تظل**

**28**

**ممسكا بها**

**تكتيك اللغه و المعني و السياق**

**29**

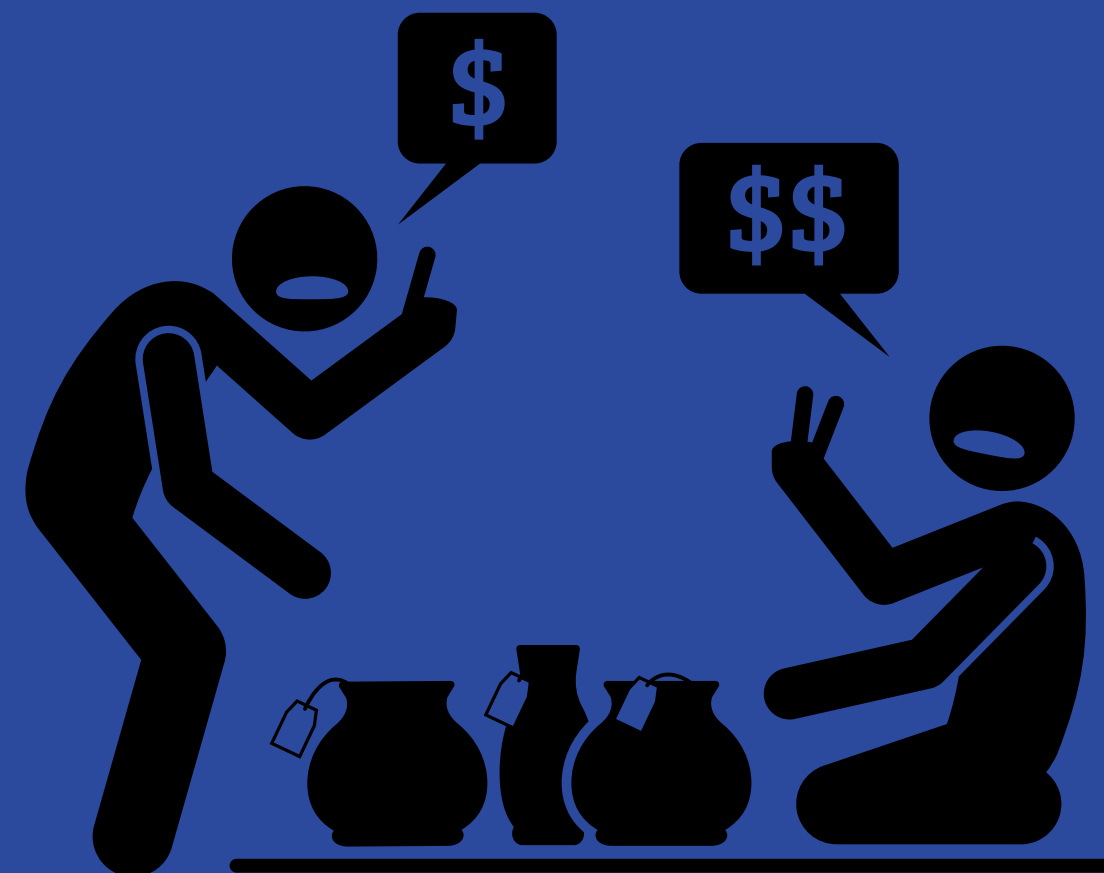
# محددات النجاح في التفاوض



1. الاعداد الجيد للتفاوض
2. الاستخدام الذكي للتوقيت
3. توظيف الاسئلة لخدمة التفاوض الفعال
4. الاستشارة و الوساطة و الحكم
5. خصائص المفاوض و مهاراته
6. العلاقات بين الاطراف المتفاوضه
7. العناية بصياغة الاتفاقات و العقود
8. الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال و شروطه
9. التركيز علي القوة النسبية و توظيفها لخدمة اتمام المفاوضات



# خصائص المفاوض الجيد



1. القدرة علي الاتصال الفعال
2. يتمتع بقدر مناسب من الذكاء
3. يتمتع بالقدرة علي سرعة التصرف في المواقف
4. يتقن فن الاستماع المتعاطف
5. يتمتع بقدرة تحليلية مناسبة
6. سريع الملاحظة
7. لبقاً في الحديث دبلوماسيا في التعبير
8. اجتماعي غير انطوائي
9. يتمتع بجلد و صبر شديدين عند اللزوم
10. قادر علي لعب الادوار المختلفه للشخصية
11. يتقن اللغة التي سيتم التفاوض بها
12. القدرة علي طرح الاسئلة المناسبة

# محددات فاعلية فريق التفاوض



1. حسن اختيار الاعضاء ( فريق التفاوض )
2. ان يتكون الفريق من عدد معقول من الاعضاء
3. يحسن التنوع في التخصص و الخبرات لفريق التفاوض
4. حسن اختيار الرئيس
5. ان تسود روح الفريق بينهم
6. فهم الاهداف و الاقتناع بها و الثقة في امكانية تحقيقها
7. حسن توزيع الادوار فيما بينهم

شكراً لحسن  
استماعكم