

بسم الله الرحمن الرحيم

دورة إعداد القادة

اللهم إني أعوذ بك من العجب و الكبر و الرياء و النفاق

**اللهم إني أسألك**

**الإخلاص**

**اللهم إني أعوذ بك من الأسر**

**و الكسر و البتر و الإصابات**

**المعوقة اللهم إني أسألك**

**الشهادة في سبيلك**

# الإدارة

## العسكرية

الباب الأول:

مبادئ علم الإدارة

4.....

الباب الثاني:

إدارة المعارك بالأهداف

6.....

الباب الثالث :

إدارة الأزمات و الكوارث

8.....

# الباب الرابع

## مهارات التفاوض و الإقناع

11 .....

## الباب الأول

### مبادئ علم الإدارة

#### مقدمة:

حتى نستطيع فهم ما هي الإدارة العسكرية يجب علينا أولاً أن نتعرف على ما هي الإدارة بشكلها المبسط .

#### تعريف:

للإدارة عدة تعريفات ولكن ربما أبسطها هو " إنجاز أعمال بواسطة أشخاص آخرين و باستعمال موارد محددة للوصول إلى هدف محدد في وقت محدد "

#### مراحل الإدارة:

##### 1 التخطيط:

هو عملية تحديد الأهداف و السياسات المؤدية لها مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستقبلية .

##### 2- التنظيم:

هو العملية التي يتم بها ترتيب الموارد حسب أولويات العمل للوصول الى الهدف عن طريق السياسات الموضوعية

### 3- القيادة:

هي عملية تحفيز للعاملين و تفعيل السياسات " خطة العمل " للوصول الى الهدف .

### 4- التحكم:

هو مرحلة قياس الأداء و إذا ما كانت خطة العمل تسير بشكل صحيح أم هناك الحاجة لتعديل خطة العمل أو زيادة الموارد .

## صلاحيات اتخاذ القرار ( من يتخذ القرار ) ؟

من المقولات الإدارية المشهورة ( أنا لا أستطيع اتخاذ هذا لقرار و هل لديك الصلاحيات لاتخاذ هذا القرار ؟ ) من هنا نعرف أنك لا تستطيع اتخاذ قرار إلا إذا كنت مخول من قبل شخص ما و هذا ما يسمى بالتسلسل الإداري ! و التسلسل الإداري ينقسم إلى ثلاث مراحل يتم على أساسها تحديد نوعية القرار .

٦٨٧ الإدارة العليا -- الرئيس ، القائد الأعلى ، الأمير -- القرارات

الإستراتيجية للوصول إلى الغاية

٦٨٤ الإدارة الوسطى -- مدير الدائرة ، أمير الجبهة --

القرارات التنظيمية للوصول إلى الأهداف

٦٨٢ الإدارة الدنيا -- مشرف الوحدة ، قائد المجموعة --

القرارات الإنتاجية لتنفيذ الخطة

## مراحل اتخاذ القرار:

### 1- تفهم الموقف:

و هو يعتمد على دراسة الأوضاع المؤثرة على الموقف و الخبرة الشخصية لصانع القرار .

### 2- تحديد المشكلة:

تحديد المشكلة هو أهم مراحل اتخاذ القرار حيث أن كل ما يتبع يعتمد اعتماد كلى عليها. كما أن للأمراض أعراض تدل عليها فان للمشاكل أعراض تدل عليها إلا أنها ليست دائما واضحة فتجد أن صانع القرار يحاول علاج الأعراض دون حل المشكلة و قد يؤدي ذلك الى تخفيف المشكلة ولكن لن يكون الحل الجذري لها .

### -3 تحديد الموارد والعقبات:

بعد تحديد المشكلة يجب تحديد الموارد المتاحة للوصول الى الهدف مع الأخذ بعين الاعتبار أن فى كثير من الأوقات تتغير الموارد قبل الوصول الى الهدف أو أن هناك مشاكل جديدة تظهر تتطلب موارد جديدة .

### -4 طرح الحلول وطرق العمل:

هناك عدة طرق للوصول للهدف . ولكن الاختيار يكون للحل الذي يوصل الى الهدف بأقل تكلفة و وقت وكما ذكرنا سابقا فإن تغير الموارد أو ظهور مشاكل أخرى يحتم وجود خطط أو حلول احترازية .

### -5 اتخاذ القرار:

يتم اختيار افضل الحلول للوصول الى الأهداف الموضوعه و يتم تقييم التقدم و إذا لزم إعادة الخطوات السابقة .

## الباب الثاني :

### إدارة المعارك بالأهداف

إن القائد العسكري يدخل المعركة وهو يطلب النصر . ولكن ترى ما سيكون سعر هذا النصر ؟ هل سيكون منتصرا إذا ما قتل نصف الجيش ليحصل على قطعة ارض ليست ذات أهمية ؟ أو حصل على النصر بعد أن استنزف كل إمكاناته البشرية و المادية بحيث لن يكون لديه القوة لرد هجوم معاكس ؟ متى يستطيع أن يعلن عن النصر ؟ أي متى يكون حقا انتصر ؟ للإجابة هذه الأسئلة يجب على القائد العسكري وضع أهداف منطقية ، إذا وصل لها يستطيع أن يعتبر نفسه منتصر في الحرب .

الحروب تتكون من عدة معارك مرتبطة بأهداف مشتركة والمعارك تتكون من عدة أعمال عسكرية مرتبطة بأهداف مشتركة . و حتى يعرف القائد العسكري ما هي الأهداف التي يجب أن يضعها لنفسه , يجب أن يعرف ما هي النتائج التي يريجوها و ما هي الإمكانيات المتاحة للوصول إلى هذه النتائج لذا :

### لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف المرجوة من هذا العمل ؟
  - إستراتيجي - جبل / مطار / مدخل مدينة
  - / سكة حديد
  - اقتصادي - استنزاف العدو / غنائم / رهائن
  - معنوي - رفع معنويات الجند و هدم معنويات العدو
  - إعلامي - لحشد الرأي العام المحلي و العالمي و الحصول على الدعم

- متى تبدأ المعركة ، ما هي ساعة الصفر
- لماذا في هذا الوقت بالذات ؟ ( تحركات عسكرية ، تحركات سياسية ، أحوال جوية ، غيرها )
- لماذا في هذا الموقع بالذات ؟ ( افضل موقع للوصول الى الأهداف المطلوبة بأقل وقت و خسائر )
- ما هو العدد اللازم لتحقيق النصر ؟
- عادة لا يوجد العدد الكافي ، إلا أن العدد الكبير يحتاج لدعم اكبر و مكلف
- هل الإمكانيات الموجودة تؤهل نجاح العمل ؟
- تكافؤ أو معادلة الأسلحة ليس دبابه بدبابه ولكن يمكن أن يكون دبابه بـ RBG أو الغام على الطريق إي هل لديك الإمكانيه للرد على تجهيزات العدو
- هل تستطيع الاحتفاظ بالمكاسب ؟
- هل لديك العدد الكافي للحفاظ على ما كسبت ، هل كان النصر كامل بحيث لن يستطيع العدو رد الكرة عليك قبل أن تمكن من المكاسب ؟

## « أهداف ما قبل المعركة :

عادة ما يكون هناك تكليف من القائد العام لأحد مساعديه لكل من الأهداف التالية إلا أن وضع الخطط عادة يكون بمشاركة قادة المجموعات القتالية و أمراء المجموعات .

- 1 \_ جمع كل المعلومات عن المواقع عن طريق الترصد و الاستخبارات
- 2 \_ وضع الخطة الرئيسية و الخطط الاحترازية
- 3 \_ استكمال العتاد ( سلاح ، غذاء ، دواء ) المطلوب للعمل

- 4\_ تجهيز الطرق أو الممرات للعمل ( هجوم ، إمداد ، إسعاف )
- 5\_ الاستعداد الجسدي و الإيمانى للأفراد
- 6\_ كل فرد من القياديين يعلم ما عليه فعله تماما
- 7\_ تجهيز مواقع ( العيادات ، مخازن الإمداد ) الميدانية
- 8\_ تحديد موعد التعبئة العامة للوحدات القتالية و المساندة (لا تزيد عن 48 ساعة من المعركة )

### ◀ أهداف المعركة :

- 1\_ تنفيذ خطة الهجوم الرئيسية فى الوقت المحدد لها بأقل خسائر ممكنة.
- 2\_ إذا ما استلزم الأمر ، تنفيذ الخطط الاحترازية .
- 3- استثمار إي فرص متاحة لم تكن بالحسبان .

### ◀ أهداف ما بعد المعركة:

- 1\_ سرعة نقل الجرحى للعلاج.
- 2\_ الاستعداد لردة الفعل المتوقعة من العدو .
- 3\_ استثمار و المحافظة على المكاسب
- 4\_ الإعداد للمعركة القادمة .
- 5\_ مراجعة ما حدث من أخطاء ليس للعقاب ولكن لتفادى الوقوع فيها مره أخرى
- 6\_ الترصد على المناطق المجاورة لعل خطوط المواجهة أفضل من المخطط لها .

ملاحظة هامة : ما خاب من استشار و ما ندم من استخار  
السرية التامة و إعطاء المعلومات لمن يحتاجها و فى  
وقت الحاجة لها مع التورية على الغير

## الباب الثالث

### إدارة الأزمات والكوارث

إن الإدارة تعتمد على موارد بشرية و طبيعية و مالية لتحقيق من  
خلالها هدف محدد . ولكن فى حالة الأزمات فإنك تجد أن الموارد  
بجميع أنواعها قد تقلصت إن لم تكن نفذت ، الحالة النفسية للعاملين  
قد تأثرت و تحت وطأه الأزمة لابد لشخص ما " المسؤول " أن يتخذ  
قرار و يحدد ما هي الأهداف المرحلية للخروج من هذه الأزمة و كثيرا ما  
 نجد أن هذا المسؤول يعالج المشاكل الظاهرة و يغفل عن ما هو  
السبب الحقيقي أو بعض التأثيرات الجانبية التي يمكن أن تحدث أزمة  
أكبر من الأزمة الأولى و نحن لسنا بصدد التحدث عن جميع أنواع  
الأزمات التي تمر بالمجتمعات من أزمات اجتماعية و سياسية و  
اقتصادية و طبيعية ولكننا نقتصر على الأزمات الطبيعية و الناجمة من  
العدوان .

كل إنسان أو مجتمع معرض للأزمات فهي سنة الله فى الأرض  
لذا نجد المقولة المشهورة "الوقاية خير من العلاج" توضح لنا أن  
الإنسان دائما يتربق و قوع الأزمات و نجده أيضا تعرف على أهم  
العلاجات لها وهو الوقاية منها . ولكن إن لم يكن باستطاعته الوقاية

فيتوجب عليه اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير المتاحة للتخفيف منها و هو ما يسمى بإجراءات السلامة .

لقد قام كل منا بشيء من هذا العمل فى وقت من الأوقات ولناخذ على سبيل المثال لا الحصر بعض الأمثلة:

- حزام الأمان فى السيارة .
- إرشادات استعمال مخارج النجاة على الطائرة .
- مطفأة الحريق و سلم الطوارئ فى المباني .
- صافرات الإنذار فى المدن .

كل ما سبق ذكره يدل على أن شخص ما قدر احتمال حدوث أزمة فوضع لها هذه الاحتياطات للتخفيف من آثارها . و لناخذ مطفأة الحريق ، ربما لن تستعمل أبدا و هي تشغل حيز فى الممرات فى كل المباني ، ولكن إذا حدث حريق ولم يكن هناك المطفأة !!! نفس المثال على حزام الأمان فى السيارة ربما لا تحتاج إليه إلا مرة واحدة فى حياتك ولكن أن لم تكن قد استعملته فى تلك المرة بالذات " اعقلها و توكل " !!! .

## تعريف إدارة الأزمات:

هي الخطوات و التدابير التي تتبع قبل و خلال وبعد حدوث الأزمات وذلك بهدف تخفيف أو تحجيم الأضرار الناجمة عنها .

## قبل الأزمة:

لعل المقدمة أوضحت أهمية التفكير فى الأزمات قبل حدوثها و مالها من أثر فى تقليل الخسائر . ليس من الصعب أن يخمن الإنسان الكثير من الأزمات التي يمكن أن تحدث ، و يستطيع أيضا أن يضع احتمالات وقوعها بالنسبة لغيرها ، مثال على ذلك احتمال زلزل فى بلاد

- لها سابقة فى الزلازل يكون أقوى بكثير من بلد لم ترى الزلازل قط .  
 هناك خطوات عملية تسهل هذه المرحلة من إدارة الأزمات :
- 1 وضع قائمة بجميع الأزمات الحتمية و المتوقعة .
  - 2 يتم دراسة كل أزمة على حده.
  - 3 تصنيف الأزمات الى حالات خطر (1) (2) (3) (4) :
    - ⊞ خطر (1) : الخطر قائم و لازال مؤثر .
    - ⊞ خطر (2) : مسبب الخطر زال ولكن التأثير لم يزل .
    - ⊞ خطر (3) : مباشرة قبل حدوث الخطر.
    - ⊞ خطر (4) : ظهور مؤشرات الخطر تسترعى  
 الحيطه .
  - 4 وضع خطة عمل لكل أزمة من الأزمات و خطط احترازية موازية لها :
    - ⊞ وضع المورد المناسب فى المكان المناسب قبل حدوث  
 الأزمة
    - ⊞ تأمين الاتصالات و وسائل الإخلاء و الإمداد و الإسعاف
    - ⊞ الاستقلالية فى اتخاذ القرار المناسب من قبل الشخص  
 المسؤول
  - 5 يتم تخصيص الموارد البشرية و الطبيعية لكل خطة مع الأخذ بعين  
 الاعتبار احتمال حدوث اكثر من أزمة فى نفس الوقت .
  - 6 تجهيز المقومات الأساسية للسلامة بقدر المستطاع ( مادي و  
 عمليا ) .
- وهى تنحصر فى الأساسيات التالية :
- ( الماء / الحماية بالغطاء / الغذاء / الاتصالات / الإضاءة /  
 القدرة على الدفاع عن النفس )

التدريب على كل الحالات . وهو أهم الوسائل للوقاية من فشل أي خطة مقترحة .

## خلال الأزمة :

الخطوات التالية ستكون قاعدة جيدة للتدريب على إدارة الأزمات :  
( عند حدوث الأزمة ) :

1. ألزم الهدوء و افرضه على الجميع .
  2. حوّل و استرجع .
  3. اعمل جرد مبدئي على الموارد المتاحة
  4. حدد نوع الخطر ( إن كان هناك أكثر من خطر تعامل مع الأهم ثم المهم )
  5. حدد مرحلة الخطر ( كما سبق تحديدها ) .
  6. حدد فرق العمل و حدد مهام كل فريق بدقة و الوقت التقريبي لإنجاز العمل.
  7. تنفيذ الخطة المرسومة لهذا النوع من الأزمات ( مسؤوليات قائد الفريق ) :
- إعطاء المعلومات بهدوء و وضوح ( خطورة الموقف ، عدد أفراد الفريق ، الهدف و الوقت )
  - مراعاة عامل الإجهاد الجسدي و النفسي و فرض فترات راحة للجميع .
  - تذكير الجميع بأهمية الدعاء و الاحتساب .
  - يجب أن يكون هناك حزم دون تجريح أو زجر .
  - إذا أمكن جهاز مركز عمليات و اتصالات .

## بعد الأزمة :

تبدأ مرحلة بعد الأزمة بعد زوال الخطر و تضائل احتمال وقوعه فى القريب العاجل .

### فى هذه المرحلة :

1. الإسعافات الأولية
2. التأكد من عدم وجود أخطار جانبية للأزمة ( مثل الحريق أو انفجار غاز ) .
3. عمل جرد ثانى للموارد البشرية و الطبيعية و المالية .
4. تقييم مدى الخسائر و جدوى إعادة البناء .
5. إعادة البناء .

### ملاحظة :

عند تلقى المعلومات أو أخبار حال وقوع الأزمة يجب عليك :

- تهدأ الشخص حامل الخبر حتى يتمكن من ترتيب معلوماته و أفكاره .
- الأسماع و الإنصات لكل التفاصيل دون التأثير بالمشاعر أو الآراء الشخصية لحامل الخبر التي يمكن أن تكون أن يسبب فى اتخاذ قرار خاطئ .

## الباب الرابع

### مهارات التفاوض و الإقناع

من هدى الرسول صلى الله عليه و سلم :

اللهم أرنا الحق حق و أرزقنا اتباعه و أرنا الباطل باطل و أرزقنا اجتنابه

## ما هو التفاوض؟

التفاوض هي العملية التي من خلالها نسعى للحصول على ما نريد من الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على شيء منا . أو " هي عملية حل النزاع بين شخصين أو أكثر حيث يبدأ الطرفان بتقديم تنازلات أو تغيير الشروط للوصول إلى صيغة ترضي الطرفين " و هي أيضا تشبه بلعبة الورق حيث تبدأ اللعبة بعدد من الأوراق القيمة و غير القيمة لدى كل فريق و الفائز هو الذي يجمع اكبر عدد من الأوراق القيمة .

سؤال : التفاوض علم أو فن ؟

## صفات و مهارات المفاوض الجيد

- التخطيط - حسن الاستماع - الحافز - الثقة - القوة
- عدم الارتباك تحت الضغط
- الوقار - الصبر - الإصرار - المرونة - الذكاء - الحكمة - القدرة على الإقناع
- اقتناء المعلومة / المعرفة - مهارات الاتصال - مريحا و متعاوننا
- حسن المظهر
- الدبلوماسية - المهارة - وزن الأمور و عدم إعطاء الأمر أكثر و لا أقل من حقه

## أساليب التفاوض

- الأسلوب " الأسود " - الأسلوب " الأبيض " -
- الأسلوب " الرمادي "

## أسلوب التفاوضي " الأسود " يعتقدون بالآتي :

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مقارنة بالطرف الآخر .
- أن عملية التفاوض تتم مرة واحدة فقط .
- الانتصار عن طريق الاحتكار .
- أخذ شيء مقابل لا شيء
- حيل بذيئة ، السخرية .

## الأسلوب التفاوضي " الأبيض " يعتقدون بالآتي :

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مع مراعاة الطرف الآخر .
- إن عملية التفاوض قد تستمر لفترة أطول .
- مراعاة مطالب الطرف الآخر
- النجاح من خلال التعاون .
- تجنب أساليب الاحتكار .
- تبادل شيء بشيء آخر .

## الأشخاص الذين يصعب التعاون معهم :

### الأسلوب الرمادي "

- لا يريد الوصول إلى حل ( لدية هدف غير معلن و ربما الهدف هو إفشال المفاوضات )
- يفتعل التعاون " الأسود " المتخفي .
- يتهرب من الإجابات المباشرة
- يجارى ، يغاير ، يكذب

## التفاوض عن طريق شخص واحد أو فريق

### التفاوض بفرد واحد :

## الإيجابيات:

- (1) إمكانية السيطرة على الموقف (2) توفير في التكاليف (3) توفير في الوقت (4) سهولة المتابعة و التقييم
- (5) سرعة الإنجاز (6) التحديد الواضح للمسؤوليات

## السلبيات:

- (1) احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة (2) الإرهاق في التجهيز و عملية التفاوض
- (3) لا يصلح في حالة تشعب مظاهر قضية التفاوض

## من خلال فريق

## الإيجابيات:

- (1) إيجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر (2) الاستفادة من التخصصات
- (3) تقليل التجهيز الشخصي
- (4) استخدام تكتيك العضو المتشدد و المتساهل

## السلبيات:

- (1) احتمال الازدواج و تعارض الآراء (2) زيادة في التكاليف (3) زيادة في الوقت
- (4) زيادة في الحساسية بين الأعضاء

## مجال المساومة

التفاوض هو تقدم الأطراف المتعارضة نحو بعضها

البعض : كيف ؟

|             |               |             |
|-------------|---------------|-------------|
| الحد الأدنى | الوضع المثالي | الطرف الأول |
|-------------|---------------|-------------|

|                   |                |                 |
|-------------------|----------------|-----------------|
| الوضع<br>المثالي  | الحد<br>الأدنى | الطرف<br>الثاني |
| مجال المساو<br>مة |                |                 |

## جوانب التفاوض

**التخطيط:** ( بعد الاتصال المبدئي لإظهار النية بالتفاوض و تحديد

تحديد و دراسة المشكلة / قضية التفاوض

تحديد الهدف من التفاوض

تحديد القيود و الفرص المتاحة للطرفين ( القوة التفاوضية ،

الوقت المتاح ، الحاجة للمفاوضات )

جمع و تحليل البيانات الأولية

تقييم المركز التفاوضي ( بناء على القيود و الفرص ، هل هناك

جدوى من عقد المفاوضات أم لا ؟ )

**الإعداد:** ( اتصال آخر لاقتراح مستوى المشاركة و المكان و الوقت

الاختيار و الإعداد لفريق التفاوض

الاستراتيجية التفاوضية المناسبة ( تعتمد على القيود و الفرص )

إعداد مبدئي لأجندة التفاوض ( ترتيب الأولويات و الوقت المتاح للوصول

الإعداد و التحضير للجلسة

## تنظيم الجلسة التفاوضية

تحديد الأدوار على الفريق المفاوض

تحديد مسؤول لمتابعة أعمال الفريق  
تجهيز مكان التفاوض  
تجهيز أجندة التفاوض  
تجهيز الوثائق و التقارير اللازمة  
إجراءات الاتصالات بالطرف الآخر

## تنفيذ عملية التفاوض

قدم نفسك  
أفتح الجلسة  
تطبيق الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة  
التعاقد

## المراحل الست لعملية التفاوض

الاتصال ..... التجهيز ..... النقاش ..... الاقتراح  
..... المساومة ..... الاتفاق

## الاتصال

يكون عن طريق اتصال هاتفي أو لقاء مباشر أو رسالة بريدية ولكن فى المفاوضات العالية المستوى ، عادة يكون هناك طرف ثالث وذلك لان من يطلب المفاوضات هو عادة الذي يقدم اكبر التنازلات لذا فإن الطرف الثالث سيحل هذه المشكلة و يكون فى نفس الوقت مضيفا للمفاوضات و إذا ما بدأت الخلافات يكون هو الوسيط لإعادتها.

0- قبول المفاوضات بحد ذاته اعتراف بالطرف الآخر .

0- هل الوقت مناسب لك للدخول أم التأخير أفضل ؟

- 0- ما هو هدفك من عملية التفاوض ؟
- إذا كنت لا تعرف ماذا تريد بالتقدير سوف لن تحصل على ما تريد .
- 0- يجب أن تكون شروط الدخول مشرفة .
- 0- تحديد الخطوط العريضة مع إظهار الرغبة في المصلحة المشتركة .
- تحديد الأهداف المشتركة و التي يتم تحديد التنازلات من الطرفين
- ما هي المواضيع التي سوف نتطرق إليها ؟
- ما هي الأمور التي يمكن التفاوض عليها ؟
- 0- احرص على الوصول إلى اتفاق مبدئي لبعض الشروط قبل الدخول في عملية المفاوضة .

## المعلومة قوة :

لاشك أن المعلومات التي يعرفها عنك خصمك سوف يستعملها في صالحه .المعلومات تنقسم الى مؤكدة و معلومات محتملة . خصمك يبني استراتيجية في المفاوضات على معلوماته المؤكدة عنك و يستعمل المحتملة بشكل غير مباشر ليظهر عمق معلوماته عنك و التي ستؤدي بك للإفصاح عن معلومات أخرى أكيدة . لذا لا تعطي خصمك معلومات ذات تشعب يستطيع الاستفادة منها في عدة مجالات و لكن حاول تحديد الإجابة بالسؤال المطروح و اجعل ذلك في سياق من التعاون الإيجابي حتى لا يشعر بأنك لم تعطيه كل شيء .

## أدرس خصمك :-

- أنت أقرب إلى الفشل من النجاح إذا عرفك خصمك أكثر من معرفتك لنفسك
- احرص على معرفة أفراد الخصم و قدر خبراتهم و صلاحياتهم .

- هل هو الجهة القادرة على اتخاذ القرار المطلوب ؟ هل هناك قوى خارجية تؤثر عليه ؟
- هل لخصمك تاريخ في مفاوضات ؟ هل يلتزم أم لا ؟ و ما هي الضمانات هذه المرة ؟
- لماذا طلب المفاوضات الآن ؟ هل هو لكسب الوقت أم هو طلب حقيقي ؟
- حاول كشف أوراق خصمك .
- ادرس نقاط ضعف أفراد الخصم .
- استعمل ورقة الضغط لوضع إطار للمباحثات بحيث إذا حاد الخصم عن المسار المطلوب تستخدم ورقة الضغط.
- خلال المفاوضات خصص شخص لقراءة إشارات الخصم و ملاحظة ردود فعل كل شخص على كل نقطة مطروحة ربما تلاحظ اختلاف في وجهات النظر بين أفراد فريق الخصم يمكن أن تستغلها لصالحك .

### التجهيز لعملية التفاوض

- قرر ماذا تريد مع تحديد الأولوية التي تحتاجها .
- ضع تصور مبدئي للدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- خمن ماذا يمكنك من الحصول عليه من عملية التفاوض .
- حاول أن تجعل عدد الأفراد متساوي للطرفين .
- تأكد من معرفة كل شخص من فريقك بأخلاقيات التعامل مع الآخرين .
- احرص على المحافظة على سرية المعلومات .
- حدد مسؤوليات كل فرد من الأفراد في الإجابة على التساؤلات المتوقعة / غير متوقعة .

0- رتب طريقة للإشارة في حالة وجود فكرة جديدة لم يتم التطرق لها

□- تأكد من إلمام الأفراد بنطاق صلاحياته .

□- أذكر مع تحديد الأولويات للطلبات ؟

متوسطة الأهمية . مهمة للغاية .

قليلة الأهمية .

□- حدد أهمية كل رغبة حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

عالي - حرج جدا - بالتأكيد لا اتفاق .

متوسط - مهم لكن غير حساس .

منخفض - أرغب في تحقيقه و لكن ليس على

حساب شيء آخر .

□- يمكن تقسيم الأولويات على عدة جولات و ليس بالضرورة تحقيق

كل الأهداف من أول جولة .

□- شروط الخروج هي بمثابة ورقة ضمان لعدم تلاعب الخصم .

□- يعاد تقييم الأولويات و الأهمية فور ظهور معلومات جديدة

### أخطاء عامة يجب تجنبها.....

0- عدم إيجاد الوقت الكافي لتحديد ماذا تريد .

□- عدم الواقعية في الدخول و الخروج من عملية التفاوض .

□- عدم تحديد أولويات الرغبة .

□- عدم تحديد مجال ( أهمية ) لكل من الرغبات .

□- عدم تحديد موعد تقريبي للانهاء من مراحل المفاوضات .

### النقاش

□ اسأل أسئلة مفتوحة و أسمع جيدا للجواب .

□ أستمع إلى الإشارات التي تشير إلى العزم إلى الأخذ بالاعتبار لبعض النقاط .

□ استخدام المناقشة لقياس آراء الآخرين .

□ حدد تسلسل النقاط .

□ إظهار حسن النية : أنا مستعد للنظر لأي اقتراح بخصوص المشاكل المعروضة .

□ استمع باهتمام .

□ مستقبل الجدل الهدام .

□ كون علاقة .

□ موازنة الصلابة و المرونة

□ تجنب الأتي :

- مهاجمة أو إيقاع اللوم على شخص معين لمشكلة معينة .

- التجريح الشخصي . - عدم سماع وجهة نظر الطرف الآخر - التحدي .

- السخرية - تجنب التهديد - تسجيل نقاط متكررة للمواضيع المطروحة

### الأسئلة الخاطئة:

0- الارتباك " دعنا نسمع ماذا يريدون " .

□- هل أنت تسمعني

□- هل أنت جاد!؟

□- هل هذا اقتراحك الأخير!؟

### الأسئلة الصحيحة:

□- ما هي المعايير التي استخدمتها ؟

- ما هي أولوياتك ؟
- كيف تم حساب ذلك ؟

## الاقتراح

- أقترح - ماذا يمكنك من مبادلته ؟
- الاقتراح هو عبارة عن عرض لما تستطيع تقديمه مقابل ما تريد الحصول عليه
- 0- أستخدم لغة " إذا ..... فأني ..... " إذا رغبوا في الاستجابة إلى بعض طلباتي فإنني مستعد للاستجابة لبعض طلباتهم
- التزام الصمت و انظر الرد .
- 0- أذكر ماذا تريد و لكن تجنب ذكر الشروط التي سوف تتفق عليها .
- 0- الاستجابة للاقتراح
- 0- استخدام الأسئلة للاستجابة للاقتراح
- لا تقاطع الطرف الآخر في حالة عرض لمقترح معين
- كيف تعمل مقترح .
- قيم أهمية كل عرض حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

| مقترح الخصم    | بالنسبة للخصم | بالنسبة لك |
|----------------|---------------|------------|
| عالي الحساسية  |               |            |
| متوسط الحساسية |               |            |

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
|  |  | منخفض<br>الحساسية |
|--|--|-------------------|

- لخص الاقتراح
- لا تقول كلمة "لا"
- لا تستجيب بسرعة
- كيف تتقبل الاقتراح
- انظر إلى اقتراح بديل

## المساومة

- ساوم - ماذا تستطيع من مبادلته ؟
- مساومة مقترح بأخر أو مقترحات عديدة بأخرى .
  - 0- المبادلة / المقايضة للوصول إلى حل محدد
  - استخدم دائما الشروط " إذا ..... فأني ....."
  - الاستجابة للمساومة (لا تستجيب بسرعة و لا تظهر ذلك حتى و إن كان هو الهدف الرئيسي للمفاوضات )
  - سجل ماذا تم الاتفاق عليه .
  - لا تكشف أوراقك دفعة واحدة

## الاتفاق

- أهمية استخدام الأسلوب المناسب لإنهاء المفاوضات :
- اشكر المشتركين فى المفاوضات مع إظهار تخوف من حجم التنازلات التي قدمتها أنت لتحقيق الاتفاق ، فذلك سيجعل الطرف الثاني يتمسك بما حصل عليه و لن يحاول التملص من الاتفاق ضنا منه بالفوز فى المفاوضات .
- الاتفاق يمكن أن يكون خطرا !؟

□- عدم الاتفاق حول الفرق بين النص و روح المعنى ( سلاح ذو حدين للطرفين ) .

## التوقف التام :-

عندما يصر الطرفين على نقاط خلاف :

1- اكتب آخر نقاط ثم الاتفاق عليها كي تكون قاعدة الانطلاق الجديدة .

2- حاول تحجيم المشكلة و إعادة النظر فيها بجدية .

3- موازنة الصلابة و المرونة ( معرفة أولويات الخصم )

4- ابحث عن إشارات .

5- التأجيل :

- حدد الموعد الجديد - المكان - النقاط التي سيتم طرحها .

## نصائح عامة

□- لا تحسن الضن فى خصمك إلا إذا كان هناك سبب لذلك .

0- كن مستعد لتحمل بعض المجازفة .

□- حاول إخفاء رغبتك فى عملية التفاوض .

□- شارك بأفكارك و شعورك مع مجموعتك .

□- تمرن على عملية التفاوض قبل الدخول فى التفاوض .

□- أسأل خصمك بشكل مباشر ، ماذا يريد ؟

□- اطرح أسئلة عديدة ، استمع بحذر للأجوبة و لاحظ كيف تقدم الأجوبة .

□- تظاهر بأنك تعرف القليل فى جزئيات معينة و من المحتمل أن يبوح

لك بأكثر مما كنت تتوقعه .

- كن مستمع نشط ، واجعل خصمك يلاحظ فهمك لما يقول .
- ضع المناقشة في قالب سهل الفهم لخصمك .
- اترك المجال لخصمك لهضم و فهم أفكار جديدة .
- اطرح وجهة نظرك بطريقة عدم التهديد و من خلال طرح الأسئلة .
- استخدم الصمت كإحدى الإستراتيجيات .
- اجعل خصمك يشعر بأنك خبير و سوف يحترمك اكثر .
- حاول أن تجعل خصمك يقدم العرض الأول .
- أعرّف اليوم النهائي لخصمك و تجنب أن يعرف يومك النهائي .
- تذكر أن خصمك سوف يبحث عن نقاط ضعفك .
- كن حذرا من اختلاف العادات .
- إذا حضر خصمك و معه خبير احضر خبير على كفاءة عالية .
- استعين بأشخاص لهم علاقة بخصمك للتأثير عليه .
- أعمل اتصال غير مباشر قبل عملية التفاوض .
- لا تتفاوض مع شخص لا يملك الصلاحية لإعطاء امتيازات كما تفعل .
- عند اقتراب نهاية التفاوض يمكنك عادة من الحصول على امتياز آخر .
- سوف تحصل على الكثير من عملية التفاوض إذا كان الخصم يحترمك .
- لا تحاول أن تكون الشخص الطيب المتساهل دائما .
- اجمع بين موضوعين خصوصا إذا عرفت أن الشخص الآخر يعتزم إعطائك واحد منهم .
- لا تعطي شيء إلا في حالة الحصول على شيء في المقابل .
- حاول إعطاء امتيازات صغيرة لكن اجعل خصمك يعتقد أنها كبيرة .
- لا تنتقد أو ترفض موقف الخصم مباشرة .

- إذا غضب الخصم لا تنفعل .
- قلل التوتر .
- ضع نفسك في مكان خصمك لتفهم وجهة نظره
- أعطى فرصة لخصمك لحفظ ماء الوجه عند تنازله أو إعطائك امتيازات .
- تأكد من أن خصمك مرتاح عند الانتهاء من عملية التفاوض لا مكانية التعامل معه مرة أخرى .
- حدد ما تم الاتفاق عليه في نهاية عملية التفاوض .
- تأكد من أن فريقك يدعمون القرارات النهائية و لا تنفرد بها

## الحيل و الخدع في الاجتماعات

- أحذر من التجريحات الشفوية و الغير شفوية .
- أحذر من محاولة خصمك أن يجعلك تشعر بالندم .
- أحذر من تأكيد خصمك على أن الأمور سوف تكون بخير .
- أحذر من الطلبات المفرطة من خصمك .
- أحذر من زيادة حدة الطلبات المقدمة من خصمك .
- أحذر من خدعة انخفاض السعر .
- أحذر من خدعة ارتفاع السعر .
- أحذر خدعة الأشخاص الخيرين و السيئين .

□- إذا حاول خصمك استخدام طرق غير مشروعة اعلمه بذلك و ناقشه

□- أحذر من التعمد بتهيئة الجو المحيط لتخويفك .

□- أحذر من خدعة تضيق جدول الأعمال .

□- أحذر من مناورة إما أن تأخذه أو تتركه .