



{مهارات التفاوض}

التفاوض علم وفن

- فالتفاوض فن يعتمد بالدرجة الأولى على مهارات المفاوضين ومؤهلاتهم العلمية والثقافية، وإلمامهم بموضوع المفاوضات وأبعاده المباشرة وغير المباشرة وحسن تقديرهم لموقفه التفاوضي .
- كذلك دراسة وتحليل شخصيات الأطراف المقابلة في المفاوضات، وطبيعة واتجاهات سياسات المؤسسات التي يمثلونها

مفهوم التفاوض..



- ماذا تعني لك كلمة تفاوض؟ ما هي الكلمة أو الكلمات الأخرى التي ترد إلى ذهنك بمجرد أن تسمع كلمة تفاوض؟

مفهوم

التفاوض.

مبادلة شئ لدينا
بشئ نريده من
آخر أو آخرين
"أنون"

العملية التي تبحث عن طريقة
الحصول على ما نريد من
شخص يريد شئ منا.
"جافين كينيدي"

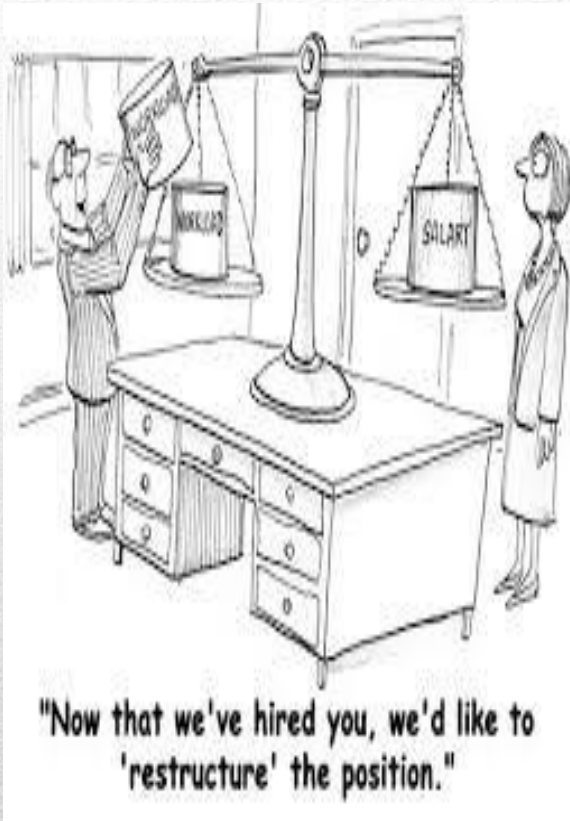
البحث عن حل واحد
مقبول للطرفين
المتفاوضين
"جافين كينيدي"

التشاور مع الآخرين
للتوصل إلى حل وسط
أو اتفاق
"قاموس أوكسفورد
الموجز"

الوسيلة الأساسية للحصول على ما
نريد من الآخرين. هو أسلوب
التواصل ذهابا وإيابا تم تصميمه
لكي نصل إلى اتفاق عندما تكون
أنت والجانب الآخر لديكم بعض
المصالح المشتركة والآخرين
الذين يعارضوا.

مفهوم التفاوض

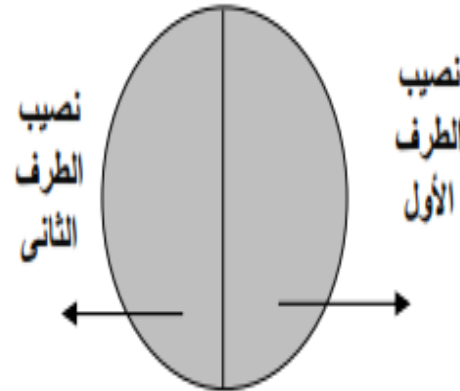
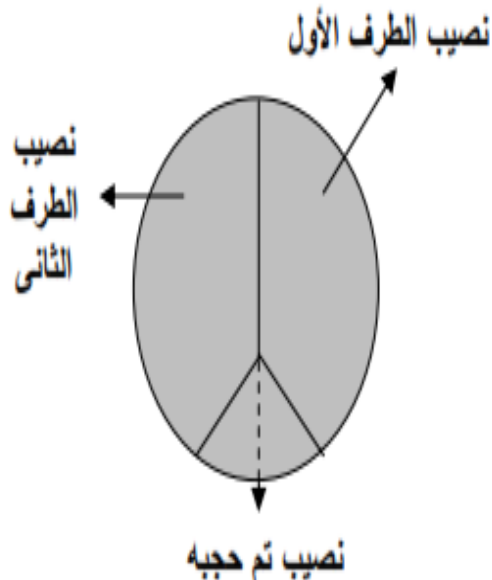
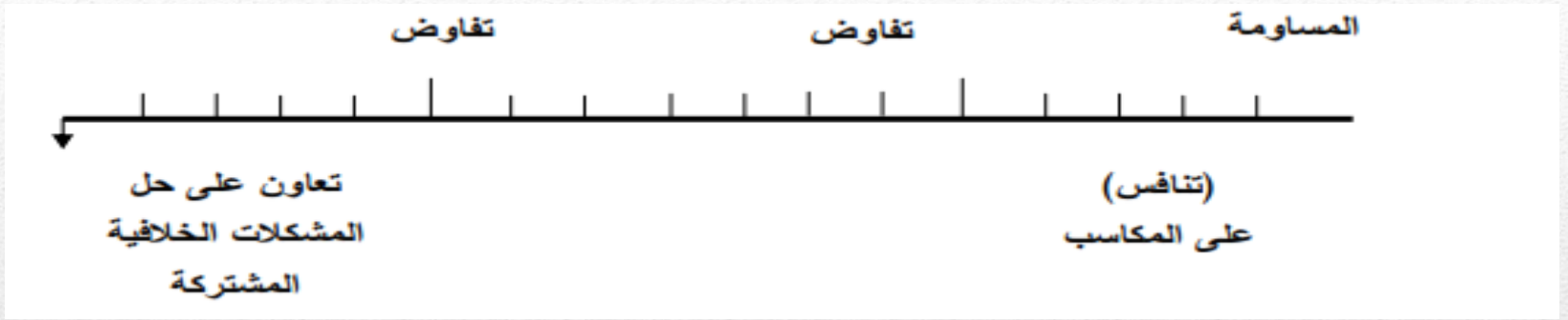
التفاوض هو التواصل وجهاً لوجه بين طرفين أو أكثر مع بعض المصالح المشتركة، وإن كانت متعارضة، ولكن لتحقيق غرض واحد وهو التوصل إلى اتفاق مقبول متبادل وقابل للتنفيذ.



التفاوض عملية، تتم بين طرفين أو أكثر، لديهم اهتمامات ومصالح مشتركة، وأهداف مختلفة، بهدف الوصول لـ نتيجة

٥

الفرق بين التفاوض والمساومة

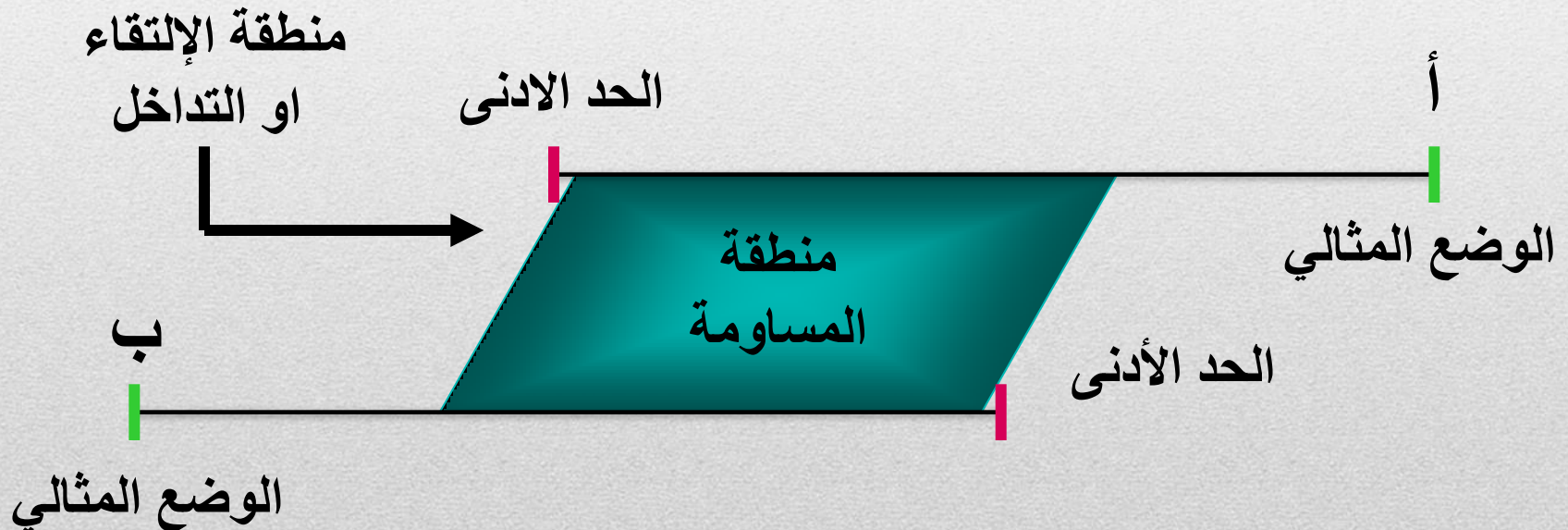


أو



الطبيعة الدينامكية للتفاوض

التفاوض... تقدم وحركة



٧

أهمية التفاوض

- وسيلة لتعزيز التعاون بين الأطراف
- أحد المداخل الإنسانية لتجاوز نزغات الشر.
- وسيلة للوصول إلى نتائج لا يمكن الوصول إليها بغيره .
- البديل الممكن
- وسيلة لتوفير الوقت والجهد
- وسيلة لحل المشكلات



خصائص التفاوض..

- عملية هادفة
- عملية مستمرة
- عملية تتأثر بشخصية ومهارات المفاوضين
- عملية تتأثر بالقوى والموارد المتاحة
- عملية علمية تحتاج إلى التخطيط
- عملية نفسية تتأثر
- عملية لها أبعاد سلوكية

خصائص التفاوض

- علم
- عملية اجتماعية
- عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين
- عملية تتجاوز آثارها إبرام العقود أو إتمام الاتفاق.
- عملية لها أبعاد مستقبلية
- عملية تتصف بالعمومية
- عملية احتمالية

كل منا مفاوض



عصر
التفاوض



عناصر العملية التفاوضية



- ١- أطراف تفاوضية
- ٢- الموقف التفاوضي
- ٣- القضية التفاوضية
- ٤- الهدف التفاوضي



١- أطراف التفاوض

- يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر بينهما مصالح متشابهة وأخرى متعارضة
- هناك أطراف مباشرة وهي التي تجلس على مائدة المفاوضات، وأطراف غير مباشرة وهي المؤثرة/المتأثرة في/ بالمفاوضات.



٢- القضية التفاوضية

يتم تحديد الاستراتيجيات والأساليب التفاوضية في ضوء القضية محل النقاش سواء سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وكذلك المفاوضين، فمعرفة القضية يسهل الإجراءات المطلوبة والأهداف المراد الوصول إليها.

٣- الهدف التفاوضي

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى الأطراف المتفاوضة إلى الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والاسراتيجيات والتكتيكات، وبناء عليه يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية.

أهداف النقابة العمالية أو اتحاد العمال	أهداف صاحب/أصحاب العمل
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين ظروف العمل - تحسين نظام التأمين الصحي والاجتماعي - زيادة الأجور - إدخال تكنولوجيا جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - إنهاء الإضراب الذي يتسبب في خسارة مالية ومعنوية كبيرة - زيادة الإنتاجية - احترام الآجال المتفق عليها مع العملاء - العمل لساعات إضافية مقابل الطلب

٤- الموقف التفاوضي

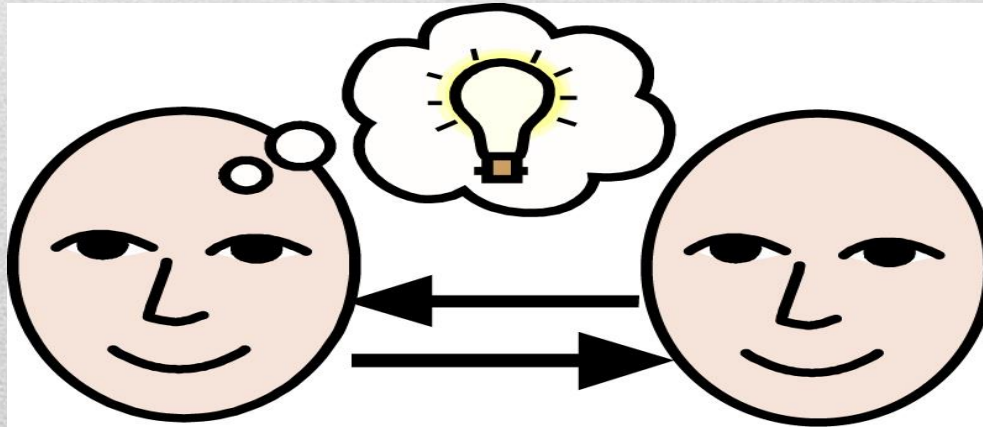
يعد التفاوض عملية ديناميكية أي حركية تعتمد على الفعل ورد الفعل إيجابًا وسلبًا وتأثيرًا وتأثرًا، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات للتكيف المستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية والموقف التفاوضي بصفة عامة يتسم بما يلي:

- الترابط (بين جميع الأجزاء)،
- التركيب (إمكانية تفصيل قضية التفاوض إلى أجزاء)،
- الأبعاد المكانية والزمنية،
- إدراك درجات التعقيد والغموض العالية.

أمثلة عن التفاوض

مناقشة أمثلة مع شريكك عن تجربة مشاركتك في
تفاوض سار بشكل سيء، وأخرى سارت على ما
يرام.

• لماذا؟ وما هو الاختلاف؟



١٧

مراحل العملية التفاوضية

- هناك عدة محاولات لتصنيف مراحل التفاوض... منها التقسيم إلى ٧ مراحل فرعية وثلاث رئيسية

مراحل التفاوض



١٨

مراحل العملية التفاوضية

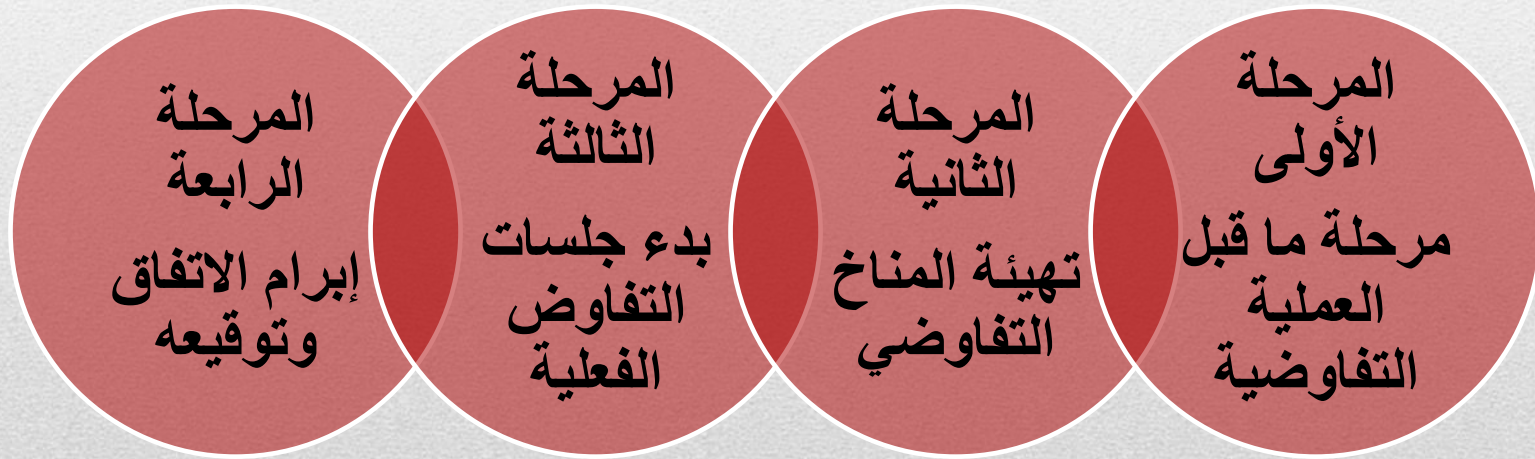
• وهناك تقسيم ثلاثي آخر يقوم على:

- ١- التحليل المشترك: تحديد المشكلات محل التفاوض، البدائل، والبدائل الأفضل للطرفين).
- ٢- اتخاذ القرار: صياغة المعايير، وتقييم الخيارات، وتحديد الخيار المبدئي/الأولي)
- ٣- تنفيذ القرار: تحديد من وكيف وماذا ومتى وأين، تجريب التنفيذ والمتابعة.



مراحل العملية التفاوضية

• وهناك التقسيم الرباعي



٢٠

المرحلة الأولى

مرحلة ما قبل العملية التفاوضية



- ✓ اختيار أعضاء الفريق المفاوض.
- ✓ توفير المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الآخر.
- ✓ تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية.
- ✓ تنسيق اتصالات بين الطرفين قبل العملية التفاوضية.
- ✓ تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية.
- ✓ تحضير أو إجراء الأبحاث والدراسات المتاحة في موضوع التفاوض.
- ✓ وضع وتحديد الإستراتيجية التفاوضية والتكتيكات المناسبة لها.

المرحلة الثانية تهيئة المناخ التفاوضي

- اختيار التكتيك التفاوضي المناسب للموضوع التفاوضي وللمرحلة.
- الاستعانة بكل الأدوات التفاوضية المناسبة.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر.
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض ودراسة ومعرفة ومناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر.
- المساومة.

٢٢



"We believe in paying our employees as much as they need.
Since you'll be at your desk 90 hours a week,
you won't need much."

المرحلة الثالثة بدء جلسات التفاوض الفعلية..

□ أثناء الجلسات:

- يجب أن تكون الشروط صعبة في البداية والتنازلات قليلة.
- عدم مقاطعة الطرف الآخر حتى ينتهي من حديثه.
- الإمساك عن الكلام وعدم التكلم إلا عند الضرورة.
- عدم إلزام النفس بمقترحات الطرف الآخر.
- البدء بمناقشة القضايا ذات الاختلاف القليل حتى يمكن تحقيق بعض التقدم.
- ضرورة الاستماع للطرف الآخر.
- حسن توظيف التكتيكات وممارسة الضغوط التفاوضية

٢٣



المرحلة الثالثة بدء جلسات التفاوض الفعلية

□ في نهاية الجلسات:

- تلخيص ما يريده الطرف الآخر من خلال ما عرضه
- تلخيص ما طرحته من مطالب
- استحضار المعلومات
- الاستعداد لتقديم تقرير عن سير المفاوضات حتى الآن.



المرحلة الرابعة إبرام الاتفاق وتوقيعه

□ إعطاء الاتفاق الصيغة القانونية لضمان ضمان التوثيق والاسترجاع.

□ يجب أن تكون بنود الاتفاق ملزمة لجميع الأطراف الموقعة عليه وبما يحفظ حقوق الأطراف المختلفة.

□ متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التي تعترضها.

□ وجود أطراف ثالثة شاهدة وضامنة في بعض الأحيان للالتزام بينود الاتفاق بين طرفيه.

٢٥



استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

□ الإستراتيجية هي الإطار العام الذي يحكم ويوجه السلوك التفاوضي ويحدّد اتجاهاته الرئيسية أي أنّها نوع من التخطيط لبلورة ووضع برامج العمل. يقال أن هناك ١٠ أو ١٦ إستراتيجية تفاوضية

□ أمّا التكتيك فيرتبط بالعمليات التنفيذية والمناورات المستعملة.

□ البعض عددها ب ١٨٣ تكتيك تفاوضي

٢٦

استراتيجيات التفاوض



□ استراتيجيات منهج
المصلحة المشتركة



□ استراتيجيات منهج
الصراع

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة..

منهج يعطي من التعاون بين الأطراف المتفاوضة تحقيقًا للمصالح المشتركة بينها، وله عدة استراتيجيات فرعية تتمثل في:

استراتيجيات التفاوض

استراتيجيات التعاون/المصلحة المشتركة

استراتيجيات الصراع

استراتيجية توسيع نطاق التعاون (مكان- زمن)

إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة

إستراتيجية تطوير التعاون الحالي (الارتقاء بالتعاون- توسيع المجالات)

استراتيجية التكامل (خلفي- أمامي-أفقي)

٢٨

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة...

١. إستراتيجية التكامل:

بحيث يحقق المتفاوضون تكامل واندماج في النقاط أو
الموضوعات محل التفاوض، التكامل قد يكون:

□ تكامل أمامي: تقوم على أساس النفع المتبادل من إمكانيات كل
طرف

□ تكامل خلفي: الطرف الذي يمتلك القدرات الأفضل يعاون
الطرف الآخر في امتلاك هذه القدرات

□ تكامل أفقي: توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين
المتفاوضين بإضافة طرف ثالث أو أطراف جديدة إليها.

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة..

٢. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير المصالح المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويمكن تنفيذها من خلال العديد من الأساليب

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة.

٣. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما. مثل علاقات المصاهرة بين العائلات، وعلاقات الإنتاج المشترك بين المؤسسات والشركات، وقد يمهد هذا الطريق إلى الوصول إلى الاندماج، وتطبيق أحد استراتيجيات التكامل.

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

٤. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدته إلى مجالات جديدة أو تمديد أجله:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي تمر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما. وقد يحدث التوسع زمنياً أو جغرافياً أو كليهما معاً.

استراتيجيات منهج الصراع

طبقا لهذا المنهج يري المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر لا يعلن أنه يتبنى إستراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له. وله عدة استراتيجيات فرعية.

استراتيجيات التفاوض

استراتيجيات الصراع

استراتيجيات
التعاون

استراتيجية التدمير
الذاتي (الانتحار)

إستراتيجية الغزو
المنظم (الدحر)

استراتيجية إحكام
السيطرة
(الإخضاع)

استراتيجية
التشتيت أو التفتيت

استراتيجية الإنهاك
(استنزاف الوقت
والجهد والأموال)

٣٣

١- إستراتيجية الاستنزاف (الإنهاك)

تقوم هذه الإستراتيجية علي أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض علي استنزاف موارد الطرف الأخر مثل استنزاف:

- وقت الطرف الآخر
- جهد الطرف الآخر
- أموال الطرف الآخر

٢- إستراتيجية التشتت / التفتت

تقوم هذه الإستراتيجية علي تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليء بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه. وكذلك استغلال نقاط الضعف الموجودة لدى الخصم أو المنافس، وبعد التعرف عليها يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة فريق التفاوض.

٢- إستراتيجحة إحكام السيطرة/ الإخضاع

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين لذا تقوم على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، عن طريق:

□ القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية

□ القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع

٤- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

إستراتيجية يتم استخدامها من خلال التفاوض التدريجي أو الخطوة خطوة حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.

ثم يلي ذلك معرفة المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد مصالح الطرف القائم بالإستراتيجية حيث يتم تركيز التفاوض على مسائل هامشية تستغرق وتستنفذ قدراته وإمكانياته.

٥- إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

تتضمن تضيق الخناق على الطرف المتفاوض حتى لا يكون أمامه إلا أن يختار بين بديلين هما:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف والرضا بما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.
- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

تكتيكات التفاوض



١- تكتيكات أخذ زمام المبادرة

□ التملق

□ الإكراه

□ السلوك الاعتباطي

□ التضاد بين الشركاء

□ إظهار الخصم بمظهر غير عقلائي

□ التصيّد

٢- تكتكات ممارسة الضغط...

التهديد

نعم/ لا

المطالب الكبيرة

التجاوز

إثارة الخلافات بين أعضاء الفريق

استخدام الأسئلة مع التوقف (الصمت- استخدام الأسئلة)

قد يضرك أكثر ما يضرني.



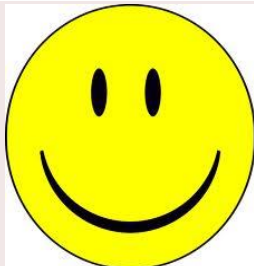

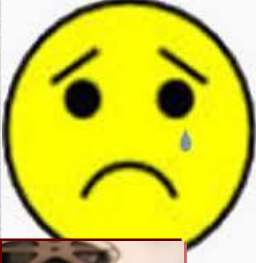
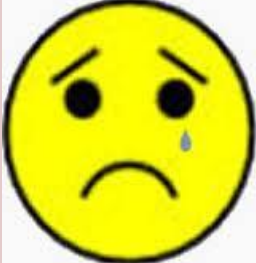

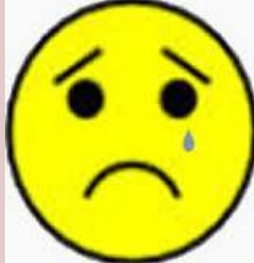
٤١

٢- تكتيكات ممارسة الضغط

- تقليص الاختلافات
- الشروط المسبقة
- طلب الرد على العرض المقدم
- حفظ ماء وجه الطرف الآخر
- إنهك قوى الخصم
- تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات
- المساومة

نتائج التفاوض

أنا

خسارة		فوز			
				فوز	الأخر
				خسارة	

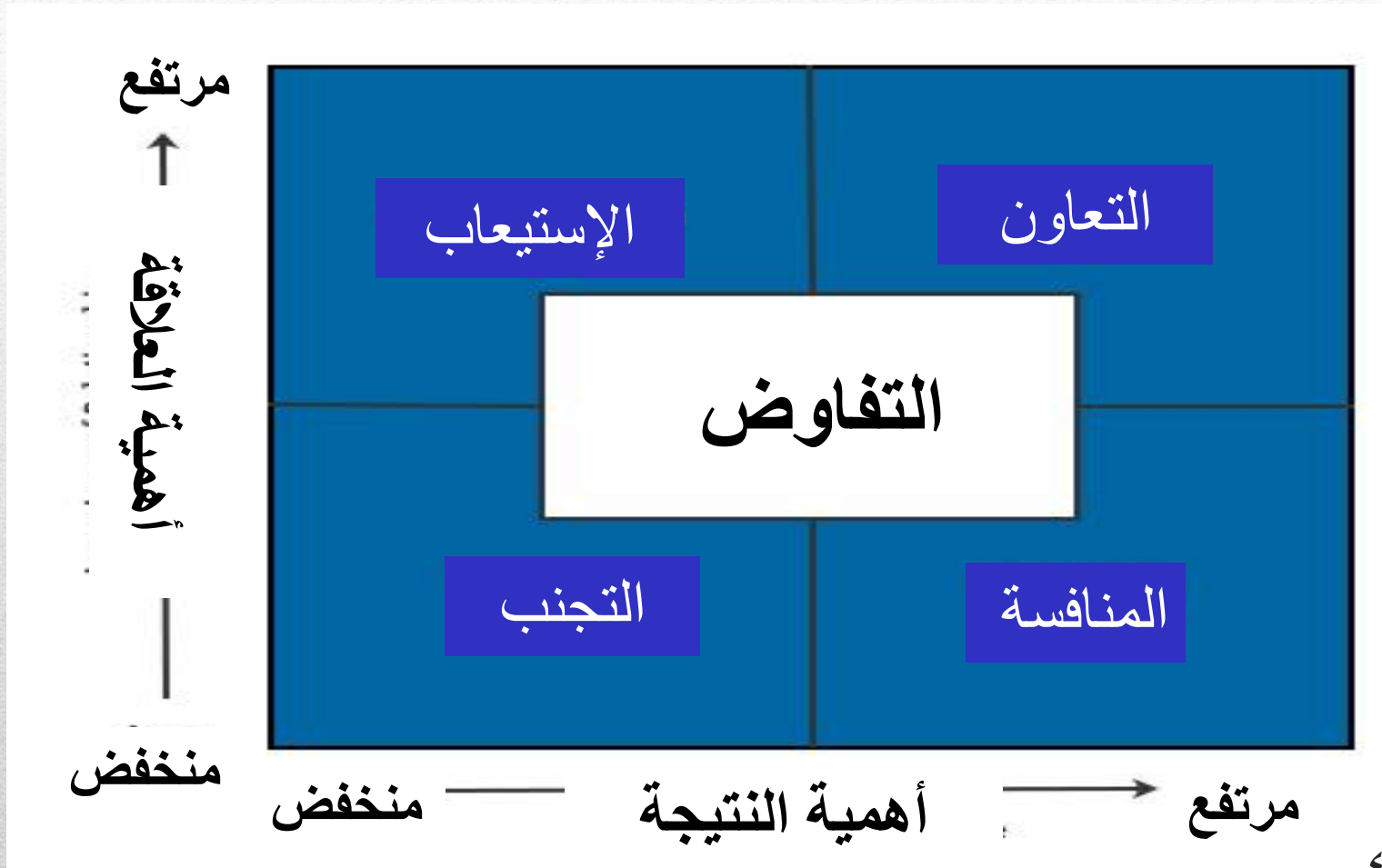
٤٣



ما هو أسلوبك التفاوضي؟

- لتكون ناجح يجب التعرف على أسلوب تفاوض الطرف الآخر والعمل على ما يؤثر فيه، هذا من المرجح أن يعود لنا بالنعف.
- العمل على أسلوبنا الطبيعي في التفاوض وما إذا كان الجمع بين الأسلوبين يمكن أن يؤدي إلى مشاكل.
- كيف يمكننا ضبط أسلوبنا إذا لزم الأمر، من أجل التعامل معها، والنجاح في الحالة التي سوف نواجهها.

الأساليب التفاوضية

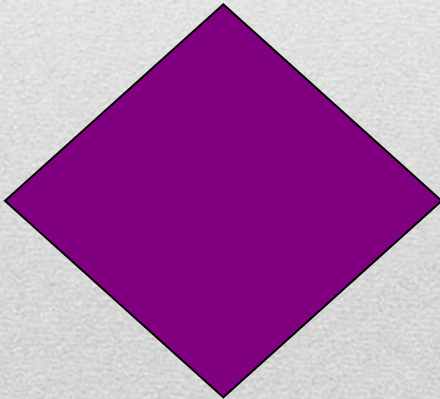


٤٥

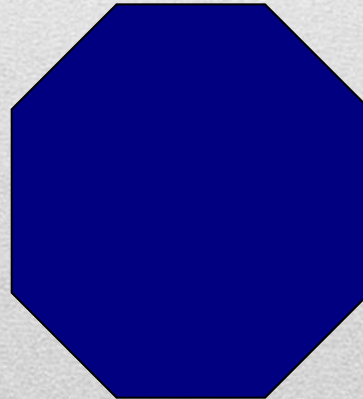
السلوك التفاوضي

“جافين كينيدي” (الميزة التنافسية الجديدة) يصف ٣ أنواع من السلوك الذي يمكننا عرضه ومواجهته عندما نكون في حالة تفاوضية.

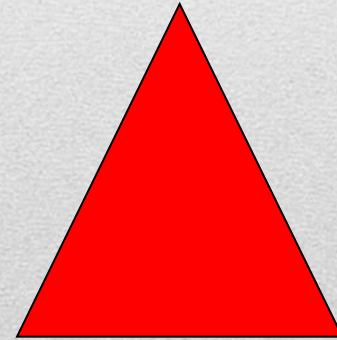
بنفسجي



أزرق

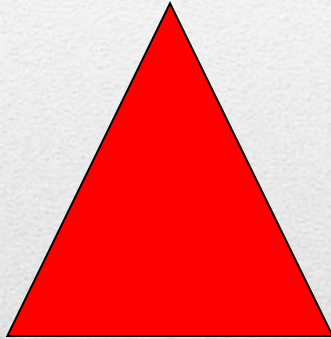


أحمر



٤٦

السلوك الأحمر



التلاعب

عدواني

التهويل

استغلال

يسعى دائماً للأفضل

لا اهتمام للشخص الذي تتفاوض معه

إمتلاك وأخذ الأشياء

٤٧

السلوك الأزرق

□ نهج الفوز لكل الأطراف

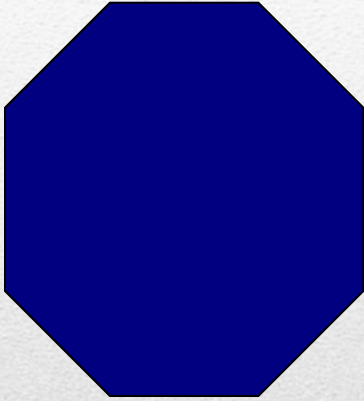
□ التعاون

□ الثقة

□ التهدئة

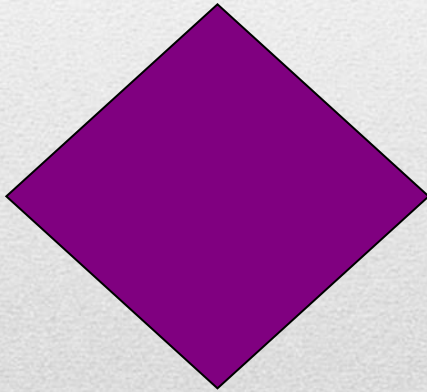
□ اجتماعي

□ العطاء

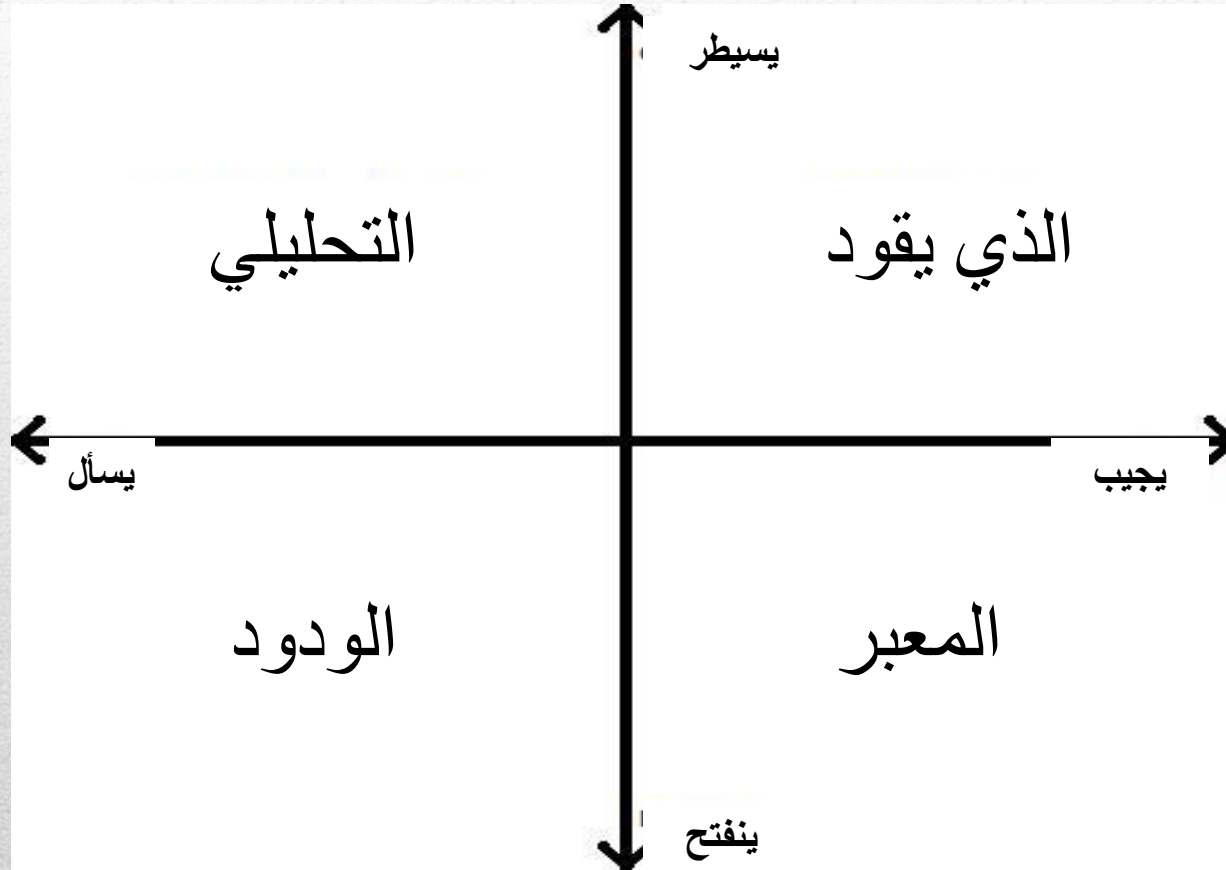


السلوك البنفسجي

- أعطني بعض من ما أريد (أحمر) - سوف أعطيك بعض من ما تريد (أزرق)
- التعامل مع الأشخاص حيث أنهم ليس كما تعتقد
- النية الحسنة.
- تبادل الطريقتين
- استراتيجيات واحدة بوحدة
- منفتح
- أشخاص يعرفون أين يقفون
- الإصرار على حل المشاكل

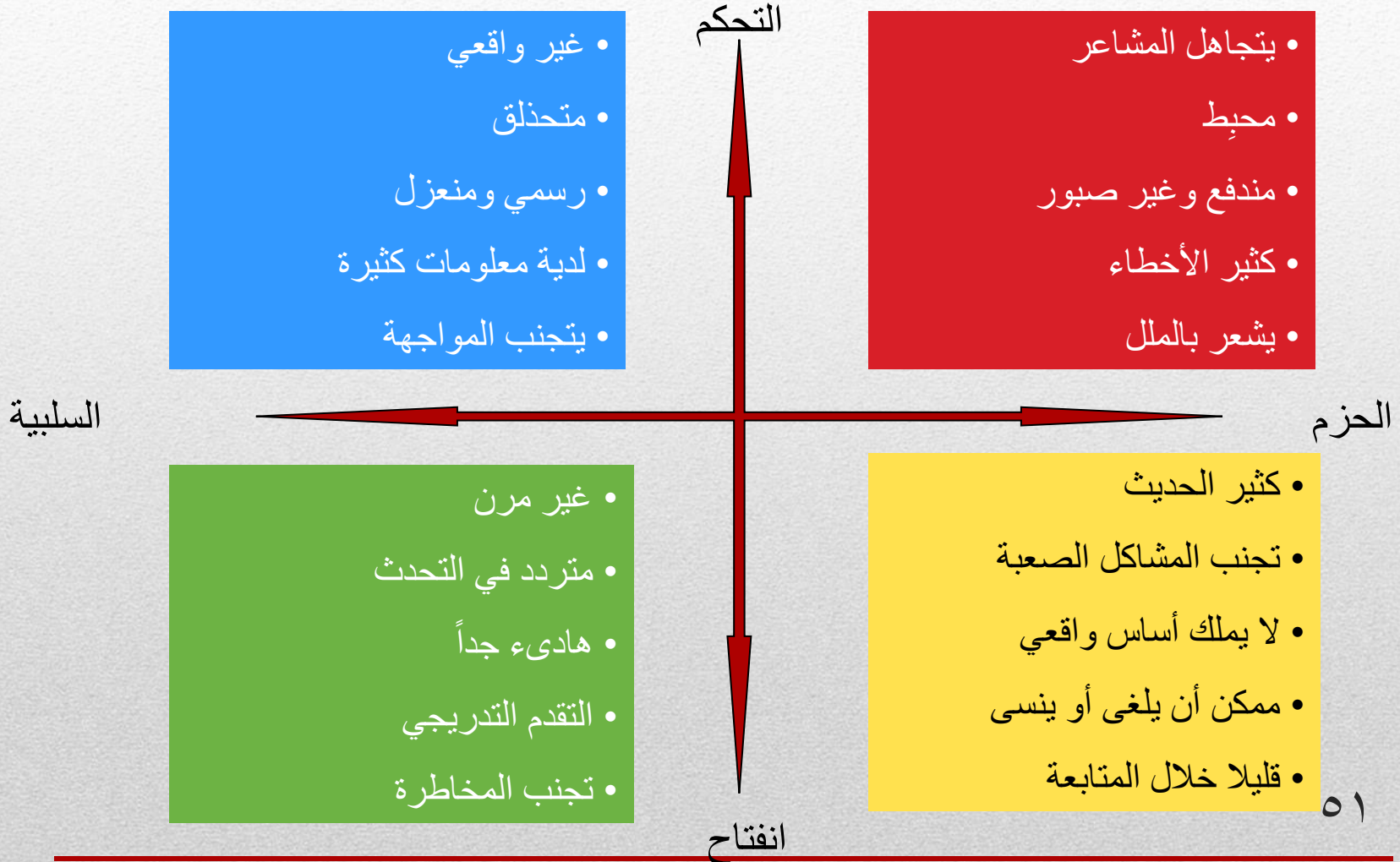


أنماط الشخصية التفاوضية

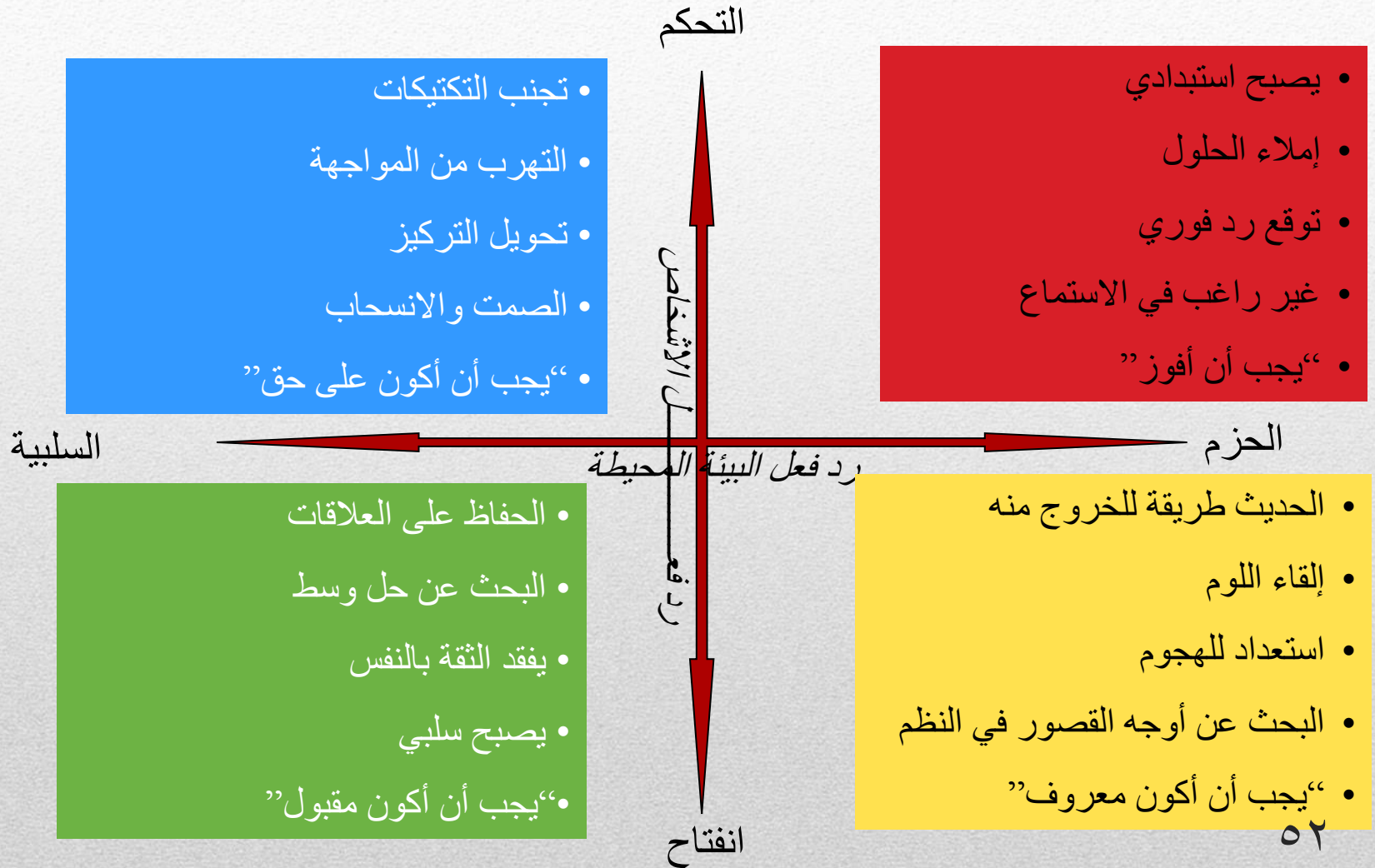


٥٠

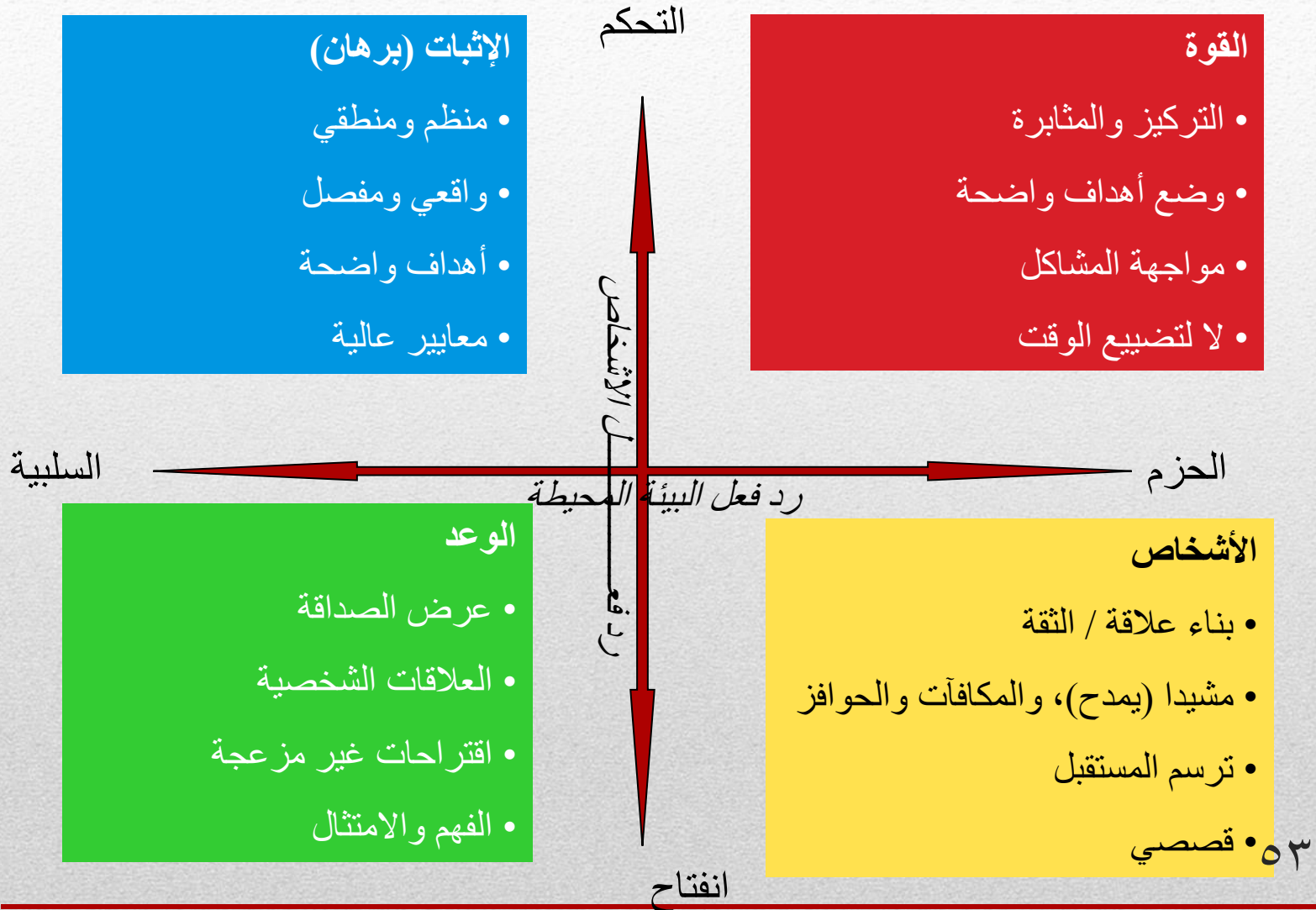
كيف يمكننا أن ننظر إليها



استجابة للضغط



التأثير على السلوك



• ٥٣ قصصي

نقاط القوة / الضعف

نقاط الضعف	نقاط القوة	الأسلوب
متعاون بشكل ضعيف، السيطرة غير شخصي وغير صبور وقح، استبدادي وحاد قصير النظر	مستقل موجه نحو النتائج صريح واقعي	القائد
غير حاسم طرح أسئلة كثيرة ينسحب	حكيم حذر منضبط	التحليلي
تشتيت غير صبور ويفقد أعصابه غير عملي مستمع ضعيف	متعة المحبة يسير بخطى سريعة خيالي يتسم بالتوضيح	المعبر
متجنب الصراعات ليس صريحاً يهمل التفاصيل يعتمد على الموافقة بطيء في التسامح	مقبول موجه نحو الأشخاص حساس	الودود

مع القائد.....

- ابدأ في العمل بسرعة
- كن محدد في طرح الأسئلة
- استخدم الوقت بكفاءة
- تحمل المسؤولية
- وفر بدائل للاختيار من بينها
- كن واقعي ومختصر
- ا طرح أسئلة “لماذا”

مع التحليلي

- كن معد إعداد جيد
- ادخل مباشرة في العمل
- الاستماع بعناية
- محدد ومنطقي ومنظم وشامل
- إعطاء ضمانات / للطرف الثالث للحد من المخاطر
- رسمي وغير عاطفي
- يطرح أسئلة «كيف»

مع المعبر...

- اختلاط اجتماعي قبل التحدث في العمل
- متحمس وحيوي
- يقدم حوافز
- سريع الخطى
- يطرح أسئلة "من"
- يمدح

مع الودود

- ودي ويظهر المصلحة الشخصية
- اختلاط اجتماعي قبل التحدث في العمل
- متأهب للأدلة غير اللفظية
- غير رسمي وغير مهذب
- تشمل ضمانات وتأكيدات
- يطرح أسئلة "لماذا"

العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية

- السلوك الإنساني
- أنماط الشخصية الإنسانية التفاوضية
- الوقت والضغط
- القوة والقدرة
- المعلومات
- التدريب

السلوك الإنساني

السلوك مسبب
وهادف

مجموعة من التصرفات
التي يقوم بها الفرد وتؤثر
عليه أو على الآخرين

محددات السلوك التفاوضي

□ المفاوضون (خبرات سابقة، قيم ومعتقدات، عادات وتقاليد)

□ الإدراك

□ الوقت

□ المعلومات

□ التدريب

□ القوة والقدرة
٦١

الادراك

□ هو أن يعي الانسان ما حوله من أشياء والاحداث بأستخدام الحواس

□ الادراك في التفاوض له أهمية خاصة في:

- رد الفعل الشخصي
- في تقدير سلوك الطرف الآخر
- في اتجاهات ومشاعر الآخرين
- في قوة الآخرين

الوقت والضغط الناتج عنه

تنجح عندما تكون قادرًا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوبة منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.

المعلومات

المفاوض البارِع هو الذي يعتمد على التخطيط العلمي لحل المشكلات وتحقيق الأهداف ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويحللها من جميع الأطراف ووضع تصور للحلول الممكنة يقوم مقترحات من شأنها أن تسهم في خلق جو من التعاون.

التدريب

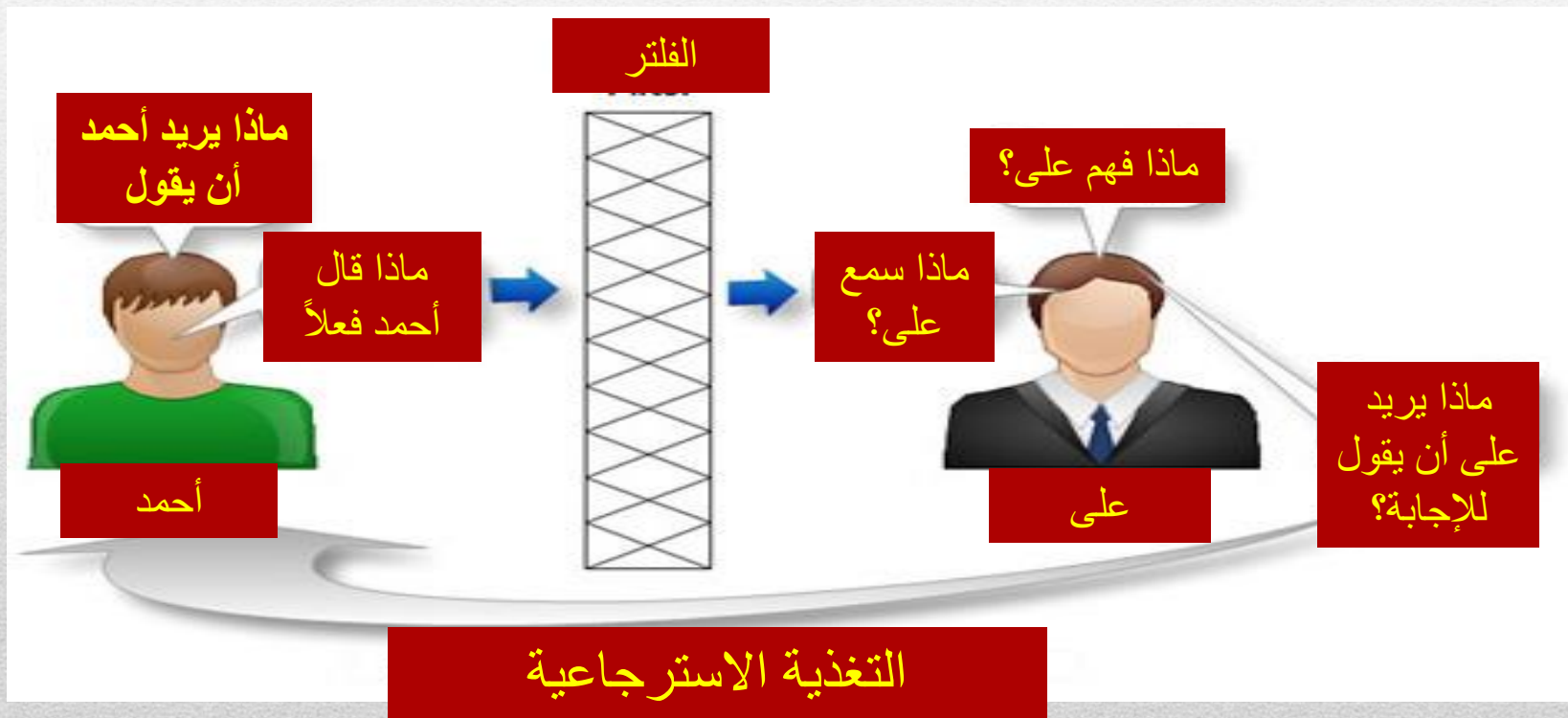
هو الأداة التي تساهم في تنمية مهارات الإقناع لدى
المفاوض فلا فائدة من وضع منهج أو أهداف
للتفاوض دون مهارات للتنفيذ ويمكننا تنمية هذه
المهارات عن طريق التدريب المكثف بكفاءة
عالية، وذلك بالإضافة للخصائص الفطرية التي
يتمتع بها المفاوض

القوة والقدرة

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، واحداث السيطرة عليها. وتتبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتًا.

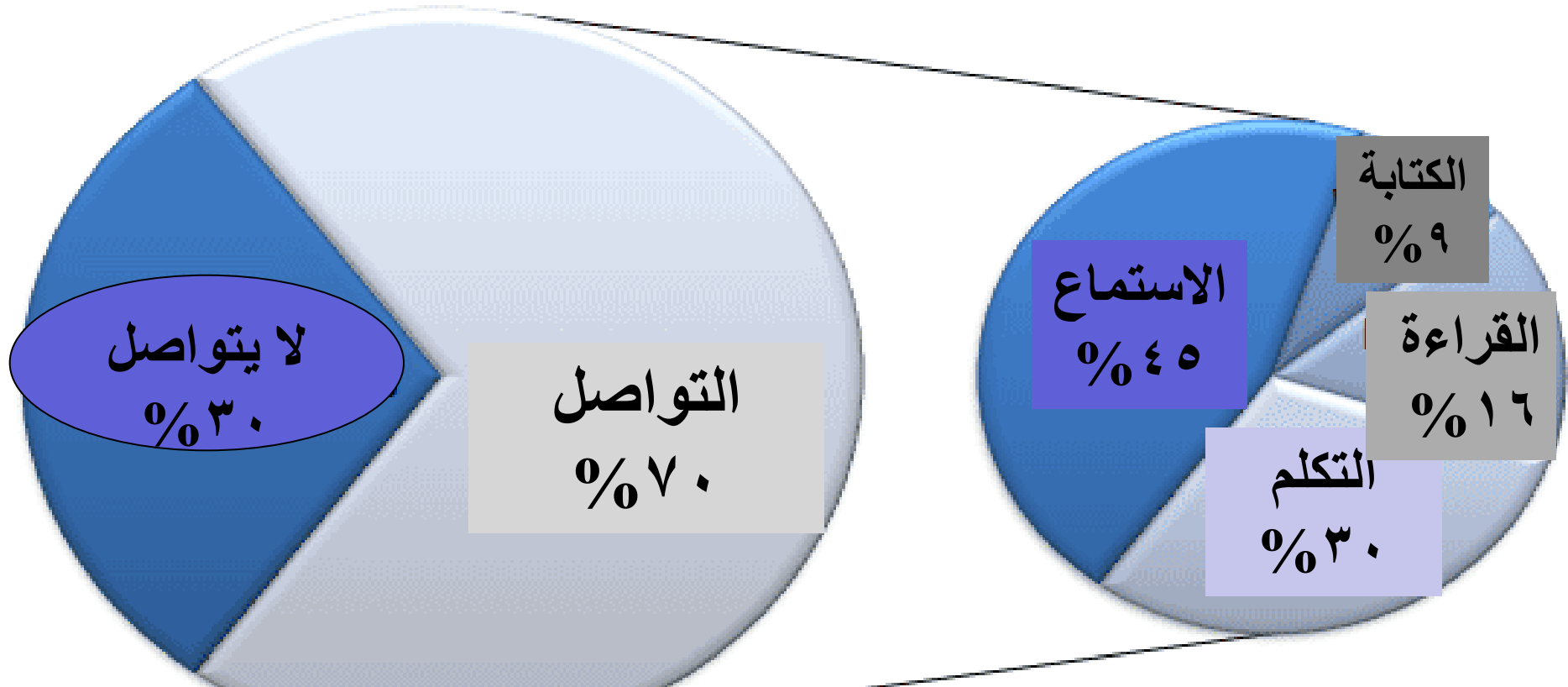
الاتصالات

بدون اتصالات ... لا يوجد تفاوض



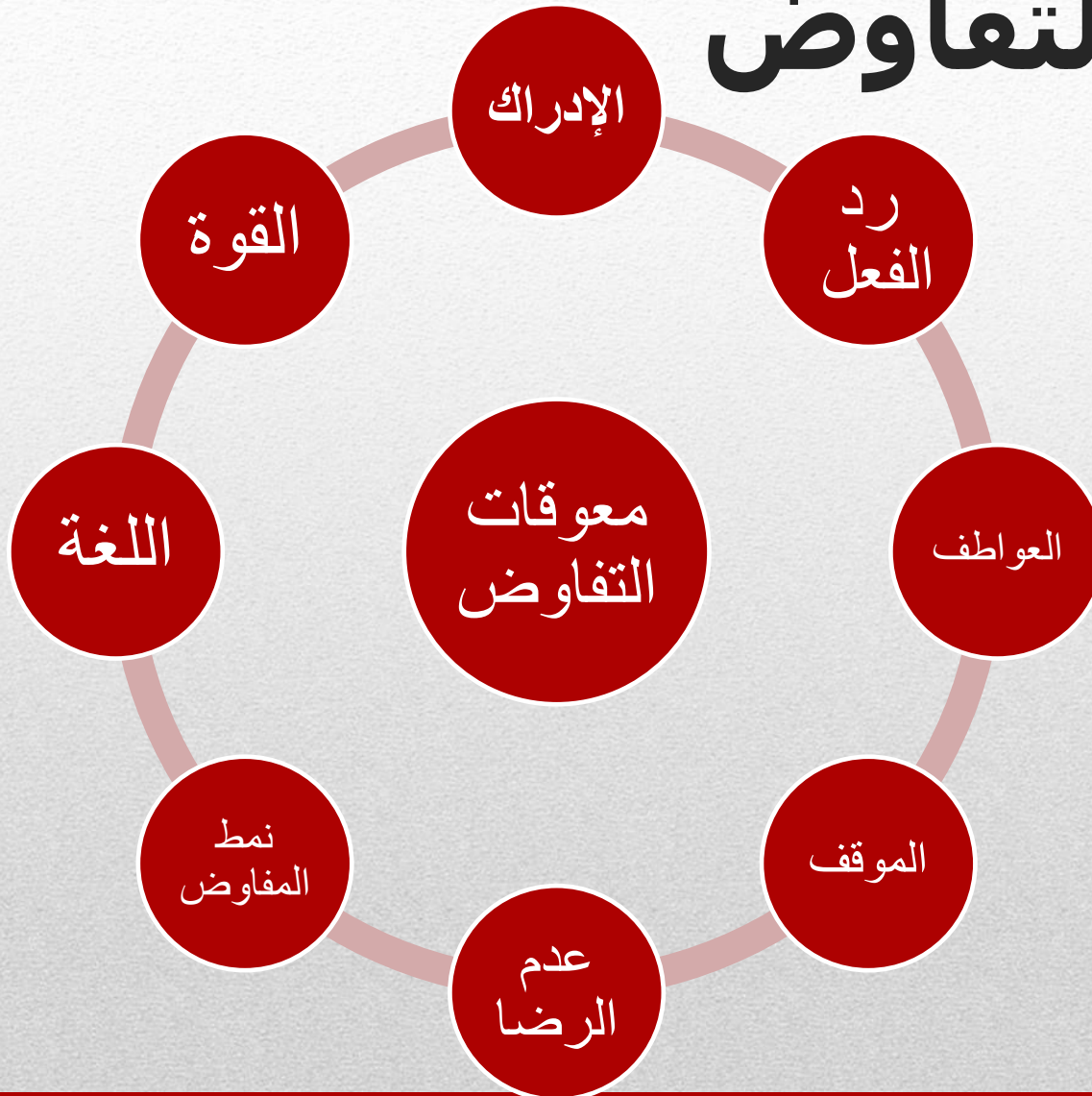
٦٧

الوقت الذي يحتاجه التواصل



Based on the research of: Adler, R., Rosenfeld, L. and Proctor, B. 2012 <http://www.skillsprocess.co.uk>
interpersonal communicating (4th edn), Fort Worth, TX: Harcourt.

معوقات التفاوض



ماهي مهارات المفاوض الناجح؟



معايير المفاوضات الناجحة..

- تشعر كلا الطرفين أنهم كسبوا شيئاً.
- تحقق فوز - فوز
- تبحث عن الاهتمامات المشتركة
- تبقى في الاعتبار إرضاء احتياجات كلا الطرفين
- تركز على حل المشاكل والتوصل إلى اتفاق متبادل.
- تركز على المصالح لا المواقف

معايير المفاوضات الناجحة

- تنتج اتفاق يتسم بالحكمة إذا كان الاتفاق متاح
- تكون فعالة
- تحسن أو على الأقل لا تلحق الضرر بالعلاقة بين الطرفين.
- تلبي المصالح المشروعة لكلا الجانبين إلى أقصى حد ممكن.
- يحل المصالح المتضاربة إلى حد ما.
- الديمومة والاستدامة
- يأخذ مصالح المجتمع في الاعتبار.

سمات المفاوض الناجح...

- مهارات الاتصال والتواصل الفعال
- قوة الشخصية
- القدرة على المناورة
- الخبرة والكفاءة
- القدرة على اكتشاف مناطق القوة والضعف في الآخر
- القدرة على الرد على الاعتراضات وحل المشكلات

سمات المفاوض الناجح...

- الصبر والمثابرة والإصرار
- المعرفة الصحيحة بأنماط البشر
- خفة الظل
- مهارات الملاحظة العالية
- التخطيط والتنظيم
- تطوير العلاقة والتعاطف
- اللباقة والقدرة على الحوار

سمات المفاوض الناجح

- الموضوعية
- القدرة علي تنمية البدائل
- الثقة بالنفس والغير ،
- مهارة إدارة المعلومات
- مهارة إدارة الوقت
- لديه رؤية واستراتيجية

نصائح ختامية للمفاوضين....

١- دع الطرف الآخر يتكلم ويعرض قضيته

نصائح ختامة للمفاوضين....

٢ - توقف قليلا قبل أن تجيب عندما يوجه لك سؤالاً... واحرص على أن تسأل

نصائح ختامية للمفاوضين....

٣- لا تصر على الفوز بنسبة مائة في المائة

نصائح ختامية للمفاوضين....

٤- اعرض قضيتك بطريقة رقيقة ومعتدلة

نصائح ختامية للمفاوضين....

٥- تحدث من خلال طرف آخر

٨٠

نصائح ختامية للمفاوضين....

٦- اسمح له بالحفاظ على ماء وجهه

نصائح ختامية للمفاوضين....

على المفاوض أن:

- ينتبه لما يقال: الكلمات، الغرض، نبرة الصوت والمعنى
- يطلب من الطرف الآخر توضيح واضح ودقيق لما يقصده
- يطلب تكرار الأفكار في حالة الغموض أو عدم اليقين
- يطرح التحيزات جانبا
- لا يحاول أن يخطط لإجاباته أو للمقاطعة - يحاول فهمهم كما يرون أنفسهم
- يطرح أسئلة للتوضيح / كثير من المعلومات

٨٢

نصائح ختامية للمفاوضين....

- الأخذ في الاعتبار تصوراتهم / احتياجاتهم / المعوقات التي تواجههم.
- الاستماع إلى العنصر العاطفي - اللفظي وغير اللفظي
- يكرر أفكار الشخص الآخر باستخدام كلماته للتحقق والفهم
- يلخص النقاط دورياً
- يكرر ما قاله الشخص الآخر لنفسه
- يحافظ على تركيزه.

٨٣

شكرا علي حسن إنصاتكم والاستمتاع بالتدريب معًا

