

كيف تحصل على ما تريد مهارات التفاوض مهارات التفاوض

الباب الأول

التفاوض

الأهمية والمدونة

- أولا التقديم للتفاوض.
- ثانيا الفطرة التفاوضية .
- ثالثا الحياة تشيد التفاوض .
- رابعا التفاوض وفروع المعرفة البشرية .

- خامسا التفاوض علم وفن وادب .
- سادسا دخول مجال التفاوض .
- سابعا المفاوض يولد أم يصنع .
- ثامنا المفاوض (السلوكيات - الاتجاهات - الممارسة) .

- الفصل الثاني :
- أولا ماذا تريد
- ثانيا تمهيد الصداقة للأخذ والعطاء .
- ثالثا ماذا تريد بالتحديد .
- رابعا ماذا يريد المفاوض الآخر .
- خامسا كيف نعيد صياغة مهاراتك التفاوضية .

الفصل الأول

التقديم للتفاوض

أولا التقديم :

أن الهدف من هذا الكتاب والمنهج المستخدم في إعداده و محاولة لتقديم معلومات وخبرات من الواقع للمديرين والأفراد الراغبين في أن يصوروا قدراتهم التفاوضية .

التفاوض ليس عملية حسابية ولكن نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقا لظروف البيئة التي نعيش فيها . أن أصحاب المهارات التفاوضية يرتكبون بعض الأخطاء في التفاوض من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام معنى الاستراتيجيات التي تمكنك من زيادة تأثيرك في النشاط التفاوض وحتى تضل اي درجة عالية من اللياقة التفاوضية في التفاوض لكنك تستطيع أن تدعم محاولتك تجاه تطوير أدائك التفاوض من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام معنى الاستراتيجيات التي تمكنك من زيارة تأثيرك في النشاط التفاوض وحتى تحصل الى درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك ، تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك على أسعى المتدرج لزيادة قدرتك على التأثير في الآخرين الحصول على ما تريد وإصدار القرارات العقلانية و عليك أن تبدأ بتعريفات كيفية صناعة القرار .

أنك تحتاج للتفاوض من اجل إعادة تنظيم النقاط المتعلمة في حياتك وهو أسلوب مشروع يعتمد على قدرتك على تكوين فهم تقدم به نفسك للمجتمع وللآخرين ويعنى قدرتك على استثمار الجوانب الإيجابية في نفسك وفي الآخرين والتخلص عن الجوانب المظلمة من اجل تحقيق ما تريد .

ثانيا الفطرة التفاوضية :

أول ما يعرفه الإنسان منذ ولادته سلاح التفاوض بالفطرة عن طريق الصراخ والبكاء لتلبية طلباته وتزداد الخبرة التفاوضية مع نمو الطفل لتتناسب مع نموه العقلي والمجتمع المحيط به فهي تعتمد في المراحل الأولى على الجانب العاطفي ثم على ذكاء وقدراته الشخصية حيه أن الفرصة لم تتيح له لاكتساب المعارف والمهارات الفردية بما يتناسب مع حاجته العمرية والاجتماعية .

أن التحول من مرحلة اجتماعية أو عمرية لأخرى عملية مستمرة وتحتاج هذه العملية الى تغيير موازى لها في معارف ومهارات الأفراد حتى يستطيعوا أن يتجنبوا المشكلات والخلافات والفشل في تحقيق ما يريدون . أن المحيطون بالفرد لا بد أن يصنعوا خطط لتعديل أساليبهم في التعامل معه بما يتفق مع التغييرات حتى لا يدفعون الأمور إلي صدام وصراع بصورة مباشرة او غير مباشرة .

أن كثير من المشكلات الاجتماعية تنشأ من الجمود في نمط العلاقات ثبات النظرة التقييمية للآخرين . وعدم الاعترافات بدرجة مناسبة بحجم التغيير او محاولة أضعاف صار هذا للتغيير او أعاقته لانه قد يسبب بعض الخسائر او فقدان بعض الامتيازات .

ثالثا الحياة تسيير بالتفاوض :

أن الإنسان بصورة نظرية يتعلم ويكتسب الخبرات قد يستثمر في الحياة .تسيير الحياة فالإنسان يعيش عصره ويحاول أن يستخدم فكرة وعقله في إيجاد وابتكار الحلول لبعض الصعاب والمشكلات ولكنه لا يضع في حساباته الآثار الجانبية والتوعية لما يقوم به من ابتكارات واختراعات جديدة تحول المشكلات لصالح مجموعة مصالح مجموعة أخرى .

أن الإنسان قدم القوانين الطبيعية والاجتماعية الى تؤكد أن لكل فعل رد فعل .

أن الحياة لا نستطيع فيها أن نعيش دون أن نتعلم كيف نتعامل معها وان نحصل على ما نريد .

رابعا التفاوض وفروع المعرفة البشرية :

التفاوض علاقة اجتماعية الهدف منها التأثير على تصرفات متخذي القرار أو الفاعل . ونحن نعلم التفاوض بمعناه الأوسع والاشمل وأن نضع في حساباتنا مساهمة فروع المعرفة البشرية التاريخ أن الصراعات والخلافات نشأت ونمت وكبرت .

التخصص التفاوض يتعلق على المال – النجارة – التسويق - أداء المجالات .
الإجراءات يمر التفاوض بعدة مراحل بداية من الكلمة الشفهية الى صياغة الاتفاقيات .
حاجة اجتماعية : أن فهم العملية التفاوضية يتطلب تحليل تاريخها وموضوعها وأصولها الإجرائية والحاجة الاجتماعي للوصول إلي الحل أو اتفاق من خلالها .

خامسا : التفاوض علم وفن وأدب :
أن التفاوض نشاط اجتماعي ولذلك كانت المهارات التفاوضية التي يستخدمها الإنسان نتائج فنون مارسها أبدع فيها وان الفنون التفاوضية ساهمت في تعريف المسافة ورسم الحدود التي يجب عدم تجاوزها في التفاوض وهذا ما يطلق عليه أدبيات التفاوض .
أن فنون أدبيات التفاوض .

تظهر الحاجة الى البحث والدراسة لتقييم العلاقات والأنشطة التفاوضية التي تمثل المدخل الصحيح للوظائف التفاوضية .

أثبتت العديد من المواقف التفاوضية ان الاجتهادات والأساليب الغير مدروسة وغير المناسبة لم تصلح لتحقيق مكاسب وحلول مناسبة طرف واحد او للطرفيه ولذلك فان التفاوض اصبح فن أدب وعلم .

التفاوض علم : الحصول على نظريات قوانين علمية لتطبيقها هي مرحلة حديثة يجب الإلمام بها .

التفاوض فن : في استخدام أسلوب التكتيك والمهارات التي مارسها الإنسان منذ القدم ,
التفاوض أدب : في استخدام الكلمة والرمز في التعبير بالصورة التي تخدم الهدف

سادسا دخول مجال التفاوض :
ينظر إلي التفاوض على انه مواجهة المشكلات الصعبة والمزمنة ويعنى خذا إننا فى حاجة الى الجهد والوقت ولذلك فعند دخول المجال التفاوض عليك ان تحدد نوع التفاوض وتسعى الى اكتشاف قاعدته وتحاول الوصول الى حل شكل تدريجي حتى تصل إلى الهدف المطلوب

سابعا التفاوض يولد أم يصنع
التفاوض مهارة إنسانية تحتاج الى اختيار الشخصية المناسبة لاكتسابها أو تطويرها او استخدامها للوصول الى درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعي يحتاج الى الاستعداد الشخصي للقيام بهذه المهمة . سلوك التفاوض هو أداء أنساني تفاعل مع البيئة التفاوضية وتكوين الشخصية التفاوضية هو أداء أنساني تفاعل مع البيئة الاجتماعية التى مشا فيها الفرد وما قدمته من اتجاهات إيجابية او سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية والشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التى تساهم فى تكوين اتجاهات منها نحو الأيمان بالتفاوض ودرجة الرضا فى البيئة التفاوضية تمثل عنصرها مما فى ضمان استمرار العملية التفاوضية .

• **توصيف وظيفة المفاوض :**

الاستعداد النفسي للقيام بالتفاوض وقبوله كقيم إيجابية لحل المشكلات .
السعي لاكتساب المهارات فى علوم التفاوض وتكوين ثروة أدبية لغوية لاستخدامها فى التفاوض .

التقدير الصحيح للأمور ومهارة التعامل مع الآخرين .
الابتكار وتوليد الأفكار والسيطرة على التحكم فى التصرفات فى الأزمات
القدرة على ضغط الأسرار والمعلومات واستخدامها بدرج عالية ومناسبة .
الصبر لبلوغ الهدف والمحاولات المستمرة وعدم اليأس .

ثامنا المفاوض السلوكيات - الاتجاهات -
التعدد - سيطرة قوية .

م	منافس	متعاون
1	يسعى للسلفة	يؤكد
2	يهاجم وجاهز للجدل	يستقبل ويستمتع ويهتم بالعلاقات
3	الاهتمام على حساب الغير	استراتيجية مؤكدة ومحركة
4	يستغل منصبه ومركزه	يركز على حل المشكلات
5	لا يتعاون	عملي
6	يحب السيطرة	

م	المتجنب	متوافق
1	يكره التحدث ويراوغ	يتوافق ظاهرا ويتصرف بحرص
2	متشكك ويأخذ جانبا	يتصرف بحرص ويظهر الموافقة
3	يتجنب المسؤولية في القرارات ويكره المخاطرة والالتزام بالقواعد	ولاينافس
4	متشام دبلوماسي يتجنب الاتصالات	يضحي بنفسه ويتحمل الأعباء
سيطرة بسيطة		

الفصل الثاني

كيف تأخذ ما تريد

أولا ماذا أريد :
نحن مجبرون على التعامل مع من حولنا فنحن لا نختار من نتعامل معهم فنحن جزء من المجتمع .
وفي كثير من الأحيان لا نستريح الى من نتعامل معهم ولكن لا نستطيع الاستغناء عنهم لأننا نحتاج إليهم . ولذلك نستطيع ان نتفاوض معهم . ونحتاج في ذلك الى معلومات ومعارف ومهارات تفاوضية حتى نستطيع ان نعدل السلوك التفاوض مع الآخرين وتحتاج في ذلك الى :
فكر بعقل في عملية التفاوض .
الاقتناع بان التفاوض عمل مشترك .

ثانيا : تمهيد الطريق بالآخذ والعطاء :
يجب تكوين اتجاهات جديدة نحو إمكانية تبسيط الجوانب التي تراها صعبة معقدة في مجال التفاوض .
قبل أن تأخذ عليك ان تدرس ماذا سوف تعطى علي التركيز على بعض النقاط المباشرة في هذا المجال . وتوضحها أسئلة استرشادية ثلاثة :
هل تتجنب قول انك تريد لانك تخشى رج الفعل من الطرف الآخر .
هل يتوقف الناس عن سماعك قبل توقعك عن الكلام .
هل تشعر بأنك مهذب او عنيف عندما تتفاعل مع الناس في حل المشكلات الإيجابية تقوم على محاور ثلاثة .
ماذا تريد بالضبط .
ماذا يريدون بدقة .
كيف تجعلهم يستمعون إليك .
(اصنع الموقف بالطريقة التي تجعلهم يقبلون) .

ثالثا ماذا تريد بالتحديد ؟
أن تحديد هدف التفاوض بدقة يعنى تحديد ماذا أريد .بعدا عنه بصورة أستطيع أن اقتبس بها النجاح الذي أحققه في كل خطوة تفاوضية وفي نهاية عملية التفاوض نفسها .
وتجزئة الهدف الهام في التفاوض هو الطريقة الصحيح للتعامل مع نفسي لتحديد ما أريد ؟
وغالبا فان الشيء الذي يريده الإنسان كمفاوض يكون جزء مركبا او مرتبطا بجوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية ولذلك يجب تحويل الهدف العام الى مجموعة أغراض بمرحلة وسيطه تفرق فيها بين الجوانب المختلفة المحددة للموضوع التفاوض
وهذه الأغراض التفاوضية يسهل التعامل معها في كل القوانين والقيم والرغبات العامة وتستطيع أن نقيس المدى الذي نصل إليه في كل مجال وتقسّم الأغراض الى أهداف محدده وهي التي يقوم المفاوض بالتعامل مع الطرف الآخر من خلالها .
الأهداف التي تعود على المفاوض من التعامل مع الأهداف :

- سهولة التعامل مع الأجزاء وقياس نتائجها .
- تقويم وتأخير الأجزاء والاستفادة من ذلك في العملية التفاوضية .
- تكون أكثر تحكما في الأمور .
- شعورك بالقوة وانك تركز على الهدف ثم تنتقل الي الآخر .
- توزيع وقتك وجهدك على مسار التفاوض .

لان المفاوضات الذي لا يستطيع التعامل مع أهدافه يقدم لمنافسة زمن كبير كي تتلاعب ويحقق أهدافه . ولذلك فان تجزئة الهدف يساعد على استخدام محتويات التفاوض بمهارة .

رابعاً : ماذا يريد المفاوض الآخر :
أنك مطالب قبل أن تتعلم ماذا سوف تقول للطرف الآخر أن تتعلم كيف تمهد الطريق ثم كيف تنطلق بالسرعة المناسبة بحيث تضمن إنصات الآخرين وتعلم كيف تصل الى الفروض التي وضعوها للتعامل معك و عليك أن تتذكر أن هناك الكثيرين لا يعرفون أغراضهم أو ماذا يريدون و عليك مساعدتهم في تحديد ما يريدون .

ماذا يريد الجانب الآخر فعلاً :

يريدون أن يشعرون بالفخر والتجنب بالشعور بالورطة والمخاطرة المستقبلية .
الاعتراف بهم على أهميتهم وتميزهم .

خامساً : كيف تقيد صياغة مهارتك التفاوضية :
أنك في موقف تفاوض دائم مع من حولك و عليك أن تحدد بصفة دائمة كيف ينظر الآخرين لديك

إنك ترى نفسك تحمل العديد من الصفتين التي نؤهلك للنجاح والتفوق والتميز ولكنك لست كذلك لانك لا تستطيع أن تسعى للوصول الي ما تريد أنك تعطي وتعطي بل تخلف في العطاء حتى تعود الآخرون منك على ذل ويصفونك لانك مخلص ومعطاء ولكنهم اكتفوا بتوجيه كلمات الشكر إليك وعن سماعك قرار التميز لا يلتفتون إليك عليك ولكن يلتفتون إليك عليك وأن تعيد صياغة مواقفك وتصرفاتك معهم باستخدام ما تملك من مؤثرات أن تتعلم كيف تفعل ذلك .

الباب الثاني

القوة التفاوضية (المعادلة التفاوضية)

- أولاً الوقت :
 - المواعيد النهائية - متى تتفاوض - انك تحتاج للوقت والتفكير
- ثانياً المعلومات :
 - أهميتها - قنوات المعلومات غير المباشرة - سرقة المعلومات
- ثالثاً السلطة :
 - صانعو القرار - السلطة المحددة - السلطة المحددة قيود لصالحه - القيود على الفحص والمعايينة .
- رابعاً : موقف التفاوض :
 - مكونات موقف التفاوض - الإطارات التي يعمل فيها التفاوض (الاقتصادي والتجاري - السياسي - الثقافي والفكري - الاجتماعي - العسكري)

الفصل الأول

إطار المفاوضات

دراسة جدوي العملية التفاوضية – الإطار الحاكم للعملية التفاوضية يتحدد من خلال أربعة عناصر حاکمة تتداخل مع بعضها حتى تعطيل قوتك التفاوضية وحتى تساوي بها مهارتك في التعامل مع (الوقت – المعلومات – السلطة – الموقف)

أن الناس في حاجة الى الوقت لنيل أي شيء جديد أو مختلف وكلا الفريقين يدخل في دورة نقاش ذات أهداف غير حقيقية حيث أنهما يبدآن بجميع أنواع المفاهيم والافتراضات الخاطئة .

أنك عندما تطلب من الناس إحلال أفكار قديمة بأفكار جديدة تبدو كما لو كنت تطلب منهم التخلي عن قدامي الأصدقاء مهما كان الأمر خاطئاً أو صائباً حاول أن تضع نفسك مكانهم إذا كان منطقياً أن يكونوا أكثر تقبلاً لوجهه نظرك بشرط توفر الوقت لتوفيق أوضاعهم . والوقت أما يكون حليفك أو عدوك .

أولا : المواعيد النهائية :

أن المواعيد النهائية هي أشياء حتمية وتجبر كلا من الطرفين على إيجاد الحلول عليك أن لا تخبر أحدا بالميعاد النهائي بل تنتظر أن تعرف العلاقات التي تكشف الميعاد النهائي للطرف الآخر عن طريق :

1. دخول طرف في المفاوضات فجأة .
2. اتخاذ موقف أكثر ليناً من ذي قبل .
3. التنازل عن بعض القضايا .
4. الإمساك بزمam المناقشة .
5. الانشغال بالوقت الذي مضي .

وعندما تظهر هذه العلاقات عليك ان تستخدم ضغط الوقت لتصعيد المناقشة أو تحديد ميعاد نهائي وكن حريصاً عندما تضع ميعاد نهائي لان المفاوضات يمكن أن يكثر بكلامك ويتجاهل بمجرد هذا تفقد مصداقيتك .

ثانياً : متى تتفاوض ؟

اختيارك للتوقيت التي تبدأ فيه المفاوضات له تأثير على نجاحك .

ثالثاً : انك تحتاج لوقت في التفكير .

عدم البدء في المفاوضات دون النظر يعين الاعتبار الى كيفية قيامك بإتاحة الوقت لنفسك في التفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها الى إدراك الأمور قبل وقوعها وهذا ما نطلق عليه البصيرة .

الفصل الثاني المعلومات

أولا أهميتها :
يتفق الجميع على أن المعرفة هي القوة وطبقا لقاعدة الجهد المبذول (انه اذا كان صعبا للغاية للحصول على شيء ما فانه لن يحصل عليه) .
ثلاث نقاط رئيسية للحصول على المعلومات :

1. معرفة مكان المعلومات .
2. إتاحة طريقة الحصول عليها .
3. التنظيم لتلقي هذه المعلومات .
- 4.

ثانيا : قنوات المعلومات غير المباشرة :
يوجد مستويات من الاتصال أحدهما مباشر ويحتوي على المعلومات التي تقال على مائدة التفاوض والآخر غير مباشر يتكون من المعلومات التي ترد عبر قنوات متنوعة غير رسمية .
القنوات غير المباشرة تنشأ لأنها حتمية فمن ناحية قد يكون لزاما على المفاوض أن يظهر عنيدا حتى بقي متطلبات رؤساء في العمل ومن ناحية أخرى لا بد له أن يبدو معقولا للحقم إذا أراد أن يترك الخصم راضيا على الاتفاق .
ان القنوات الغير مباشرة المذكورة فيما بعد ضرورية لاكمال الاتصال المفتوح كما أنها توجد منظورا اعمق لحديث مائدة التفاوض .

1. حيل مهنية للتخلص بواسطة المسؤولية .
2. محادثات غير رسمية أو أسرية .
3. انخفاض الأسعار وتصريحات الرأي العام .
4. المذكرات والملاحظات والمستندات المفقودة التي تدل عن عمر .

❖ ثالثا : حماية المعلومات :

من وجهة نظر التفاوض فأنني افضل وجود سياسة أمنية صارمة وجادة نبدأ باتخاذ موقف يؤكد على أهمية الحاجة لحماية المعلومات وتوفير الأمن والسلامة يجب توفير الأموال والسلطات التي تنفذ التعليمات لمن هم مسئولين عن حماية المعلومات .

● القواعد التالية تساعد على الحد من مخاطر التجسس في عالم الصناعة :

1. اختيار الأشخاص الكتومين في المواقف الثابتة .
 2. استبعاد أي شخص ليس له دخل بمعرفة المعلومات .
 3. التأكد من أن يتم فورا الإبلاغ عن الرشوى .
 4. قدم بيانات قليلة .
 5. أوجد شبكة الاتصال في داخل الشركة لمعرفة من يحاول الاتصال به عن طريق الخصم .
 6. تعامل مع كافة المستندات بسرية تامة والتأكد من مكان حفظها .
 7. غير من أسلوب عقد الاجتماعات وكذلك تغيير الخرافات .
 8. معرفة عدد قليل جدا برقم العطاء النهائي .
- معظم المشترين والبائعين وخاصة العاملين في الشركات الكبرى يعيشون في عالم ملئ بالأحلام وهم يستبعدون احتمال التجسس والتصنيف في عالم المفاوضات وربما يرجع هذا الى أن معظمهم لا يهتمون بان يفعلوا هذا بأنفسهم والتجسس عن عالم الصناعة والتجارة .

الفصل الثالث

السلطة

أولا : صانعوا القرار :
أن صانعي القرار تحقيقين نادرا ما يكونوا هم الجالسين وجها لوجه على موائد التفاوض .
ثانيا : السلطة المحدودة :
أن السلطة المحدودة مصدر قوة الناس بصفة عامة ويكونون في وضع افضل اذا لم تكن لديهم السلطات الكاملة والمفاوضون محدد والسلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم . اذ يمكنهم الحديث بدون لياقة لانهم ليسوا هم اللذين يرفضون ولكن شخص أوشي ما أخر ويكتشف أنه الإجراءات – السياسات – الميزانية – مقاييس هندسية – أو لوائح الحكومة التي لا يمكن زحزحتها .
(قوتك وأنت لا تملك السلطة الكاملة اكبر منها عندما بملكها)

ثالثا السلطات المحدودة قيود لصالحك في التفاوض :

يمكن لقيود السلطات الممنوحة لك أن تكون في صالحك وقيما يلي بعض القيود وتساعد الطرف الآخر على اتخاذ القرار :

1- قيود مالية :

- راس المال في مواجهة قيود النفقات .
- المبالغ الصغيرة المسموح بصرفها .
- التفويض بالتوقيع في حدود المسموح به .
- موافقة المدير العام على الصرف .
- قيود التكلفة القياسية طبقا للدراسات المسبقة .
- موافقة الجهات الحكومية .
- الحد الأقصى والحد الأدنى للسعر .

2- قيود المدة المحدودة :

- قيود مبالغ العربون المرفوع .
- قيود فترة القيود وفترات السماع .
- الدفعات المقدمة عن التوقيع على الصفقة .
- قيود نقاط التسليم .
- قيود الضمان واستخدام الأنواع المناسبة .
- قيود التكاليف الفائدة طبقا للأسعار التي تناسبك .

3- قيود الإجراءات والسياسات :

- أنواع العقود المختلفة .
- التقدير والتسعير والمراجعة .
- تقييم العمالة المطلوبة .
- الطوارئ وكيفية إدارة الأزمات .
- الإفصاح عن المعلومات وبعض البيانات .
- التعامل من أجل إنهاء العقود .
- تكاليف المساعدة الهندسية على التدريب .

4- القيود القانونية والتأمينية :

- الشروط والأحكام القياسية الخاصة بالشركة .
- اللوائح المعمول بها في هذا المجال
- المسؤولية القانونية للأطراف المشتركة في التفاوض .
- متطلبات التامين الابتدائي وشروطه .

5- القيود الهندسية :

- قيود على تغيير المواصفات وعدم متابعتها .
- تغيير حجم الصفقة قبل توقيعها .
- القيود على فترات التخزين والصلاحية .
- الإيضاح عن الاستثمار التي تخدم التفاوض .

6- قيود اللجان التي تساعد :

- لجنة المقاييسات والمشتريات .
- لجنة الشؤون المالية .
- لجنة الهندسة والتقييم .
- لجنة مراجعة الرواتب والحوافز .
- لجنة المظالم والشكاوي .
- لجنة التفاوض

7- القيود الأخرى :

- قيود ارتفاع السعر وانخفاضه .
- قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
- قيود الديون الخاصة بالشحنات الزائدة والديون المتأخرة
- كافة أنواع القيود الزمنية في الإنتاج والتسليم والدفع .

رابعاً ك القيود عل الفحص والمعايينة :
أن القيود على الفحص والمعايينة من أكثر الاتجاهات الني يحترس بها البائع الذي يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطي المشتريين كم المعلومات التي تتمشى مع الحد الأدنى لاحتياجاتهم فقط والمعايينة المحددة تتطلب الشجاعة إذ يجب على الب' أن يكون مستعداً لرفض بعض الطلبات .
والفحص المحدد يؤتي ثماره لأنه يصعب على الناس ان يطرحوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد فى السؤال واخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والأمر يتطلب اكثر من حق القرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

الفصل الرابع

الموقف التفاوضي

- أولا : مكونات الموقف التفاوضي :
- 1- نوع القضية كلما كانت ساخنة أعطت قوه للأطراف على الوصول للنتائج .
 - 2- توازن المصالح التفاوضية : يشجع على زيارة القوي الدافعة على للوصول الي اتفاق .
 - 3- الاتجاهات التفاوضية أن عملية تكوين اتجاهات المفاوض يعتمد على ما يحمله من قيم ويمثل اقتناع المفاوض بأهمية العملية التفاوضية بأهمية العملية التفاوضية عملا هاما في زيادة فرصته في تحقيق نتائج مناسبة .
 - 4- الإمكانيات البشرية تمثل العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض بما تملك من استعداد شخص ومعلومات ومهارات اتجاهات أهم العناصر في دعم ونجاح العملية التفاوضية ويحكم التحكم اسهامه من خلال (عوامل شخصية – التدريب – الانسجام – الاختيار المناسب)
 - 5- تدريب وتنقيف المفاوضين .
 - 6- التقييم والمتابعة الدقيقة للخطوات والنتائج .

ثانيا الإطارات التي يعمل فيها التفاوض أن مجالات التفاوض تشمل جوانب ومجالات عديدة في حياة الفرد والأسرة والمجتمع وتحديد المجال التفاوض الرئيسي والمجالات الأخرى المتداخلة معه بصورة فهو يمثل أهمية كبيرة لتحديد الاستراتيجيات والتقنيات التي يحكم استخدامها في هذا المجال .

1. التفاوض الاقتصادي والتجاري :

من أهم المجالات التفاوض وقد ظهرت علوم عديدة في الجوانب التجارية والاقتصادية يمثل التفاوض في العنصر الأكثر أهمية في المهارات .

ومن خصائص التفاوض التجاري والاقتصادي :

- العدالة في الاتفاقيات والمرونة – الاتساق – الزمن يلعب دورا – السعي لاستمرار العلاقات – الوضوح في الحقوق والواجبات

التفاوض السياسي :

هو مجال أكثر تغيير او تطورا ومهارات التفاوض السياسي هي إحدى الدعائم الأساسية للعلم في هذا المجال.

المسئولية القانونية للأطراف المشتركة في التفاوض متطلبات التأمين الابتدائي وشروطه .

5- القيود الهندسية :

- قيود على تغيير المواصفات وعدم متابعتها .
- تغيير حجم الصفقة قبل توقيعها .
- القيود على فترات التخزين والصلاحيه .
- الإيضاح عن الاسمار التي تخدم التفاوض

6- قيود اللجان التي تساعد:

- لجنة الشؤون المالية .
- لجنة الهندسة والتقييم .
- لجنة مراجعة الرواتب والحوافز

- لجنة المظالم والشكاوي .
- لجنة التفاوض .

7- القيود الأخرى :

- قيود ارتفاع السعر وانخفاضه .
- قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
- قيود الديون الخاصة بالشحنات الزائدة والتسليم المتأخر .
- كافة أنواع القيود الزمنية في الإنتاج والتسليم والدفع .
-

رابعاً القيود على الفحص والمعايينة :
أن القيود على الفحص والمعايينة من أكثر الاتجاهات التي يحترس لها البائع الذي يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطي المشتريين كم المعلومات التي تتمشى مع الحد الأدنى لاحتياجاتهم فقط .
والمعايينة المحددة يؤثر ثماره لانه يصعب على الناس أن يطرحوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد في السؤال واخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والأمر يتطلب أكثر من حق الفرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

والمناطق التي يعمل لها التفاوض السياسي هي :

1- ممارسة الحياة الديمقراطية – العلاقات بين القوي السياسية والأحزاب – العلاقات بين الحكومة والرقابة الجماهيرية – التنسيق بين أجهزة الدولة

خصائص التفاوض السياسي :

اختيار الوقت المناسب وانتهاز الفرص وحشد القوي المتاحة واللجوء الى الأساليب الانتهازية والخداع – الابتكار .

2- التفاوض الثقافي والفكري :

أدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل الاتصال وتدفق المعلومات الى تغيير الاستراتيجيات التفاوضية بين الدول والمجتمعات خارج وداخل المجتمع وتستخدم وسائل الاتصال البسيطة والمعقدة في تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعلومات

خصائص التفاوض الثقافي والفكري :

النتائج تحتاج إلى وقت – تعتمد على الفكرة والمعاني والصور – تحتاج الى التعرف علي قيم واتجاهات الطرف الأخر – تعتمد على الإقناع والإبهار .

3- التفاوض الاجتماعي :

هو التفاوض الذي يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته ويتطور بشكل التفاوض عندما يتقدم الفرد في العمر .

4- خصائص التفاوض الاجتماعي :

يعتمد على التعامل مع القيم – تحركه الميول العاطفية والعادات والتقاليد – الخبرة تلعب دوراً مهماً في موقف التفاوض – محدود المرونة وصعب تغيير موقف الأطراف .

5- التفاوض العسكري :

هو أحد الأنشطة التي لا تأخذ بها الأطراف المتصارعة وقد يكون سبيلاً لالتقاط الأنفاس أو الاستراحة كخدعة لاعادة ترتيب الأمور . ولا يتم في وقت الحروب فقط ولكن يعمل كمبدأ لعلاقات التعاون العسكري .

6- خصائص التفاوض العسكري :

يعتمد على الوساطة – يتم في نطاق سري وعدم العلانية ويمكن العودة للجوء الى القوة أو التهديد وسحب بعض الامتيازات .

الباب الثالث وسائل الاتصال التفاوض

الفصل الأول وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة :

وسائل الاتصال المباشر هي طريقة الاتصال الكلامية المكتوبة أو الشفهية التي يترتب عليها التفاهم حول موضوع معين .

وسائل الاتصال الغير مباشرة هي عملية اتصال يترتب عليها فهم إحساس وشعور المفوضية دون أن يكون هناك تبادل كلام بينهم .

وسيلة الاتصال المباشر يقتصر دورها على نقل وجهات النظر الرسمية اما ردود الفعل اتجاه موضوع الرسالة الرسمية وينفصل إدراكه من خلال وسائل الاتصال الغير رسمية أثبتت التجارب أن حوالي 70 : 75% من المعلومات الداخلة في العملية التفاوضية يتم الحصول عليها بطرق اتصال غير مباشرة .

أولا : الكلمة .

ثانيا : الجملة (استخدام القواعد اللغوية وتحقيق الهدف المنشود) .

ثالثا : الاتصال البصري .

رابعا : الاتصال الحركي .

خامسا : الصمت والسكون .

الفصل الثاني السؤال التفاوض

أولا فنون ومهام الأسئلة التفاوضية :
يتوقف تأثير الأسئلة ونجاحها في تحقيق الهدف منها على الزمن
الأسلوب أو المضمون :

كيف يحقق سؤال التفاوض أهدافه :

جذب الانتباه – جمع المعلومات – إعطاء المعلومات بطريقة مبسطة – تشجيع الآخرين على المشاركة – التوصل إلى النتائج الختامية

ثانيا : محاذير في الأسئلة التفاوضية :

تجنب الأسئلة التي تكشف عن المجال – عدم التطفل – بعض الأسئلة لا تحقق المطلوب منها .

احكم على نفسك وقرر الي أي مدي أثرت هذه العوائق الشائعة في إعاقه فاعليتك في طرح الأسئلة في الماضي حيث يمكن التغلب عليها .

ثالثا : الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة :

تم تلخيصه من 200 صفحة الي 22 صفحة

تصرف الأسئلة ألي أغراض متنوعة ويمكن صياغتها بأساليب كثيرة

الباب الرابع الفصل الأول

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

أولا : استراتيجيات التفاوض :
لا ينظر المفاوض المتمرس الي عنصر واحد أثناء عملية التفاوض ولكنه ينظر بصورة شاملة للموقف .
واستراتيجية التفاوض هي الخروج بأفضل النتائج الممكنة للطرفين

- ❖ ثانيا : سبع استراتيجيات للتفاوض :
- الأولى ركز على قوتك .
 - الثانية كن صبورا وتذكر قاعدة 20/80
 - الثالثة اكتشف الخيارات المطروحة واستفد منها .
 - الرابعة ارسم ملامح شخصيتك .
 - الخامسة بناء جسور
 - السادسة عليك أن تنظر بعين الاعتبار الي الاتفاق وتقديم التنازلات .
 - السابعة عليك أن نتعرف على من بيدهم الأمور ومنهم على استعداد للتفاهم

الفصل الثاني :

أولا : التكتيك التفاوض :
حيث أن المفاوض يقوم الي تحويل المعارف والمعلومات التفاوضية من حيث القواعد والنظريات وأساليب الاتصال إلى شكل أدائي يتناسب مع إمكاناته وظروف الموقف التفاوض وفي نفس الوقت يحقق الهدف من العملية التفاوضية

ثانيا : خمسة وسبعون تكتيك تفاوض :

التجنب والتحاشي – التوافق – قطرة الغيث الجميل والقبيح – ملق الأخطاء – البيانات المضللة – الحصول على أشياء صغيرة فوق الصفقة

الباب الخامس

التفاوض وإبرام الصفقات .
صناعة الصفقات الناجحة :

- لا تضرب مائدة المفاوضات بيدك
- لا تصرخ في وجه مفاوضك
- لا تهدد أو تتوعد .

أولا صناعة الموقف أو الحدث التفاوض :
عندما نتحدث عن احتياجاتهم يكونون اكثر استعداد للاستماع
عندما نتحدث عن احتياجاتهم يكونون اكثر استعداد للمناقشة
مجال اهتمامهم : مجال أوسع عام : مجالك الخاص
- عندما تبدأ باهتمامهم اجعلهم يشعرون انك تنقسم وجهة نظرهم وتؤيدهم .

- عندما تنتقل للمجال الأوسع راقب ردود أفعالهم واستثمرها في التحرك من منطقة الي أخرى
- عندما تنتقل لمجالك الشخصي عليك أن تختار بين الاستمرار والتأجيل حسبما تشعر او تقدر مصالحك يجب أن يتذكر المفاوض دائما وفي كل موقف أنه ليس أمامه إلا أحد حلول ثلاثة وهي قبول الوضع الحالي - ترك المفاوضات - تغيير قدر مناسب من الاتجاهات فليس هناك حالة تفاوضية تنتهي بنصر أو هزيمة ولكن يجب ان يكون هناك تحديدا لما يحكم الحصول عليه .

ثانيا ك أخطاء قاتلة في طريق التفاوض :

- التصعيد غير المنطقي للأمور .
- الهروب بدلا من التفاوض
- الثقة الزائدة في قدراتك التفاوضية

ثالثا : الاجتماعات التفاوضية الثلاثة :

المكسب الخسارة - الخسارة الخسارة - المكسب المكسب
قبل المفاوضات أن تكون مفاوضا جيدا أشبه بان تكون عداء جيدا فأنت تعرف بالفعل ما تفعله ولكنك تستطيع أن تفعل افضل من خلال تدعيم خطتك والتقدم نحو الهدف وبما تعرفه في المجال والمنافسة التي أنت فيها .
القضايا التي تعتقد أنها على درجة من الأهمية في البداية تتلاشى مع تقدم سير المفاوضات .

رابعا : الطلبات غير القابلة للتفاوض هل هي قابلة للتفاوض :
أن المطالب الغير قابلة للتفاوض خطيرة على الطرفي الذي يقدمها لأنها يمكن أن تلهب الطرف الآخر . مما يقنم الوصول الي طريق مسدود على كافة الموضوعات .

خامسا : كيف تقدم تنازل لمفاوضك :

- 1- التنازل : التنازل يؤثر في كيفية تجاوب المشتري لتنازل ما من البائع
 - 2- عندما يكون واحد أو اكثر من أربعة
- المسألة الأساسية في التفاوض هي ما إذا كان تنازلك الوحيد اكثر قيمة من تنازلا من الأربع آلاف ماذا سنفعل من اجلي وهذه هي النقطة التي تستحق الاهتمام بحق .
- 3- التنازلات التي لا تقدم شيئا
 - 4- أخطاء غيبية خاصة بالتنازلات

سادسا : الاستماع اقل التنازلات التي تقدمها
تكلفة

كيف تود أن تقدم تنازلات للطرف الآخر بدون إعطائه شيئا ملموسا له قيمة ان الأمر سهل
وما عليك الا أن تستمع له فالاستماع هو اقل التنازلات تكلفة عليك بل قد يكون أكثر أهمية
على الإطلاق .

سابعا : الاستماع الجيد بعض القدرة على الإقناع
الجيد :

أن التجارب على الإقناع ليست نماذج دقيقة للعالم الواقعي أن الحكم التجاري السليم الحسي
المنطقي لرجال الأعمال هو السبيل الوحيد لمليء الفراغات التي يتركها البحث

ثامنا : الاعتراضات كيفية التعامل معا :
الفرق بين المفاوضات الناجحة والفاشلة قد يتوقف على كيفية حسن التعامل مع
الاعتراضات

تاسعا : كيفية ينبع وجهة نظرك :
ان تبادل وجهات النظر يعتبر عملية تفاوض . عملية صعبة للغاية لان الأفكار والآراء مثل
الممتلكات لا يجب الناس ان يتخلوا عنها .
مهارات التفاوض بالهاتف :
كيف :

لا تفاوض باستخدام الهاتف الا إذا كنت مظطرا لذلك
2- ما افعله ما لا افعله

عدد من أوامر ونواحي المفاوضات بالهاتف وهي مقبولة معقولة يبدأ أنها تنسي مرارات في
خضم إنجاز الأمور .

3- المفاوضات بالهاتف متي تنظر إليها بعين الاعتبار
رغم أفضلية المباحثات وجها لوجه الا ان اختيار الهاتف كوسيلة للتفاوض فهو أداة عطية
لشد الانتباه من يصعب التحدث معهم من غير الهاتف .
أن الصفقات السريعة عادة ما تكون سيئة لطرف أو لآخر .
أن التفاوض بالهاتف هو أسرع وسيلة لعقد الصفقات السريعة حادي عشر كيف تهزم
عواطفك وحساسيتك أثناء التفاوض
العواطف

تلعب دورا قويا في التفاوض لان الناس يكتشفون أن من الصعب عليهم ان يتحملوا
الانفجارات العاطفية متوقعة .

العواطف : الثمن الذي تدفعا اذا فقدت رباطة جأشة (لا يمكن إصلاح ما أفسده فقدان
المفاوض لرباطة جأشة) .

الباب السادس

دراسة حالة في تقييم أداء التفاوض

- أولا : من هو المفاوض الماهر :
- التفاوض من أكثر المهام صعوبة فهي تتطلب مزيجا من سمات عديدة لا تتوفر في المهمة وتتطلب علمية التفاوض تفهما حادا في طبيعة البشرية
- ثانيا : أقوال عن التفاوض
- ثالثا الوصايا الاثني عشر للتعامل مع الصراع :
- لا تكن مباشرا (أفسح عن نفسك ولا تكتم مشاعرك) .
 - حاول ان تعبر عن مشاعرك .
 - استمع إلى مزيد من المعلومات .