

مهارات التفاوض والإقناع

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 ومهارات 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 وربما 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 والتقييم
- (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

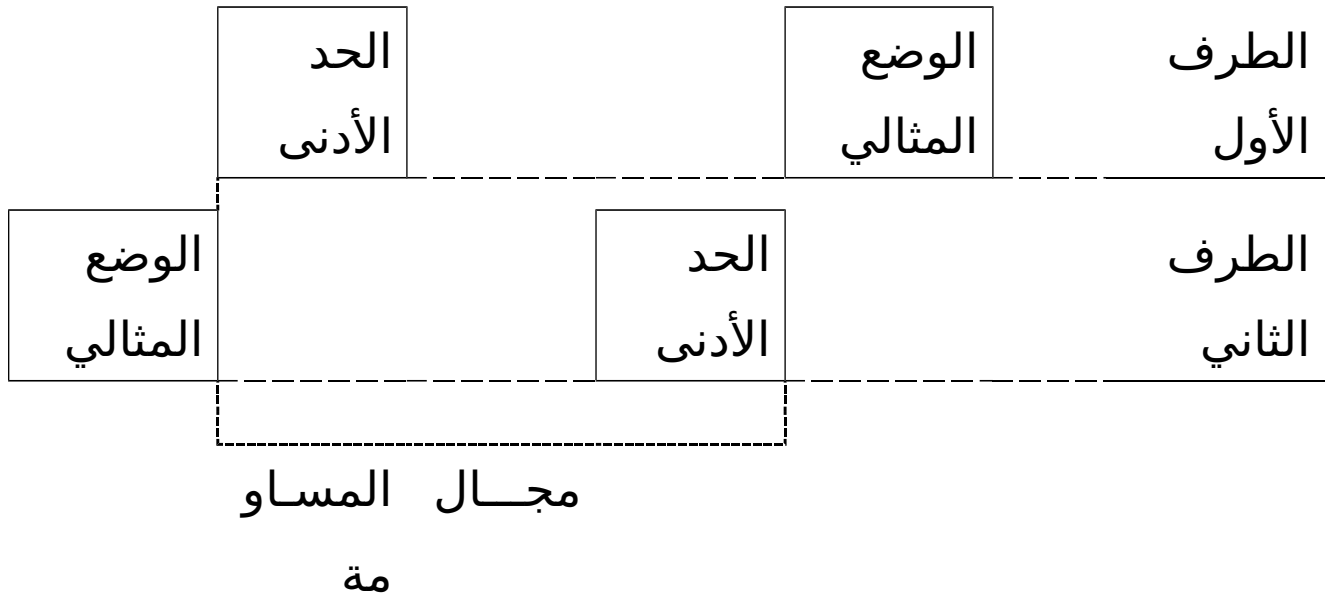
السلبيات :

- (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 ؟



جوانب التفاوض

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

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 ل

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 ؟
- ٦- 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 .
- ٦- تحديد الأهداف المشتركة و التي يتم تحديد التنازلات من الطرفين
- ٤- ما هي المواضيع التي سوف نتطرق إليها ؟
- ٦- 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 فى 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 :

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

٦- هل هو الجهة القادرة على اتخاذ القرار المطلوب ؟ هل هناك قوى خارجية تؤثر عليه ؟

٧- هل لخصمك تاريخ في مفاوضات ؟ هل يلتزم أم لا ؟ وما هي الضمانات هذه المرة ؟

٨- لماذا طلب المفاوضات الآن ؟ هل هو لكسب الوقت أم هو طلب حقيقي ؟

٩- حاول كشف أوراق خصمك .

١٠- ادرس نقاط ضعف أفراد الخصم .

١١- استعمل ورقة الضغط لوضع إطار للمباحثات بحيث إذا حاد الخصم عن المسار المطلوب تستخدم ورقة الضغط.

١٢- 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

١- قرر ماذا تريد مع تحديد الأولوية التي تحتاجها .

٢- ضع تصور مبدئي للدخول و الخروج من عملية التفاوض .

٣- خمن ماذا يمكنك من الحصول عليه من عملية التفاوض .

٤- حاول أن تجعل عدد الأفراد متساوي للطرفين .

٥- تأكد من معرفة كل شخص من فريقك بأخلاقيات التعامل مع الآخرين .

٦- احرص على المحافظة على سرية المعلومات .

٧- حدد مسئوليات كل فرد من الأفراد في الإجابة على التساؤلات المتوقعة

/غير متوقعة .

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

٩- تأكد من إلمام الأفراد بنطاق صلاحياته .

- ٢٦- أذكر مع تحديد الأولويات للطلبات ؟
- مهمة للغاية .
قليلة الأهمية .
- متوسطة الأهمية
- ٢٧- 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 .
- ٢٨- يمكن تقسيم الأولويات على عدة جولات و ليس بالضرورة تحقيق كل الأهداف من أول جولة .
- ٢٩- شروط الخروج هي بمثابة ورقة ضمان لعدم تلاعب الخصم .
- ٣٠- يعاد تقييم الأولويات و الأهمية فور ظهور معلومات جديدة

أخطاء عامة يجب تجنبها.....

- 0- عدم إيجاد الوقت الكافي لتحديد ماذا تريد .
- ١- عدم الواقعية في الدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- ٢- عدم تحديد أولويات الرغبة .
- ٣- عدم تحديد مجال (أهمية) لكل من الرغبات .
- ٤- عدم تحديد موعد تقريبي للانهاء من مراحل المفاوضات .

النقاش

- ١٧- أسأل أسئلة مفتوحة و أسمع جيدا للجواب .
- ١٨- أستمع إلى الإشارات التي تشير إلى العزم إلى الأخذ بالاعتبار لبعض النقاط .
- ١٩- استخدام المناقشة لقياس آراء الآخرين .
- ٢٠- حدد تسلسل النقاط .

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

٦٨٣ استمع باهتمام .

٦٨٤ مستقبل الجدل الهدام .

٦٨٥ كون علاقة .

٦٨٦ موازنة الصلابة و المرونة

٦٨٧ تجنب الآتي :

- 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 " .

٤- هل أنت تسمعني

٥- هل أنت جاد !؟

٦- هل هذا اقتراحك الأخير !؟

الأسئلة الصحيحة:

٧- ما هي المعايير التي استخدمتها ؟

٨- ما هي أولوياتك ؟

٩- 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

٦- 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

٦- لا تقاطع الطرف الآخر في حالة عرض لمقترح معين .

٥- كيف تعمل مقترح .

٥- قيم أهمية كل عرض حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

مقترح الخصم	بالنسبة للخصم	بالنسبة لك
عالي الحساسية		
متوسط الحساسية		
منخفض الحساسية		

٨- لخص الاقتراح

٩- لا تقول كلمة " لا "

٦- لا تستجيب بسرعة

٤- 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 وإعادة 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

- ㄱ- لا تحسن الضن فى خصمك إلا إذا كان هناك سبب لذلك .
- 0- كن مستعد لتحمل بعض المجازفة .
- ㄱ- حاول إخفاء رغبتك فى عملية التفاوض .
- ㄴ- شارك بأفكارك و شعورك مع مجموعتك .
- ㄷ- تمرن على عملية التفاوض قبل الدخول فى التفاوض .
- ㄹ- أسأل خصمك بشكل مباشر ، ماذا يريد ؟
- اطرح أسئلة عديدة ، استمع بحذر للأجوبة و لاحظ كيف تقدم الأجوبة .
- ㅁ- تظاهر بأنك تعرف القليل فى جزئيات معينة و من المحتمل أن يبوح لك بأكثر مما كنت تتوقعه .
- ㅂ- كن مستمع نشط ، واجعل خصمك يلاحظ فهمك لما يقول .
- ضع المناقشة فى قالب سهل الفهم لخصمك .
- ㅅ- اترك المجال لخصمك لهضم و فهم أفكار جديدة .
- ㅆ- اطرح وجهة نظرك بطريقة عدم التهديد و من خلال طرح الأسئلة .
- ㅋ- استخدم الصمت كإحدى الإستراتيجيات .
- ㅌ- اجعل خصمك يشعر بأنك خبير و سوف يحترمك اكثر .
- ㅍ- حاول أن تجعل خصمك يقدم العرض الأول .
- ㅎ- أعرف اليوم النهائي لخصمك و تجنب أن يعرف يومك النهائي .
- ㄱ- تذكر أن خصمك سوف يبحث عن نقاط ضعفك .
- ㄴ- كن حذرا من اختلاف العادات .

- - إذا حضر خصمك و معه خبير احضر خبير على كفاءة عالية .
- ㄹ - استعين بأشخاص لهم علاقة بخصمك للتأثير عليه .
- - أعمل اتصال غير مباشر قبل عملية التفاوض .
- ㄴ - لا تتفاوض مع شخص لا يملك الصلاحية لإعطاء امتيازات كما تفعل .
- ㄷ - عند اقتراب نهاية التفاوض يمكنك عادة من الحصول على امتياز آخر .
- - سوف تحصل على الكثير من عملية التفاوض إذا كان الخصم يحترمك .
- ㅈ - لا تحاول أن تكون الشخص الطيب المتساهل دائما .
- ㅊ - اجمع بين موضوعين خصوصا إذا عرفت أن الشخص الآخر يعتزم إعطائك واحد منهم .
- ㅋ - لا تعطي شيء إلا في حالة الحصول على شيء في المقابل .
- ㅌ - حاول إعطاء امتيازات صغيرة لكن اجعل خصمك يعتقد أنها كبيرة .
- ㄴ - لا تنتقد أو ترفض موقف الخصم مباشرة .
- ㅇ - إذا غضب الخصم لا تتفعل .
- ㄷ - قلل التوتر .
- ㄹ - ضع نفسك في مكان خصمك لتفهم وجهة نظره
- - أعطى فرصة لخصمك لحفظ ماء الوجه عند تنازله أو إعطائك امتيازات .
- ㄹ - 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 .
- ㄴ - تأكد من أن فريقك يدعمون القرارات النهائية و لا تنفرد بها

الحيل و الخدع في الاجتماعات

- ㄹ - أحذر من التجريبات الشفوية و الغير شفوية .
- - أحذر من محاولة خصمك أن يجعلك تشعر بالندم .

- أحذر من تأكيد خصمك على أن الأمور سوف تكون بخير . ㄱ-
- أحذر من الطلبات المفرطة من خصمك . ㄴ-
- أحذر من زيادة حدة الطلبات المقدمة من خصمك . ㄷ-
- أحذر من خدعة انخفاض السعر . ㄹ-
- أحذر من خدعة ارتفاع السعر . ㄺ-
- أحذر خدعة الأشخاص الخيرين و السيئين . ㄻ-
- إذا حاول خصمك استخدام طرق غير مشروعة اعلمه بذلك و ناقشه . ㄼ-
- أحذر من التعمد بتهيئة الجو المحيط لتخويفك . ㄽ-
- أحذر من خدعة تضيق جدول الأعمال . ㄾ-
- أحذر من مناورة إما أن تأخذه أو تتركه . ㄿ-