

## الفصل الثانى



### وسائل إعداد التفاوض ومهارات المفاوض

obeikandi.com

## وسائل إعداد التفاوض

### أهمية وأهداف عملية الإعداد للتفاوض

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل، فيظهر شكوي المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات، أن عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوي التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض، أن المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه أما علي الصدفة أو علي أو علي أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو علي مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب. يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المفاوض، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة علي إدارة المفاوضات بنجاح.

### أبعاد التفاوض

تتضح أبعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية :

ما الإطار العام الذي ستتم من خلاله عملية التفاوض ؟

ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما

المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا ؟

ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض ؟

من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟

ما الوقت اللائم ؟ هل يحتاج لجولة ام عدة جولات ؟

ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدى أحد الاطراف أم في مكان

محايد ؟

ما جدول الاعمال ؟

ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض ؟

ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟

ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة ؟

من المهم التأكيد علي ان يكسب الطرفان المفاوضات، وأن يكسب طرف من شيء ويتنازل عن شيء آخر هو من أهم العوامل الداعمة لتهيئة جو ملائم للتفاوض .

### خصائص عملية الإعداد للتفاوض

فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض :

الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومات أو المراحل او الجهة القائمة أو الأهمية أو المرونة .

الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل .

يستند الإعداد للتفاوض الي توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل .

يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الاول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها .

لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة اخري في المنظمة حسب الحاجة .

يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الادوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض .

### **التحضير الجيد للمفاوضات**

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الاجابة عليها يمكن الاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة .

هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية؟

هل كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية ؟ والي اي مدي

يمكن التنازل عن بعض ما نريده ؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن

الاستجابة له ؟

ما هي الأولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الهمية النسبية للاهداف ؟

هل لديك قائمة بالمطالب والاهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟

هل تم تحديد الحد الادني الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة ؟

كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الاقتناع ؟

كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت ؟

ماذا يريد الطرف الآخر ؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر واهدافه ؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها ؟

من خلال التساؤلات السابقة يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي :

المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض .

قائمة بالموضوعات التي ستناقش .

الأسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف علي نقاط القوة والضعف لدي الطرف الآخر .

ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها .

الأهمية النسبية لكل منفعة .

تصنيف الأهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من أجلها .

النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمانع من إنجازها اذا تيسرت .

تقديراتك لقوتك في بدء الحوار وانهاؤه في ضوء تقديراتك لوجه القوة والضعف للطرف الآخر .

درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات .

### **الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض**

من الأخطاء الشائعة في عملية التفاوض :

تحديد بعض المطالب غير المحددة أهدافها بدقة .

تحديد الأهداف دون ترتيبها حسب الأولوية .

عدم إعطاء وقت كافٍ للتحضير بحجة أن الأمور غير واضحة .

الظن بأن التحضير يبدأ بعد أن نسمع ما يقوله الطرف الآخر .

عدم الموضوعية في تقدير أهداف الطرف الآخر .

عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من أجلها .

### **الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض**

١ - أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاولى في الإعداد للمفاوضات علي اختلاف انواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض او القائم بالتفاوض اة عدد المفاوضين او مكان التفاوض او لغته ، وتختلف الاهداف المطلوب تحقيقها لدي كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فاعن الاهداف تسعي لتلبية حاجة او أكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة .

## ٢ - معايير تحديد الاهداف

### موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي :

مراعاة اهداف الطرف الآخر ، مراجعة اهدافك في التفاوض ، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها .

## ٣ - دقة الاهداف ووضوحها

يؤدي وضوح الاهداف وتحديدها بشكل دقيق الي تيسي الاتفاق عليها بشكل قطعي بين اطراف التفاوض لا يحتمل غموضا .

## مرونة الاهداف

المقصود بالمرونة هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام ، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات .

## واقعية الأهداف

لا شك ان اي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضائل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين وازعاج المركز التفاوضي مستقبلا .

## اقتناع المفاوض بالاهداف

لا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها المفاوض لأنه لن يخلص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بها .

## قابلية الأهداف للقياس

حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم أداء المفاوضين، ولترشيد عملية تغيير الأهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه .

## المحافظة على السرية

يعني لا يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفادة من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او لاختفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك اذا اضطررت للتنازل .

## قابلية الأهداف للمراجعة

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف، فالاهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عند الضرورة .

## تحديد الفرص والقيود

لا يستطيع المفاوض تعظيم انجازاته في التفاوض الا اذا كان على وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي، أما القيود فهي تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنة والبدائل غير الممكنة، ومصادر هذه القيود متعددة وأنواعها هي قيود مالية، قانونية، زمنية، بشرية، إستراتيجية.

## تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها :

تحديد أهداف الاطراف ذات العلاقة بعملية التفاوض.

تقدير أطراف التفاوض لنقاط القوة والضعف لديها .

تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي من الملائم أن تدور حولها عملية التفاوض .

تحديد الموضوعات التي يجب أن تتناولها عملية التفاوض وتحديد أولويات عرضها.

تحديد النقاط والعناصر التي يجب أن يشملها كل موضوع ووضع أوزان نسبية لها.

وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي :

### نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الأبعاد والآثار والنتائج بالنسبة لأطراف التفاوض في حين نجد أن بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد ، فالأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بحقوق العمال فهي أوسع نطاقا بكثير، والسعر قضية محددة وأكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد.

### مدى فصل وربط القضايا

يؤدي النظر الى كل قضية على حده الى معاملتها بشكل مستقل عن القضايا الاخرى، في حين يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحدة مترابطة .

### مدى المرونة في القضايا

من المهم توفر قدر من المرونة من جميع الاطراف بشرط اظهار تلك المرونة في الوقت المناسب، وفي حالة وجود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتزم به احد الاطراف في كافة تعاقداته، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام .

## تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها ، حيث يبدأ أي قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف ثم تتحول الافتراضات الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه تجاه كل قضية ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينة وعدم الاتفاق على أخرى والغاء ثالثة وتعديل رابعة وهكذا .

### الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

#### أهمية توفر البيانات والمعلومات

تتوقف قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة على ما لدى فريق التفاوض من بيانات ومعلومات وتتضح أهمية البيانات من خلال تدبر الحقائق التالية :

يتعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه.

إذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه.

يعد سلاح المعرفة والمعلومات أكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية .

الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوضي.

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي :

منطقة العمى المعرفي : يعني انك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي .

منطقة الجهل المشترك : يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الآخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض .

منطقة القناع على الوجه : تعني معرفتك بالطرف الآخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه ، بما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما .

منطقة المعرفة المتبادلة : تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة .

### مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض ان يحدد المجالات التي يجب ان تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والمعلومات في : معلومات عنك انت ، معلومات عن الاطراف الاخرى في التفاوض ، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العامة والخاصة به .

## تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديرا لأزمة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم .

## تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

سيتأثر تقويم المركز التفاوضي باعتبارات عدة في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراك للموارد المتاحة لك واستخدامك لها ، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها ، ودرجة اعتمادك على الطرف الاخر في ذلك التحقيق وادراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام .

## تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الاجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الاساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وانما تتحدد تبعا لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن اهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف ، الاستجابة

للتغيرات الطارئة، التجاوب مع حركة الخصم، استثمار الفرص السانحة،  
المرونة في تحديد الموقف .

اختيار المفاوض او الفريق التفاوضي

مواصفات المفاوض الماهر

هناك عدة مواصفات تساعد على النجاح في المفاوضات :

أن يتمتع بقدر مناسب من الذكاء.

أن يتمتع بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة .

أن يتقن فن الاستماع.

أن يتمتع بقدرة تحليلية مناسبة.

أن يكون سريع الملاحظة.

أن يكون لبقا في الحديث دبلوماسيا في التعبير.

أن يكون ناضجا لا تسحقه الهزيمة ولا يسكره النصر.

أن يكون اجتماعيا غير انطوائي.

أن يتمتع بجلد وصبر شديد للزوم.

أن يكون قادرا على عمل الادوار المختلفة الشخصية .

أن يتقن اللغة التي سيتم التفاوض بها.

من يقوم بالتفاوض ؟ ( فرد / فريق )

يتوقف الاختيار ( فرد / فريق ) على اعتبارات منها :

مدى تفهم طبيعة موضوع التفاوض وخصائصه وما يحتاج اليه من بيانات ومهارات وقدرات .

مدى أهمية موضوع التفاوض ومستوى المنافع والمخاطر المرتبطة بنتائج التفاوض بشأنها .

اعتبارات التكلفة والعائد في المفاضلة بين الاسلوب الفردي والجماعي.

المهارات والقدرات التفاوضية التي تلائم الاحتياجات المطلوبة من الكفاءات في عملية التفاوض ولكل مزاياه وهي :

### مزايا المفاوض الفرد

سرعة الانجاز والبت

التحديد الواضح للمسئولية

منع الخصم من توجيه اسئلتة المخرجة او الصعبة الى الافراد الضعفاء في الفريق ومنه بث الفرقة بين اعضاء الفريق .

عدم اضعاف المركز التفاوضي نتيجة ظهور خلاف داخل الفريق

امكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل اكثر توازنا وبصورة ايسر من حالة الفريق

## مزايا الفريق المفاوض

امكانية استخدام افراد بقدرات ومهارات متنوعة مما يحقق التعبير  
عن وجهات النظر المختلفة في الموضوع والتكامل في اتخاذ القرار

يؤدي تعدد وتنوع الخبرات الى تصحيح اي تعبير خاطئ عن وجهات  
النظر المعروضة واعطاء مرونة اكبر للمنافسه

يؤدي استخدام الفريق الى زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز  
الشخصي او الانسياق وراء المصالح الشخصية

ايجاد جبهة واسعة امام الطرف الاخر

استخدام تكتيك العضو المتشدد والعضو المتساهل وهو يتيح مرونة  
اكبر في ادارة المفاوضات وتغيير المواقف بسرعة عند اللزوم .

امكان تأجيل الالتزام بموقف بحجة استشارة الزملاء

اعتبارات تحديد فريق التفاوض

تحديد التخصصات الواجب توافرها لدى اعضاء الفريق

تحديد واجبات كل عضو

تحديد المواصفات والمهارات الواجب توافرها في رئيس الفريق

المفاوض

وضع قواعد وضوابط التعاون بين أعضاء فريق التفاوض

وضوح دور رئيس الفريق وواجباته .

دور رئيس الفريق

## الواجبات الرئيسية لرئيس فريق التفاوض :

يشترك أصحاب السلطة وذوي العلاقة بعملية التفاوض في تحديد اهداف عملية التفاوض ونتائجها .

يدرس موضوعات التفاوض ويحللها ويتعرف على طبيعتها وخصائصها

يحدد الامكانيات البشرية والمادية والوثائق والمعلومات اللازمة ويوفرها

يتأكد من توفير المهارات والقدرات الفنية اللازمة لدى الفريق

يحدد واجبات أعضاء الفريق ويوزع عليهم الادوار

يعمل على بناء الثقة لدى اعضاء الفريق وينمي مهاراتهم على الاصغاء والتحدث والعرض والحوار والاقناع .

يوفر فرص التعاون بين اعضاء الفريق.

يتخذ القرارات الملائمة علي ضوء التقدم في عملية التفاوض.

يعمل علي حماية فريق التفاوض في مواجهة اطراف التفاوض من محاولات الاختراق او التأثير.

## محددات فاعلية فريق التفاوض

تتوقف فاعلية اداء الفريق علي الاعتبارات التالية

حسن اختيار اعضاء فريق التفاوض

حسن اختيار رئيس الفريق

توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل مع أعضاء الفريق.

الفهم الكامل للاهداف والاختنااع بها

حسن توزيع الادوار بين الاعضاء

الحفاظ علي عدد معقول لاعضاء الفريق

## تحديد أجندة التفاوض

تعبر اجندة التفاوض عن استراتيجية المفاوض وهي تتبثق من افتراضات اعددها ولا شك ان تحديد الاجندة هو احد التكتيكات الاساسية للمفاوض ، وعند تحديد أجندة التفاوض بغرض البدائل التالية :

التركيز على الموضوعات العامة دون التطرق للتفاصيل ، على ان توضع التفاصيل في اجندة غير معلنه تستخدم اثناء التفاوض.

البدء في الاجندة بالقضايا الاساسية لاعتبارها الالهة وحسمها يؤدي الى حل القضايا الثانوية .

البدء بالقضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا وتقديم التنازلات بشأنها بسهولة وكسب ثقة الخصم على أمل ان يقدم الخصم تنازلات مقابلة وساعتها ستكون القضايا الاساسية هي موضوع التنازل .

البدء بتحديد مجموعة من الشروط التي يتم الاتفاق عليها اولاً باعتبارها الحاكمة في التفاوض ثم تبدأ المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية، وعادة ما تمثل هذه الشروط المبادئ والاسس التي تعبر عن المصالح المشتركة للفريقين، فمثلاً أن يتفق المفاوضون على السياسات التسويقية للشركات الثلاثة الكبرى في سوق احدى السلع على ١ - حظر حرب الاسعار بينهم ٢ - حظر خطف الخبرات النادرة بينهم ٣ - عدم تجاوز ميزانية الاعلان لاي منهم بنسبة ٥٪ من قيمة المبيعات ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية لهذه المبادئ .

تقسيم قضايا التفاوض الى مجموعات نوعيه متخصصة مثل الجوانب الفنية للمشروع السياحي، والجوانب التسويقية والقانونية ثم يجري التفاوض حول كل مجموعة نوعية على حده .

### **اختبار لغة التفاوض**

**عند اختيار لغة التفاوض يوجد بديلان:**

ان يستخدم كل طرف لغته الاصلية مع الاستعانة بمترجم.

ان يتفق الطرفان على استخدام لغة يتقنها كل منهما.

## تحديد مكان التفاوض

تظهر اهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية ، فهل من الافضل ان تسافر الى الطرف الاخر ام ان تدعوه الى موطنك ام ان تلتقيا في مكان ثالث

أما عن التجهيزات فينصح بما يلي :

توفير قاعة مناسبة من حيث المساحة والتهوية والاضاءة

تزويد القاعة بأماكن مريحة للجلوس

توفير درجة السرية اللازمة للمفاوضات

توفير وسائل الايضاح المناسبة ووسائل الاتصالات

توفير موائد المفاوضات بشكل مناسب

دراسة امكانية التفاوض اثناء تناول وجبات خفيفة لاضفاء جو غير

رسمي

## ترتيبات الاتصال

يمكن ذكر النصائح التالية لترتيب عملية الاتصال بين الاطراف :

ان يقوم بالاتصال شخص من مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به .

الالتزام بالأدب واللباقة التامة في الحديث.

الالتزام التام بالمواعيد.

إبداء المرونة في المنافسة مع الحزم بأدب تام عند اللزوم.

## الجلسة الافتتاحية

يجب التحضير للجلسة الافتتاحية بعناية حيث ان ما يدور فيها سيؤثر على سير المفاوضات ولعل أهم الامور الواجب الإعداد لها كيفية بدء الحديث ومن البدائل المتاحة :

البدء بموضوع عام - خارج موضوع التفاوض - لمجرد خلق فرصة لتبادل الحوار.

البدء بالإشارة إلى خبر هام أو حادث قريب أو حدث معين تتحدث عنه وسائل الإعلام.

البدء بقصة طريفة أو استرجاع ذكريات لطيفة مع الابتعاد عن الامور التي تبعث الاكتئاب أو الامور ذات الحساسية الدينية أو السياسية .

البدء في موضوع التفاوض بابداء مجموعة من الملاحظات العامة أو المبادئ المستقرة التي لا تحتمل ان تثير اعتراضا لدى الطرف الاخر .

البدء بتجسيد المزايا التي يحققها الخصم من اتمام المفاوضات بنجاح .

## تحديد سيناريوهات بديلة لخطبة المناقشة والحوار

يتعين علينا وضع عدة سيناريوهات ( تصورات لسير المفاوضات ) علي ان يتضمن ذلك :

تصورات بديلة لبداية الجلسة ومن الذي يبدأ الكلام وبماذا يبدأ ، وكيف يقدم زملاءه ، وكيف يتم تجاذب اطراف الحديث التمهيدي ؟ .

تحديد أسلوب وطريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض.

توقعات بشأن سلوك الخصم واستجابات وردود وأفعاله .

مدي الحاجة الي الاعلان عن الموقف ومدي الصراحة والامانة في ذلك الاعلان من البداية.

توقعات بشأن الحدود القصوي والدنيا للخصم .

تصورات تفصيلية لتسلسل الاحداث اثناء المفاوضات ومتي تصل الي نهايتها.

## التدريب العملي

التدريب العملي هو المدخل العملي لتحقيق الفاعلية في الممارسة العملية ، ونستعرض فيما يلي ثلاث طرق من اهم طرق الإعداد التدريبي للتفاوض :

## تمثيل الأدوار

يتم تمثيل كافة اطراف التفاوض بجميع اعضاء الفريق التفاوضي فيكون هناك شخص يمثل رئيس الوفد وشخص يمثل كل عضو، ونفس الشيء بالنسبة للخصم كما يقوم الجميع بإدارة المفاوضات كما لو كانت حقيقة من المهم ان يزود الاطراف ببيانات ومعلومات اللازمة للتفاوض

## تصنيف الافكار

يتم اختبار عدد من الافراد ذوي الصلة بموضوع التفاوض ويعقد لهم لقاء مفتوح ويطلب منهم ابداء الراي في القضايا المطروحة ويتم تلقي الاراء وتسجيلها وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن الاستفادة منه في الإعداد العملي للتفاوض .

## المؤتمرات

يعقد المؤتمر من عدد من الافراد ذوي الصلة بالموضوع التفاوضي ثم تدار المناقشة بشكل منظم على ان يتم التحضير المسبق قبل المؤتمر ويقود المناقشة شخص قادر على توجيهها في مسارات بناء تفيد في عملية المفاوضات.

## بدء التفاوض

قد يكون من المفيد من اطراف التفاوض البدء بالموضوعات المشتركة التي لا يوجد عليها خلاف او التي يتفق عليها بسرعة ويسر، ويحقق البدء الجيد للتفاوض مزايا عديدة منها :

اطالة مدى عملية التفاوض لتشمل عديد من الموضوعات التي تهم الأطراف.

تحقيق بدايات هادئة يطلب عليها التفاعل والاستجابة من الاطراف بما يفتح مجالات مشتركة جديدة ونقاط التقاء لم تكن واضحة قبل بدء جولات التفاوض .

توثيق الصلة وتضييق الفجوة وتقليل احتمالات الخلاف بين الطرفين.

كسب الثقة وبناء جسور التفاهم بين اطراف التفاوض.

الحصول على بديل ( نعم ) من الطرف الاخر مما يحققه من هدوء بدني. ونفسي لأطراف التفاوض وتجنب بديل ( لا ) من الطرف الاخر بما يرتبط به من عبء نفسي .

### الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

مختبر للتعرف على صفاتك ومهاراتك التفاوضية

يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها أولا وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على اوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات واساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك ان تحقق ما يلي :

ستحقق صفقات أفضل.

ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده.

ستعطي للآخرين فرصا أفضل لكي يحققوا كثيرا مما يريدون.

ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج.

ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الان ان تتفاوض.

ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك ورؤسائك ومرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

### **الصفات الأساسية للمفاوض الناجح**

هذه بعض الصفات التي نرى أهميتها النسبية للمفاوض الناجح:

#### **١. الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .**

يتطلب نجاحك في المفاوضات ان تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال :

الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها .

تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر .

تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض.

تأكد من ادراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الاخر من استغلال اي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الاعلان عنها .

تجنب مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك  
تجنب النظر اليه باستغراب أو ازدراء.

## ٢. المنطق والموضوعية

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه  
ثم خذها بعين الاعتبار.

اهتم بتحديد وعرض الحقائق .

ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص .

ابرز الادلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.

تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل الى  
اتفاق يحقق مصلحة الطرفين .

الزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف  
الآخر .

تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك .

من الملائم أن تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه  
الطرف الآخر.

ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للأطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة .

ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الأطراف الأخرى لاي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض .

### ٣. الثقة الموضوعية بالنفس

يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال :

بناء علاقات من الود والتفاهم مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.

توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام المواثيق .

دراسة الامكانيات المادية والفنية لدى اطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية .

تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافترض حسن النية من جهة والاخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى .

حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معا لفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الأطراف .

تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط.

إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فتجنبه.

تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها .

## **المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح**

### **مهارات الاستماع والانصات**

يمكن للمفاوض ان ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :

يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الاخر الى عدم استيعاب وجهة نظره.

يؤدي الاستماع الجيد الى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.

يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الاخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم اهدافه ومن ثم ايجاد جو من التفاهم والثقة.

يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.

حسن الاستماع يعد اولى التوضيحات التي تقدمها للطرف الاخر .

### **مهارات التحدث**

اساليب تنمية مهارات التحدث

يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :

اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.

استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الاخر للاجابة بنعم.

احذر أن تشغل بالتفكير في الرد اثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف الاخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملا .

لا تقاطع المتحدث.

الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الاخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة اطالة الطرف الاخر للحديث ، استخدام الأسئلة اموجهة الخروج عن الموضوع الاساسي واعادة الحديث الى اصل الموضوع ، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق .

## **المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث**

أ ( مهارات الحوار الفعال

يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال :

استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.

تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف الآخر.

استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة.

تجنب تقليل قيمة الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر.

احرص على حسن الاستماع وتقبل الراي الآخر.

تجنب اتخاذ الراي المعاكس.

تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.

لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك.

ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر ان يكون تحفظك على صاحب الموضوع ( الطرف الآخر).

### ب) مهارات التأثير والاقناع

يمكن تنمية مهاراتك في التأثير والاقناع من خلال :

يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض الى القدرة على الاقناع .

من خلال الادراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية ، يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقنعا .

تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل الى تنمية القدرة على الاستدلال.

تتبعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الاقناع

يؤدي حرصك على تحقيق اهدافك وممارستك لها باستمتاع الى تنمية قدرتك على التأثير .

### ج) مهارات تحديد البدائل

يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال اثاره التساؤلات  
التالية :

ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض اذا رفض الطرف الاخر ما اقترحه  
من حل ؟

كيف اساعد الطرف الاخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة  
المشتركة ؟

كيف تتجنب ان يشعر أطراف التفاوض ان احد المفاوضين فرض  
رأيه وأملى شروطه عليهم؟

كيف تستطيع ان تدرك توجهات الطرف الاخر ؟

كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف  
الاخر ؟

كيف تكتشف موضوعية الطرف الاخر في وضع أهدافه ؟

#### (د) مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي

من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه  
وكذلك الحال للطرف الاخر، وتجدر الاشارة الى ان مفهوم القوة والضعف  
أمر نسبي وليس بالضرورة ان تعدد اوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة  
الموقف التفاوضي وانما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من  
جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى .

## هـ) مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :

إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها .

حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.

احتفظ دائما بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومشار تسأؤل للطرف الآخر .

## و) مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون

يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال:

تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الاخر انها واردة منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.

احرص على ان يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الاخر.

احرص على تأكيد احترامك لآراء ومقترحات الاطراف الأخرى.

مهارات التعامل مع الاعتراضات

ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض ؟

يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الآخر هو اول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك .

يؤكد الواقع أن الطرف الآخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض.

يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الآخر أو شكواه أو تحفظه على بدء التفاوض أو الاستمرار فيه حيث ان شكوى الطرف الآخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا ان عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها شكاوي من الطرف الآخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الآخر في عملية التفاوض .

### **أسباب الاعتراضات**

الاسباب الحقيقية للاعتراضات هي :

رغبة الطرف الآخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض.

رغبة الطرف الآخر في ان يحصل على أفضل الكزايا الممكنة.

رغبة الطرف الآخر في ان يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.

رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الاقوى لانه هو الذي يعترض وان يستجيب له.

رغبة الطرف الآخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد اثبات ذاته .

رغبة الطرف الآخر في مقاومة أي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار أن مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.

تعدد البدائل أمام الطرف الآخر قد تجعل الأمور أشد صعوبة أمام الطرف الآخر، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار .

قد لا يفهم الطرف الآخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم إعادة أو صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه .

### **أنواع الاعتراضات**

هناك عدة اعتراضات يمكن أن يثيرها الطرف الآخر في عملية التفاوض وهي : الاعتراضات الحقيقية ، الاعتراضات غير الحقيقية ، الاعتراضات الصريحة المعلنة ، الاعتراضات غير المعلنة ، الاعتراضات الصامتة ، الاعتراضات المنطقية ، الاعتراضات العاطفية ، الاعتراضات النابعة من حاجة الطرف الآخر ، الاعتراضات الموجهة ، الاعتراضات على اتخاذ القرارات ، الاعتراضات الموجهة الى المفاوض ، الاعتراضات على المكاسب .

ما هي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح ؟

هل اعتراض الطرف الآخر يعتبر ظاهرة سلبية ؟

الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية :

المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.

اعتراض المفاوض هو وسيلته الاساسية لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض .

اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الاخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة .

اعتراضات الطرف الاخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض .

### **المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض:**

يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر.

من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.

تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الاخر .

عدم تضخيم الاعتراض .

تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في اي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الاخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الامور .

متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد ابداء الطرف الاخر لأي اعتراض ؟

ترديد الاعتراض.

## مهارات التعامل مع انماط البشر

هناك عدة انماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض، وهذه الانماط هي :

الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد.

الفرد المدعي المعرفة.

الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.

الفرد المتردد.

الفرد المشاغب.

الفرد الايجابي المفكر.

## مهارات الابداع والابتكار

مراحل الابداع والابتكار

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول

المفاوض المشكلة بغرض حلها فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات، وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة :

انظر حولك وحاول الا تأخذ الامور على علاتها

اقرا عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق.

اسأل رئيسك وزملائك ومرؤوسيك ان كان هناك مشكلة .

قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهة لعملك.

قارن أداء عملك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر.

فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي.

حاول أن تحدد المشكلة بشكل مبدئي.

انظر إلى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد.

حدد العلاقة بين العناصر.

اجمع معلومات كاملة عن كل عنصر.

المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة :

هذه المرحلة أكثر المراحل غموضا لانها تتم داخل وحدات المفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من

المعلومات ليصبح شيئاً له معنى كل هذا يتم داخل الانسان دون ان يبدو عليه اي نشاط ظاهري بل يبدو انه شارد كالذين يحلمون احلام يقظة لانه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بال حتى يصل الى الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل .

وهذه بعض النقاط التي تساعد في مرحلة التأمل وحضانة المشكلة وتعطي نتائج مضمونة :

تمعن في المشكلة وانظر اليها من زوايا كثيرة.

تقبل ولا ترفض اي افكار جديدة.

حاول أن تصوغ المشكلة بعدة طرق.

اكتب نظرتك للمشكلة.

افحص نظرة رئيسك ومرؤوسيك للمشكلة.

حاول أن تقص المشكلة في شكل قصة.

اشرح المشكلة من على لسان الآخرين.

استمر في القراءة والاطلاع حول المشكلة والتحدث مع الآخرين.

قم بزيارات ممكنة للاماكن ذات العلاقة .

فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل.

لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن.

اعصف بذهنك وذهن الآخرين للحصول على أفكار جديدة.

### مرحلة الخلق والالهام

في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل . هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار ،

ويمكن أن يتم جني الثمار او التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي :

عرض الأفكار ( الاقتراحات ) الرئيسية.

إضافة الأفكار الهامة.

وضع نواه لأفكار لاحقة.

استخدام مفاهيم مباشرة.

استخدام مفاهيم ضمنية.

قياس الاتجاهات.

دراسة الحاجات او السبب للأفكار.

تجديد التركيز على الافكار المطروحة.

تحديد كيفية التغيير.

## طرق التفكير الابتكاري

العصف الذهني

أسلوب دلفي

أسلوب تنظيم الذهن

القراءة الفعالة

اسلوب القبعات الست للتفكير

طريقة المترابطات

التركيز

التحدي الابتكاري

البحث عن البدائل

مروحة المفاهيم

اثارة الافكار

الاساليب الجمالية في الابتكار

المدخلات أو الكلمات العشوائية

كتابة أفكار الذهن

## مرحلة التأكد والتحقق

وهي المرحلة النهائية للعملية الابداعية وتتضمن فحص وتقييم الافكار الجديدة للتحقق من صحتها ،

وهذه هي بعض الاساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الافكار الابتكارية :

عدم التسرع في رفض بعض الافكار

قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الامكانيات المتاحة

قم بتعطيل الافكار اولا باول لكي تتواءم مع الامكانيات المتاحة

قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح أكثر فائدة

انتبه الى الافكار الجيدة والتقطها

قارن بين الافكار الجديدة والافكار المستخدمة حاليا وقارن بين الافكار الجديدة وبعضها البعض

حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة وتغلب عليها

انظر الى المستقبل وتوقع النتائج

حدد قابلية الفكرة للاختبار

تقييم الافكار

## التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر

كيف تتمي مركزك التفاوضي مع رئيسك ؟ ( كيف تدير رئيسك؟)

فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك :

الاصغاء جيدا الى رئيسك

التركيز جيدا لما يقوله رئيسك

الدبلوماسية ( الفطنة واللباقة )

ارفع من شأن رئيسك

كن ايجابيا متفائلا

لا تخل بالوعود

اعرف رئيسك معرفة جيدة

لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة

اذهب مبكرا الى مكان عملك

لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم

الصدق والصراحة والولاء لرئيسك

## المراسلات ودورها في التفاوض

فيما يلي أنواع المراسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض:

### أولاً : مراسلات تتعلق بالمعلومات:

وهي تستخدم من أجل طلب معلومات أو تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة :

الدخول مباشرة في جوهر الرسالة

الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة

الابتعاد عن المقدمات التفصيلية

إبراز دقيق وموجز حول المطلوب منك

خصائصها :

معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات أو المنظمات.

بعضها غير روتيني لمعالجة مواقف او قضايا خاصة.

تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة والتحرير ويجب الدخول مباشرة .

## ثانيا : مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة:

تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

إتباع المدخل غير المباشر.

التركيز على الحث والإقناع.

البداية هي التركيز على ما يهدف الية الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة.

افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال.

السطور الأولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده.

لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه .

يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك.

ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او اهداف الاخر وربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه ، والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق.

ركز الرسالة على احتياجات وأهداف الطرف الاخر أكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك.

من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف  
انت إليه.

### **ثالثا : مراسلات تتناول مواضع نزاع:**

... لاحظ أنه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات  
واهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك  
واهتماماتك،

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي :

استخدام بعض الجمل او الكلمات التي تساهم في تحقيق الاثر او  
الانطباع المستهدف من المرسل

الرد الفوري على اي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن  
الرد اجابة او توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الاصلية

تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عبارة عن مائدة اجتماعات  
وتفاوض غير مباشر

الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان يكون هذا الحل  
بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر

المقابلات ودورها في عملية التفاوض

العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات

شكل اطراف المقابلة ( الشكل والمظهر )

انتماء اطراف المقابلة ( الجنس الدين الجغرافيا )

فكرة الشخص عن الطرف الآخر

حركات الجسم

تعبيرات الوجه

الصوت

اللغة

قوة ومركزية اطراف المقابلة

ود اطراف المقابلة

ترتيب الجلسة ومكان المقابلة

الاعلان عن موضوع المقابلة

التخطيط المسبق للمقابلة

كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة

قم بالإعداد المسبق للمقابلة

هيئ المكان ومهد للمقابلة

شجع الطرف الآخر على التحدث

اسال الطرف الآخر اسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة

سيطر وتحكم في مجريات المقابلة

أنه المقابلة

## نصائح عامة للمفاوض

ضرورة الاتفاق على الاساسيات والتأكد من الفهم المشترك من أطراف التفاوض

يجب ان تهني نفسك للتفاوض

العلم بموضوع التفاوض والاقتناع به

معرفة انماط البشر وحسن التعامل معهم

عليك ان تتدرب على مراقبة نفسك والسيطرة عليها

تجنب ان ترفع صوتك الا عند الضرورة ما خاب من استخار ولا ندم من استشار

الحوار الجيد وسيلة وليس غاية

تفهم نفسك جيداً

تفهم الطرف الاخر جيداً

ادرس انماط ومدى التنازلات الممكنة

قيم واعد تقييم التوقعات والاتجاهات بصورة مستمرة

الالتزامات تقدم بتحفظ

تدخل وسيط

وسع دائرة التفاوض ومجالاته

حافظ على اسرارك