

لكل من يريد أن يدير وأن يقود:

For everyone wants to manage and to lead.

سلسلة تبسيط موضوعات الإدارة

Simplifying subjects of management series

مواقف تفاوضية

Negotiational Situations

استراتيجية المكسب للجميع Win -Win Strategy

عربي / English

دعنا لا نتفاوض أبداً بدافع من الخوف،

ولكن دعنا لا نخاف أبداً من أن نتفاوض.

Let us never negotiate out of fear,

but let us never fear to negotiate.

استشاري تنمية المنظمات

عبد الحكم أحمد الفزامي



سلسلة تبسيط موضوعات الإدارة



تنطلق هذه السلسلة استنادًا إلى الاعتبارات التالية:

أولاً: التشعب اللافت والمثير الذي وصلت إليه موضوعات الإدارة الآن، تمشياً مع عصر العولمة والتقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات وعلى رأسها الإنترنت؛ بما يشير إلى الأهمية البالغة لموضوعات الإدارة وتفاعلاتها مع هذه التطورات.

أليس من حق القراء أيضاً أن يعيشوا هذا التفاعل؟

ثانياً: شكوى القراء من بعض الكتابات التي توصف بالمبالغة في استخدام المصطلحات المهنية والمتخصصة جداً، والتي تخاطب فئات ومجموعات مهنية معينة. كما أن أسلوب هذه الكتابات يتسم بعبارات وكلمات غير مألوفة ومن الصعب فهمها بالنسبة للقارئ العادي.

يشكو معظمنا من ذلك أيضاً.

ثالثاً: طبيعة العصر الذي نعيشه، وما يمثله من ضغط المطالبات المتزايدة والمنافسة على وقت الناس، إلى حد أننا أصبحنا نشاهد -بدون استغراب- قائد السيارة الذي يسك

عجلة القيادة بيد والتليفون المحمول باليد الأخرى، (نشاطين في وقت واحد) بل هناك من يؤدي ثلاثة أنشطة وربما أكثر، في وقت واحد.

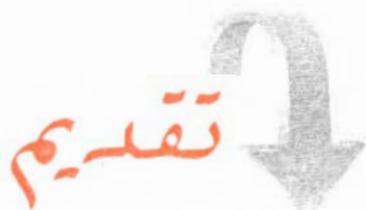
هل يمكننا أن نطالب مثل هؤلاء بقراءة مجلدات قد يزيد كل منها على 1000 صفحة؟

ومن ثم تلتزم هذه السلسلة بالآتي:

- اختيار الموضوعات الإدارية الأكثر واقعية في حياتنا.
- كتب السلسلة في حجم كتاب الجيب تقريباً.
- البعد عن المصطلحات المهنية غير المتداولة وغير المألوفة.
- الأسلوب الذي لا يثقل القراءة بنصوص يصعب فهم مضامينها أو نصائح وإرشادات من الصعب تطبيقها.
- عرض مادة السلسلة باللغتين العربية والإنجليزية لإثراء ذخيرة القارئ اللغوية وتسهيل اتصالاته المحلية والعالمية في عصر العولمة والإنترنت.
- تعتمد السلسلة في مراجعها على المصادر ذات الأفكار الجديدة والمناهج الموثقة سواء كانت في صورة ورقية أو إلكترونية.

الناس

تقديم



لأن الحياة تصبح أكثر تعقيداً، والعالم أكثر تنوعاً، فإن قدرتك على استخدام مهارات التفاوض تصبح أكثر أهمية. يتطلب التفاوض وقتاً وصبراً. عن طريق مهارات واستراتيجيات التفاوض، يمكنك أن تجعل حل الصراع جزءاً منتظماً في منهجك إلى إدارة علاقاتك في المنزل، وفي العمل، وفي المجتمع. يمكن أن يخدم التفاوض ليس فقط المحافظة على العلاقات، ولكن لتقويتها وتحسينها باستمرار، وخاصة عندما يكون التفاوض يحقق المكسب للجميع.

تفاوض المكسب للجميع:

يتمثل الغرض من التفاوض في حل صراع مواقف حيث يتعارض ما تريده مع ما يريده شخص ما آخر. الغرض من

تفاوض المكسب للجميع أن تجد الحل الذي يكون مقبولاً لكلا الطرفين، ويترك كل المشاركين في عملية التفاوض يشعرون بأنهم ربحوا الصفقة - بطريقة ما أو بأخرى - عندما يكون التفاوض قد انتهى.

في الموقف النموذجي، سوف تجد أن الطرف الآخر يريد ما أنت على استعداد لمبادلته، وما أنت على استعداد لإعطائه هو ما يريده. في النهاية، يجب أن يشعر كلا الطرفين بالراحة مع الحل النهائي إذا كان الاتفاق يستند إلى استراتيجية المكسب للجميع.

استخدم أسلوب تفاوض أن المكسب لأحد الأطراف يمثل خسارة للطرف الآخر، فقط إذا لم تكن في حاجة إلى علاقة طيبة ومستمرة مع الطرف الآخر، الذي - نتيجة ما لحقه من خسارة - من غير المحتمل أن يرغب في التعامل معك مرة أخرى.

الأسلوب الإيجابي المدعم جوهري:

لكي يحقق التفاوض المكسب للجميع يجب أن يشعر الطرفان بالرضا الداخلي والخارجي حول التفاوض عندما ينتهي. يساعد هذا الأفراد على الاحتفاظ بعلاقات عمل جيدة بعد ذلك. يحكم هذا أسلوب التفاوض - من الواضح أن الانفعال المتكلف والاستعراضى غير ملائم لأنه يقلل من شأن الأساس المنطقي للتفاوض، ولأنه يدفع الأطراف المتفاوضة إلى أوجه المناورات السلبية.

ومع ذلك، يمكن أن يكون الانفعال موضوعاً مهماً في التفاوض، لأنه يجب إشباع حاجات أعضاء عملية التفاوض

الانفعالية عند الحاجة إلى ذلك. يمكن أن يؤدي تجاهل حاجات المتفاوضين الانفعالية إلى أن الاتفاق الذي يتم الوصول إليه يكون غير مرض ومؤقت.

تنظيم الكتاب

انطلاقاً من مفاهيم التفاوض السابقة جاءت فصول الكتاب لتغطيتها.

يتناول الفصل الأول: أساسيات عملية التفاوض، حيث يركز على أن عملية التفاوض الناجح تتطلب الأسس المحورية التالية:

- اكتشاف أسلوب أو اهتمامات المشاركين.
- ابتكار خيارات للمكسب المتبادل.
- اختيار معايير الهدف.
- الوصول إلى اتفاق (أو عدم الوصول).

سوف يتعلم القارئ كيف يستعد منذ البداية وحتى صياغة اتفاقية مرضية للأطراف المتفاوضة (المكسب للجميع).

تأتي فصول الكتاب الخمس الباقية لتلقى الضوء على أحد الأركان أو الأسس المحورية السابقة في عملية التفاوض. يتحدث الفصل الثاني: مهارات التفاوض الفعال، حيث يوجه المشارك إلى تحليل أسباب ومصلحة الطرف الآخر من التفاوض، ويقدم له مجموعة من الإجراءات التي تتفق ومنهج المكسب للجميع. تظهر هنا الحاجة إلى المفاوضات الجيد، والذي هو موضوع

الفصل الثالث، حيث يعرض السمات والخصائص التي تضع المفاوضات الذي يلتزم بأساسيات الفصل الأول ومهارات الفصل الثاني في مركز القوة التفاوضية. ثم يأتي الفصل الرابع: التفاوض وحل الصراع في مواقف متعددة، تمتد على رقعة واسعة من العلاقات داخل الأسرة الواحدة وفي مواقع العمل، يحاول كل طرف التمسك بموقفه، ولكن مع التفاوض بغرض الوصول إلى حل، تنتهي خمسة أمثلة إلى حلول وسط، واتفق يرضى الأطراف المتصارعة في النهاية. في الفصل الخامس: الحل الوسط، ينتقل القارئ من أمثلة ونماذج الصراعات وحلولها إلى أسس ومبادئ الحلول الوسط في التفاوض. في الفصل السادس يجد القارئ مجموعة مختارة من النصائح والإرشادات العملية والقابلة للتطبيق في كل المواقف التفاوضية المختلفة العامة والخاصة، الفردية والجماعية.

أخيراً يأتي الفصل السابع: تفاوض التسعير في تقديم المبيعات ليركز على أهم ما يشغل بال البائع والمشتري: الأسعار وينتهي إلى مجموعة من الأمثلة التطبيقية تتضمن عدداً من الاختبارات وحلولها تدور أيضاً حول الأسعار.

التفاوض هو أسلوب حياة يومي إن لم يكن لحظياً، في البيت، وفي العمل، وفي النادي، وفي السوبر ماركت، وحتى في الشارع. ولكن كل ما يسعى إليه هذا الكتاب أن يكون التفاوض من أجل "المكسب للجميع".

مع أطيب تمنيات المؤلف

الفصل الأول

أساسيات التفاوض Basics of Negotiation



منذ اللحظة التي تتصل فيها لأول مرة بصاحب العمل المرتقب، تكون قد بدأت التفاوض.

From the moment you first contact a potential employer, your negotiation has begun.

نتيجة لذلك من المهم أن تفهم أساسيات التفاوض، لكي تستطيع أن تحقق أهدافك بصورة أفضل، وتطور استراتيجيات "المكسب لجميع الأطراف".

As a result, it is important to understand the basics of negotiation so that you can better achieve your goals and develop "win-win" strategies.

بعض التعريفات العملية:

Some Practical Definitions:

حدد قاموس Desk الأمريكي التفاوض على أنه "تساور مع آخر للانتهاء إلى تفاهم أو الوصول إلى اتفاق".

The American Heritage Desk Dictionary defines negotiation as "conferring with another in

order to come to terms or reach an agreement.”

فيما يلي بعض الطرق الأخرى للتفكير حول التفاوض:

Here are some other ways to think about negotiation:

- "التفاوض" بصورة مبسطة، مناقشة ذات طابع رسمي بين طرفين أو منظميتين.
- Negotiation is, simply stated, formalized discussion between two parties or organizations.
- "التفاوض" يشير إلى العملية التي نستخدمها عندما يكون شخص ما آخر مهيمناً على ما نسعى إليه. أحياناً تستخدم كلمات أخرى لوصف التفاوض: المساومة، أو التبادل، أو التشارط.
- Negotiation refers to the process we use to satisfy our needs when someone else controls what we are seeking. Other words sometimes used to describe negotiation are: bargaining, exchanging, and haggling.
- من المعتقد أن "التفاوض" عملية لمحاولة إشباع رغباتك من خلال التنازل عن شيء ما لديك الآن في مقابل شيء ما آخر أنت تريده.
- Negotiation has traditionally been thought of as the process of attempting to satisfy your wants, by giving up something you now have in exchange for something else you want.

• التفاوض والصراع مترابطان عن قرب. أحياناً نتفاوض لكي نتفادي الصراع. وأحياناً أخرى نستخدم التفاوض لحل الصراع.

- Negotiation and conflict are closely related. Sometimes we negotiate to avoid conflict. Other times, we use negotiation to resolve conflict.

• التفاوض يطبق على مبادلات كل يوم في دائرة العمل أو الحياة الشخصية حيث يتم الوصول إلى اتفاق حول الشراء والبيع، أو تبادل الخدمات والممتلكات، أو حل الاختلافات، أو الانخراط في مشروعات مرغوبة تبادلياً.

- Negotiation applies to everyday exchanges in business or personal life where agreement is reached over buying and selling, exchanging services or property, resolving differences, or engaging in mutually desirable projects.

شيء واحد مؤكد حول التفاوض - كل منا يمارسه كل يوم! البعض منا أفضل في التفاوض من آخرين، وهذا يجعله يحصل على أكثر مما يسعى إليه. أحياناً نستطيع أن نجري التفاوض حتى دون أن نعرف ذلك. ولكن نتائج التفاوض تكون أفضل عندما نعرف حقيقة ما نفعله.

One thing is certain about negotiation-we each do it every day! Some of us are better at it than others, and we get more of what we seek. Sometimes we can be negotiating without even knowing it. But negotiation results are better

when we know that is what we are doing.

لذلك فإن فهم ماهية التفاوض، وكيف يعمل، وأن تكون مستعداً للتفاوض، يجب أن يقودنا إلى نتيجة أفضل.

Thus, understanding what negotiation is and how works, and being prepared to negotiate should lead us to a better result.

سوف نكتشف هذه الأفكار على مدار صفحات هذا الكتاب.

We'll be exploring these ideas throughout this book.

تحديد فرص التفاوض:

Identifying Opportunities for Negotiation:

والآن حيث لدينا إحساس بما هو التفاوض، دعنا نفحص ثانياً متى نتفاوض.

Now that we have a sense of what negotiation is, let's look next at when to negotiate.

يفقد كثير من الناس الفرصة لتحقيق تبادل أكثر ملاءمة. لأنهم يفضلون في إدراك الفرصة للتفاوض. ولكن أي وجه من أوجه التعامل ليس مرضياً لك بالكامل يستحق التفاوض.

Many people miss the opportunity to make a more favorable exchange because they fail to recognize the opportunity to negotiate. But any aspect of a transaction that is not totally satisfactory to you is worth negotiating.

هل تفقد فرصا للتفاوض؟

Are You Missing Opportunities for Negotiation?

فيما يلي قائمة بالتعاملات التي قد تواجهها في حياتنا الذاتية. من فضلك ضع علامة (✓) على تلك التي تعتقد أنها تقدم فرصة لتحسين مركزك خلال عملية التفاوض.

Here is a list of the kinds of transactions we might face in our own lives. Please check (✓) those that you think offer an opportunity to improve your position through the process of negotiation.

- 1 - شراء سيارة جديدة.
1. Purchasing a new car.
- 2 - تقرير مع الأسرة أين تقضون أجازة هذا العام.
2. Deciding with the family where to vacation this year.
- 3 - الحصول على علاوة نقدية.
3. Getting a raise in pay.
- 4 - اختيار ما ترتديه لحفلة أساسية.
4. Selecting a dress for the senior prom.
- 5 - اجتماع مع مجموعة من العاملين حول قواعد العمل.
5. Meeting with an employee group over work rules.
- 6 - اختيار تدشين منتج جديد.

6. Deciding on a new product to launch.
- 7 - الاتفاق على ستائر جديدة لحجرة السفرة.
7. Agreeing on new curtains for the dining room.
- 8 - شراء أثاث جديد للمكتب.
8. Buying new furniture for the office.
- 9 - تقرير من الذى يستخدم جهاز كمبيوتر الأسرة كل مساء.
9. Deciding who gets to use the family computer each evening.
- 10 - الاتفاق على شروط قرض دائرة العمل الجديد.
10. Agreeing on the terms of a new business loan.

ما هي المجالات الأخرى فى عملك أو حياتك الشخصية تتضمن تفاوضاً؟

What other areas in your work or personal life involve negotiating?

كما تكون قد خمنت حتى الآن، كل المواقف السابقة يمكن أن تتضمن تفاوضاً. بعضها أكثر تحدياً من الأخرى. بعضها يتطلب تفكيراً جاداً وتخطيطاً. أخرى يمكن أن تتدفق بسرعة وسهولة. استمر فى القراءة واستعد لتعميق مفهومك عن التفاوض ولشحن مهاراتك على اعتبار أنك "مفاوض". هل أنت مستعد لتناول هذه المواقف بفعالية؟

As you may have guessed by now, all of the

above situations could involve negotiating. Some are more challenging than others. Some require serious thought and planning. Others can flow quickly and easily. Read on and be prepared to deepen your understanding of negotiation and to sharpen your skills as a negotiator. Are you prepared to handle these situations effectively?

المزيد من المصطلحات في التفاوض

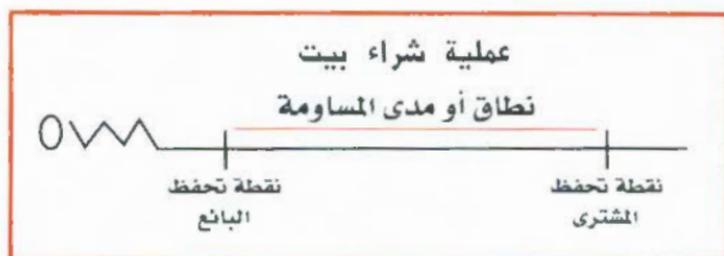
MORE TERMS IN NEGOTIATION



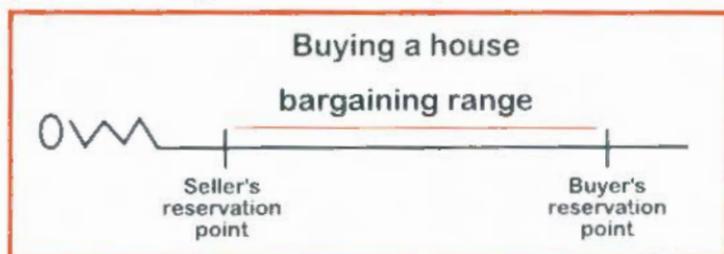
نقطة التحفظ – تلك النقطة التي عندها البديل الأفضل للاتفاق التبادلي يصبح مفضلاً لأن يُبدأ به أو يستمر التفاوض. وهذه هي النقطة التي لن يتحرك بعدها أي طرف في عملية بيع أو أي نوع من التفاوض.

Reservation Point – The point at which the Best Alternative to a Negotiated Agreement (the BATNA) becomes preferable to starting or continuing a negotiation. In a sale - or in any negotiation - this is the point beyond which a party will not go.

نطاق المساومة هو المسافة بين نقاط تحفظ الأطراف. هذا المدى يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً. إذا كان سلبياً فلن يكون هناك تسوية. ما لم يغير أحد الطرفين أو كلاهما نقاط التحفظ.



Bargaining Range – The distance between the reservation points of the parties. This range can be positive or negative. If it is negative there will be no settlement unless one or both the parties changes reservation points.



تمديد الفطيرة – عملية إضافة عناصر إلى التفاوض تساعد أحد الجانبين أو هما معاً لكسب المزيد – تلك النتيجة التي تجعل التفاوض أكثر تكاملاً. عادة، هذه عناصر يقيّمها كل طرف بصورة مختلفة، وغالباً لديهم الخصائص التي تجعل أحد الجوانب سوف يكسب قليلاً، لا يتنازل عن شيء، أو يعاني فقط خسارة صغيرة في مقابل مكسب كبير للآخر. عادة هذه العناصر يمكن أن تضاف تقريباً إلى أي تفاوض، بصرف النظر عن الصورة التوزيعية التي يبدو عليها التفاوض في البداية.

Expanding the Pie – The process of adding elements to a negotiation which help one or

both sides to gain more - a result from making negotiations more integrative. These are usually elements which are valued differently by each party and often they have the characteristic that one side will gain a little, give up nothing or suffer only a small loss in return for a great gain to the other. These elements can usually be added to almost any negotiation no matter how distributive the negotiation first appears to be.

المراكز في مواجهة المصالح - يتمثل المركز فيما تقول إنك تريده أو يجب أن يكون لديك. مساومات المراكز غالباً ما تكون توزيعية - وقد تكون غير فعالة، حيث قد تترك تلك القيمة على الطاولة عند وقت التسوية لأن كل طرف لم يعرف ما آرادته الطرف الآخر حقيقة - ولكنها قد تساعد أحد الأطراف على أن يكسب المزيد من الربح قصير الأجل. والمصلحة تعبر عن كل من الهدف والحاجة وأسباب لماذا تريد ما تريد. تضيف المساومة التي تستند إلى المصلحة الاحتمال التكاملي.

Positions vs. Interests - A position is what you say you want or must have. Positional bargaining is usually distributive - and may be inefficient in the sense that value may be left on the table at the time of settlement because each party did not know what the other really wanted - but it may help one party gain more short-term profit. An interest is both an objective or need and reasons why you want what you want. Interest-based bargaining add integrative potential.

المصالح مقابل المراكز:

Interests Vs. Positions:

حدث مرة أن كان هناك برتقالة واحدة تركت في المطبخ،
واثنان من الطهاة البارزين كانا يتصارعان من أجلها.

There was once only one orange left in a kitchen and two prominent chefs were fighting over it.

"أريد تلك البرتقالة!" "I need that orange!"

"نعم، ولكنى أريد تلك البرتقالة أيضاً!"

"Yes, but I need that orange as well!"

كان الوقت يجري، وكلاهما احتاج برتقالة للانتهاء من طهي
نوع من الطعام لغداء الرئيس. لقد اتفقا على حل وسط. انتزعا
واحدة من سكاكين المطبخ الكبيرة التي كانت ملقاة هنا وهناك،
شقا البرتقالة إلى نصفين، وذهب كل منهما إلى الركن الخاص
به للانتهاء من إعداد وجبته.

Time was running out and they both needed an orange to finish their particular recipes for the President's dinner. They decided on a compromise: they grabbed one of the large kitchen knives that was lying around, split the orange in half, and each went to his corner to finish preparing his meal.

استخرج أحد الطهاة (شيف) العصير من البرتقالة وصبه
في الشورية الخاصة التي كان يصنعها. لم يكن كافياً إلى حد
ما، ولكنه كان يمكن أن يؤدي المهمة. بشر الآخر قشرة الثمرة
ومزج الفتات في عجينة كعكته الشهيرة. إنه أيضاً لم يحصل
على الكمية التي كان يود الحصول عليها، ولكن إذا أخذنا

الموقف فى الاعتبار، ماذا كان يمكن أن يفعل خلافاً لذلك؟

One chef squeezed the juice from the orange and poured it into the special sauce he was making. It wasn't quite enough, but it would have to do. The other grated the peel and stirred the scrapings into the batter for his famous cake. He too didn't have as much as he would have liked, but given the situation, what else could he have done?

الحل الأفضل قد يبدو واضحاً بالنسبة لك الآن: كلٌّ من الطاهيين كان يمكن أن يكون فى وضع أفضل إذا بشراً معاً البرتقالة، وأخذ كل منهما الجزء الذى احتاج إليه. بدلاً من ذلك، قد ركز كل منهما على مركز الآخر (ماذا) وليس على مصلحة الآخر (لماذا).

The better solution may seem obvious to you now: both chefs would have been better off if they had peeled the orange and had simply taken the part they needed. Instead, the chefs had focused on each other's position (the what) and not on each other's interest (the why).

فى عملية التفاوض، من المهم أن تكون قادراً على التمييز بين المراكز والمصالح - الخاصة بكل منكم والأطراف التى تتفاوضون معها. استناداً إلى أى منهما سوف تقرر التركيز عليه سوف يؤثر على أسلوب تفاوضك، ومخرجات التفاوض.

In a negotiation, it is important to be able to distinguish between positions and interests - both yours and the parties' with whom you are negotiating. Depending on which one you decide to focus on will affect your negotiation style and influence the outcomes.

على سبيل المثال، قد تصر على مرتب أعلى لتغطية تكاليف رعاية طفلك اليومية، ولكنك لم تشرح لصاحب عملك المرتقب أبداً لماذا. صاحب العمل المرتقب ليس على استعداد أن يعطيك مرتباً أعلى لأنه يخشى عدم المساواة بين زملائك، في المستقبل. مع فهم السبب وراء رغبتك في مرتب أعلى، يمكن أن يحيطك صاحب العمل المرتقب علماً بأنهم في طريقهم إلى إنشاء مركز رعاية يومية في مباني الشركة.

For example, you may insist on a higher salary to cover the costs of daycare for your child, but you never explain to your potential employer the reason why. The potential employer is unwilling to give you a greater salary because he is afraid of inequity among your future colleagues. With an understanding of why you want a greater salary, the potential employer could inform you that they are in the process of developing free daycare in the company building.

مهام التفاوض

NEGOTIATION TASKS



استراتيجية توزيع خالصة

Pure Distributive Strategy

استراتيجية تكامل أو دافع مختلط

Integrative or Mixed Motive Strategy

Step One:

الخطوة الأولى:

استنتج مصالحك الذاتية، ونقطة تحفظك بأقصى جودة

تستطيعها. حافظ على مراجعة هذه النقاط أثناء تفاوضك.

Figure out your own interests and reservation point as well as you can. Keep reviewing these points while you negotiate.

الخطوة الثانية: Step Two:

استنتج مصالح ونقطة تحفظ الطرف الآخر. كن يقظاً للبيانات الجديدة أثناء تفاوضك.

Figure out the interests and reservation point of the Other. Be alert to new data while you negotiate.

الخطوة الثالثة: Step Three:

اسع إلى تحريك نقطة تحفظ الطرف الآخر لتوسيع نطاق المساومة، وخاصة إذا كان هناك مدى سلبي (غالباً تبدأ هذه العملية بزرع الشك). ومع ذلك، عند ضرورة التسوية التي يجب أن تحققها حرك نقطة تحفظك.

Seek to move the reservation point of the Other to widen the bargaining range especially if there is a negative range. (This process is often begun by "sowing doubt") However, if necessary for a settlement that you must achieve, move your own reservation point.

من خلال تبادل المعلومات والعصف الذهني بحكمة، اسع إلى تمديد الفطيرة بحيث يحصل كل طرف على أقصى ما يمكن مما يود الحصول عليه. اكتشف تحريك نقاط التحفظ لكل طرف.

Through judiciously shared information and brainstorming, seek to expand the pie so that each side may get as much as possible of what it would like. Explore moving the reservation points of each side.

الخطوة الرابعة: Step Four:

اسع إلى تسوية أقرب ما يمكن إلى نقطة تحفظ الطرف الآخر لكي تكسب الحد الأقصى للربح. اختر المبادئ ومعايير الأهداف العادلة لتحديد كيفية تقسيم الفطيرة.

Seek a settlement as close as possible to the reservation point of the Other so that you win the maximum profit. Decide on fair principles and objective criteria to determine how to divide the pie.

الخطوة الخامسة: Step Five:

افعل كل ما تستطيع لترى بأنك والطرف الآخر قد انتهيتما إلى أن هذه التسوية هي أفضل ما يمكن طبقاً للظروف المحيطة.

Do what you can to see that both you and the Other come to see this settlement as the best possible one under the circumstances.

المزيد عن استراتيجيات الدافع المختلط

More on mixed motive strategies

تقريباً في كل مواقف التفاوض - سوف تجد "دوافع مختلطة"، حيث ترغب في إنشاء قيم مع "الآخر" وحينئذ تطلب حصتك. في هذه المواقف قد تستخدم أساليب (تكتيكات عامة) للاستراتيجيتين معاً، أو تتحول، على الأقل من استراتيجية إلى الأخرى.

In almost all negotiating situations you will have "mixed motives," where you wish to create values with your Other, and then to claim your share. In these situations you may use tactics common to both strategies, or switch at least a little from one strategy to the other.

على سبيل المثال، قد يظهر المرء محاباة في كل الأوقات.

ويكون مستعداً للمساعدة مع الحرص على مصالح المرء، ومشاركة المعلومات عندما تنمو الثقة، يكون صادقاً ثابت الرأي، ويسعى إلى سبب مشترك، واتفاق على المبادئ، وتوليد أقصى ما يمكن من خيارات، وبصفة عامة يتتبع المسار التكاملي إلى أقصى حد ممكن، بينما تحمي مصالحك الخاصة بصورة صريحة. في الكثير من المواقف، سوف تكون قادراً على تمديد الفطيرة قبل أن تبدأ في تقسيمها.

For example one would show respect at all times and be cautiously forthcoming about one's interests, share information as trust grows, be truthful and consistent, seek common ground and agreement on principle, generate as many options as possible, and in general pursue the integrative path as long as possible, while explicitly safeguarding you own interests. In many situations you will be able to expand the pie before having to divide it.



الفصل الثاني

مهارات التفاوض الفعال

Effective Negotiation Skills



التفاوض رياضة اتصال جسدي:

Negotiating - A Contact Sport:

التفاوض رياضة اتصال جسدي. لكي تكون فعالاً يجب أن تكون قادراً على إقناع الآخرين أن ينصتوا إلى محادثاتك، ويفكروا فيما تقوله، ويقرروا أنهم يريدون مساعدتك بطريقة ما لتحقيق أهدافك.

Negotiating is a contact sport. To be effective you must be able to persuade others to listen to your arguments, consider the arguments, and decide that they want to help you in some way achieve your goals.

إنهم ليسوا في حاجة إلى أن يقرروا أنك على صواب. إنهم في حاجة حقيقية إلى أن يريدوا مساعدتك أو يسمحوا لك بالتقدم في اتجاه هدفك.

They do not need to decide that you are right. They do need to want to help you or allow you to proceed toward your goal.

أن تكون على صواب ليس مكسباً:

Being Right Isn't Winning:

أن تكون على صواب شيء يتعلق بالأننا (الذات). فقط لأنك تشعر أنك على صواب، لا يعني أنه كذلك. إنه أيضاً لا يعني أن يوافق الآخرون؛ أو يجب أن يوافقوا. أن تكون على صواب إدراك تلونه المصالح، والحاجات، والتاريخ، والانفعال، والإدراكات، وفي معظم الحالات خداع نفس.

Being right is an ego thing. Just because you feel that you are right does not make it so. It also does not mean that others agree; or should agree. Being right is a perception colored by interests, needs, history, emotion, perceptions, and, all too often, self-deception.

التفكير بأنك على صواب في الغالب دائماً متحيز.

Thinking that you are right is almost always biased.

لا تدع الأننا تضلل رؤيتك، وتضيع فرصة تقدم قضيتك. يجب أن يكون تحقيق أغراضك وأهدافك أكثر أهمية من إشباع الأننا الداخلية لك. إننا غالباً نفقد هذه الرؤية. إنها غلطة خطيرة تحدث في التفاوض، ويمكن أن تنتج انتصاراً مرضياً على حساب خسارة الحرب.

Don't let your ego blind your vision and foil an opportunity to advance your cause. Achieving your objectives and goals should be more important than assuaging your ego. We often lose sight of this. It is a dangerous mistake to make in a negotiation and can result in a satisfying victory at the cost of losing the war.

على نفس المستوى من الأهمية أن تأخذ في اعتبارك رد فعل خسارة الشخص الآخر. هل يمكن أن تسبب الخسارة أكثر من الخسارة المادية؟ هل سوف تترك قرحة انفعالية، أو ما هو أسوأ، إصابة نهائية؟

Equally important is to consider the other person's reaction to losing. Will a loss cause more than a material loss? Will it leave an emotional scar or, worse, terminal injury?

The Art of Persuasion

فن الإقناع

"نعم" هي ما تناضل جميعنا لنجعل شخصاً آخر يقولها. هدف التفاوض أن نلهم أو نجبر الشخص الآخر لكي يوافق على شروطنا. إقناع الآخرين هو فن العملية.

"Yes" is what we all strive to make another person say. The objective of negotiating is to inspire or coerce the other person to agree to your terms. Persuading others is the art of the process.

يمكن تحفيز الناس من خلال أشياء كثيرة. قليل من الخوف، والرغبة في أن تكون محبوباً، احترام الشخص الآخر، والبخل والطمع البسيط. كلها دوافع في التفاوض.

People can be motivated by many things. Simple fear, a desire to be liked, respect for the other person, or simple avarice and greed. Each are motivators in a negotiation.

في معظم المفاوضات، نفترض أن الدوافع الأساسية تتمثل في البخل والطمع. إنه استخدام الدوافع الأخرى الأقل وضوحاً التي تحدث الفرق بين أولئك الذين يقايضون، وأولئك الذين

يتفاوضون. المقايضة تبادل. نمطياً تبادل عادل للقيمة. لدى التفاوض إمكانية خلق قيمة من العملية. إنها تشبه إلى حد كبير $1+1=11$ بدلاً من 2.

In most negotiations we assume that the prime motivators are avarice and greed. It is the use of other, less obvious motivators that makes the difference between those who barter and those who negotiate. Bartering is an exchange, typically a fair exchange of like value. Negotiating has the potential of creating value from the process. It is much like making $1+1=11$ rather than 2.

يوجد الكثير من أساليب الإقناع. إنها جميعاً تركز على جوهر الحوافز النفسية التي تؤثر على معظم الناس. إنها تمثل أدوات التفاوض الأساسية، التي يستخدمها معظمنا بوعي أو بدون وعي.

There are many persuasion techniques. They all play off the core psychological drivers that effect most people. They represent the basic negotiating tools most of us use consciously or unconsciously.

الاستجابة الانفعالية، إيجابية كانت أم سلبية، يمكن أن تستخدم من جانبك لإعداد الشخص الآخر لكي يأتي رد فعله بطريقة معينة. يتضمن هذا الأسلوب للإقناع تدعيم الأداء الإيجابي مثل الوصول إلى اتفاق معك من خلال رد فعل انفعالي إيجابي.

A consistent emotional response, positive or negative, on your part can be used to condition the other person to react in a specific way. This persuasion tactic involves reinforcing positive

performance such as reaching an agreement with you with a positive emotional reaction.

يريد الناس أن ترضى الآخرين. إنها الطبيعة البشرية.

People want to please others. It is human nature.

الشخصية تهم في إقناع الآخرين أن يقولوا "نعم". الناس أكثر احتمالاً لأن يقولوا "نعم" إلى اقتراح يقدمه شخص ما يحبونه. الدافع الثاني هو الخوف. في تلك الحالة، إنهم يسعون إلى تفادي الغضب الشديد بدلاً من إدخال السرور على شخص ما.

Personality matters in persuading others to say "yes". People are more likely to want to say "yes" to a proposal offered by someone they like. The second motivator is fear. In that case they are seeking to avoid wrath rather than please someone.

بينما توجد أساليب إقناع أخرى كثيرة، تبدو هذه المجموعة أن تكون جوهر حوافز الإقناع النفسية دون استخدام القوة، الخوف أو التهديد. إنها تمثل الأدوات الأساسية المتاحة لدى معظمنا في حياتنا اليومية.

While there are many other persuasion techniques these basic tenants seem to be the core psychological drivers of persuasion without the use of power, fear or threats. They represent the basic tools most of us have available in our daily lives.

كل فرد يستخدم الإقناع خلال حياتهم. لا يوجد أي طريق دائري آخر. سواء كان التعامل مع طفل، أو حيوان مدلل، أو

رئيس، أو صهر، أو زميل مدرسة، أو موعد، أو مدرس، أو مصري، أو بائع سيارات. نحن نحاول أن نسمع تلك الكلمة الخاصة "نعم!".

Everyone uses persuasion throughout their lives. There is no way around it. Whether dealing with a child, pet, boss, ally, school mate, date, teacher, banker or car salesman, we are trying to hear that special word, "Yes!".

إذا لم تكن قادراً على إقناع الآخرين إلى طريقتك في التفكير، سوف تكون باستمرار سائراً في ركبهم. من المحتمل تماماً أن تسأم أن يملى عليك ما تفعله. تأكد أن ذلك خطأ، وليس خطأ الآخرين، لأنك لم تكن أكثر إقناعاً.

If you are unable to convince others to your way of thinking, you will be constantly doing their bidding. You will quite likely resent being told what to do. Realize that it is your fault, not theirs, that you were not more persuasive.

الخوف ليس أسلوب التفاوض الأفضل:

Fear is not the best negotiating tactic:

إذا لم يستطع الناس الاتصال، فإنهم لا يستطيعون أن يتفاوضوا معاً إلا النذر اليسير. يضع الخوف الناس في موقف الدفاع، ويمثل عقبة كبيرة أمام الاتصالات الواضحة والمنفتحة.

If people can't communicate they cannot possibly get along together much less negotiate. Fear puts people on the defensive and is a major obstacle to clear, open communications.

مالم يكن لديك السلطة المطلقة، اسع إلى نشر أي مخاوف

التي قد تكون موجودة على كلا الجانبين خلال الاتصال المنفتح والمباشر. سوف يدعم هذا اندماج كل المعنيين بالأمر ويسهل الحل.

Unless you have absolute power, seek to diffuse any fears that may exist on both sides through open and direct communication. This will promote the involvement of all concerned and facilitate resolution.

إذا كنت تحاول أن تقنع الشخص الآخر، لا تغلق أفواههم عن طريق الصراخ، الانفجار الغاضب أو ربما الهجوم عليهم. هذه ليست الطريقة التي تكسب بها مركزك.

If you are trying to convince the other person, do not shut them down by yelling, shouting or otherwise attacking them. That is not the way to win your point.

يفلق الخوف أبواب الاتصال. إنه يجعل الناس في موقف الدفاع، مرعوبين، ويعرقل الحل. فقط، إذا استخدمت بحكمة القوة المتهورة على الشخص الآخر يجب أن تستثمر الخوف للسيطرة على الموقف.

Fear blocks communications. It makes people defensive, apprehensive and inhibits resolution. Only if you wield brute strength over the other person should you invoke fear to control the situation.

في الأنشطة اليومية في دوائر العمل، الأسرة، أو الهيئات الاجتماعية، لا يملك أي شخص نمطياً، السلطة المطلقة على الآخرين. كل شخص يُقِيم العلاقات بصورة كافية لتحريك واضح لاكتساب ونشر السلطة المطلقة، وفي نفس الوقت يُعَرِّض

العلاقة للخطر. إنها المخاوف الانفعالية في الهيئات الاجتماعية التي تؤثر على الاتصالات والتفاوض في المنشآت المدنية.

In day-to-day business, family or social settings no one person typically holds absolute power over others. Everyone values the relationships enough to steer clear of deploying absolute power and jeopardizing the relationship. It is the emotional fears of the social setting that impact communications and negotiating in a civil setting.

هذه المخاوف من الصعب إدراكها، ولكنها فقط عقبة على طريق الاتصال الواضح والدقيق، لذلك سوف تقف في طريق الوصول إلى حل إلى أن تتم معالجته.

These fears are harder to discern but are just as problematic to clear, concise communication. As such, they stand in the way of reaching a resolution until resolved.

أساليب التفاوض

NEGOTIATION TECHNIQUES



What is it?

ما هي؟

التفاوض عملية للبحث عن اتفاق يرضى أطرافاً متعددة. قد يتم الوصول إلى اتفاق إما من خلال مقايضة أو من خلال مفاوضة حقيقية. تسمح المقايضة بطرف واحد فقط - الطرف الذي يكون في مركز قوة - لكي "يكسب"؛ والطرف الآخر يجبر على قبول شيء ما أقل قيمة. تتضمن المفاوضة الحقيقية موقف المكسب للجميع، حيث تكون كل الأطراف راضية.

Negotiation is the process of searching for an agreement that satisfies various parties. An agreement may be reached either through a barter or through real negotiation. A barter allows only one party - the party in a position of power - to "win"; the other party is forced to accept something of lesser value. A real negotiation implies a "win-win" situation, in which all parties are satisfied.

Who uses it?

من الذي يستخدمها؟

أعضاء الفريق، والمدير.

The team members, the manager.

Why use it?

لماذا يستخدمها؟

لتفادي هيمنة طرف أو أكثر، ولضمان موقف "المكسب للجميع" حيث تحصل كل الأطراف على حاجاتها.

To avoid dominance by one or more parties and to ensure a "win-win" situation where all parties get their needs met.

When to use it?

متى تستخدمها؟

عندما تريد الأطراف المختلفة أو تحتاج إلى الوصول إلى اتفاق حول طريقة العمل، البرنامج، المهام المطلوبة، المسؤوليات، الإشراف، إلخ.

When different parties want or need to reach an agreement about the way to work, the program, the assigned functions, the responsibilities, the supervision, etc.

How to use it:

كيف تستخدمها:

1 - حلل مصلحة الأطراف: هذا مهم لفهم الإدراكات، أسلوب

التفاوض، ومصالح ومبادئ الأطراف المقابلة، بالإضافة إلى تلك الخاصة بالمرء ذاته.

1. Analyze the interest of the parties: This is important to understand the perceptions, the style of negotiation, and the interests and principles of the counterparts, as well as one's own.

2 - خطط التفاوض، وحدد:

2. Plan the negotiation, and determine:
 - ما هي التوقعات من التفاوض؟
 - What are the expectations from the negotiation?
 - ما هي بنود التفاوض؟
 - What are the terms of the negotiation?
 - ما هي البنود غير القابلة للتفاوض، وما الذي يمكن تعديله؟
 - What are the nonnegotiable terms and what can be modified?
 - ما هو الحد الأدنى الذي يمكن أن يصل إليه الاتفاق؟
 - What is the minimum that an agreement can be reached on?
 - ما هي استراتيجية التفاوض؟
 - What is the negotiation strategy?
 - ما هي الفوائد الأكثر أهمية للأطراف الأخرى؟
 - What are the most important interests of the other parties?
 - كيف يتفاعل المرء مع الأفراد أو يديرهم؟

- How does one interact with or manage people?

3 - اختر أسلوب التفاوض الملائم من بين الآتي:

3. Select the appropriate negotiation technique from among the following:

- الاتفاقات اللولبية: ابدأ بالوصول إلى الحد الأدنى للاتفاق، على الرغم من أنه لا يرتبط بالأهداف، وابن طوبة طوبة على هذا الاتفاق الأولي.
- Spiraling agreements: Begin by reaching a minimum agreement even though it is not related to the objectives, and build, bit by bit, on this first agreement.
- تغيير المركز: ضع صياغة للمقترحات (العروض) بطرق مختلفة بدون تغيير النتيجة النهائية.
- Changing of position: Formulate the proposals in a different way, without changing the final result.
- جمع المعلومات: اطلب معلومات من الطرف الآخر لتوضيح وضعه.
- Gathering information: Ask for information from the other party to clarify their position.
- جعل الكعكة أكبر: قدم البدائل التي يمكن أن تكون قابلة للاتفاق قبل إنهاء التفاوض.
- Making the cake bigger: Offer alternatives that may be agreeable to the other party, without changing the terms.
- الالتزامات: أجر صياغة للاتفاقات شفاهة، وكتابة قبل إنهاء التفاوض.

- Commitments: Formalize agreements orally and in writing before ending the negotiation.

4 - تفاوض: كن حساساً وسريعاً للتكيف مع المواقف المتغيرة، ولكن لا تبعد نظرك عن الهدف. تقاد أوضاع المواجهة، وحاول أن تفهم مصالح الطرف الآخر.

4. Negotiate: Be sensitive and quick to adapt to changing situations, but do not lose sight of the objective. Avoid confrontational positions and try to understand the interests of the other party.

بعض الأوجه التي يمكن أن تتداخل مع التفاوض:

Some aspects that could interfere with the negotiation are:

- الأوضاع والمصالح الشخصية.
- Personal positions and interests.
- أوجه الأشخاص النفسية والانفعالية (المكان، وضع الكراسي، لغة الجسم، والإيماءات، إلخ.)
- Psychological and emotional aspects of the persons (place, placement of chairs, body language, gestures, etc.)
- صعوبات في الاتصال (اختلافات في اللغة، معان مختلفة لنفس الكلمات، إلخ.)
- Difficulties in communication (differences in languages, different meanings of the same words, etc.)

الفصل الثالث

خصائص المفاوض الجيد

Being A Good Negotiator



الرابحون في المفاوضات هم مفاوضون مهرة لديهم طموحات عالية ودرجة قوة لافته (فيما يتعلق بالتفاوض). إنهم أيضاً يتحكمون في أنفسهم تحت الضغوط، ويميلون إلى تقديم تنازلات صغيرة.

Winners in negotiations are skilled negotiators who have high aspirations and a high degree of power (with respect to the negotiation). They also control themselves under pressure and tend to make smaller concessions.

SHARE المساهمة



عندما تبحث عن مفاوض جيد، ابحث عن السمات التالية:

When looking for a good negotiator, look for the following traits:

- القدرة على التخطيط،
- ability to plan,
- تفكير واضح تحت الإجهاد،

- clear thinking under stress,
- معرفة عامة وبصيرة،
- general knowledge and insight,
- مهارات اتصال جيدة (لفظية وغير لفظية)،
- good communications skills (verbal and non-verbal),
- معرفة بالمنتج،
- knowledge of the product,
- أمانة،
- honesty,
- القدرة على إدراك واستخدام القوة،
- ability to recognize and use power,
- تقدير مرتفع للذات،
- high self esteem,
- متفتح الذهن ومرن،
- open minded and flexible,
- تطلعات عالية.
- high aspirations.



تمثل المهارة أحد العوامل الأكبر في تحديد من الذى سوف ينجح فى التفاوض. عادة، المفاوض الأكثر مهارة، هو المفاوض الأكثر احتمالاً فى أن يكسب. مع اتساع الفرق فى المهارة بين

المفاوضين. يزداد احتمال أن يكسب المفاوض الأكثر مهارة مقابل الطرف الآخر.

The skill of the negotiators is one of the largest factors in determining who will succeed in negotiation. Usually the more skilled the negotiator is, the more often the negotiator wins. The larger the difference in skill between negotiators, the more the skilled negotiator wins against the other party.



يتحسن المفاوضون غير المهرة في مفاوضاتهم عندما يمتلكون القوة (فيما يتعلق بالتفاوض). القوة نسبية، حيث لا يوجد طرف لديه قوة مطلقة. يلزم أن تكون القوة ضمنية فقط. لا ينبغي أن تمارس القوة، لكي لا يفهم الخصم أنها موجودة.

Unskilled negotiators improve in their negotiations when they possess power (with respect to the negotiation). Power is relative, with neither party having absolute power. Power needs only to be implied. Power does not have to be exercised for the opponent to understand that it exists.

مصادر القوة POWER SOURCES



Rewards

المكافآت التحفيزية

يمكن أن تكون المكافآت التحفيزية محسوسة (المال، الملكية، الحقوق، والامتيازات) أو غير محسوسة (الأمان، الاستحقاق، وتقدير الذات). من المهم أن تفهم هيكل مكافآت الطرف الآخر. قد يكون تقدير الذات أكثر أهمية للطرف الآخر من المكافآت المالية.

Rewards can be tangible (money, property, rights, and privileges) or intangible (safety, worth, and self-realization). It is important to understand the other party's reward structure. The self esteem may be more important to the other party than financial rewards.

Non-Reward

لا مكافآت تحفيزية

"لا مكافآت تحفيزية" يمكن أن تكون محسوسة (لا مبيعات) أو غير محسوسة (التقليل من شأن السلطة). في معظم تعاملات دائرة العمل، تواجه الأطراف بإمكانية فقد شيء ما مرغوب.

Non-reward can be tangible (non-sale) or intangible (undermining authority). In most business transactions, the parties are confronted with the possibility of losing something desirable.

في الأوقات الجيدة اقتصادياً، يستطيع البائعون بصفة عامة

أن يلتقطوا ويختاروا عملاءهم. في هذا المناخ، تكون فرصة المشتري قليلة أمام ضغوط عدم المكافأة. العكس صحيح في حالات الظروف الاقتصادية الأكثر سوءاً. في الأوقات الضعيفة اقتصادياً، يكون المشتري في الوضع المتميز.

In good economic times, sellers can generally pick and choose their customers. In this climate, the buyer has little opportunity for non-reward pressure. The reverse holds true in poorer economic climates. In bad times, the buyer has the advantage.

Commitment

الالتزام

يمكن أن يوفر التزام العلاقات طويلة الأجل تأثيراً قوياً على المفاوضات. سوف يعطى المفاوضون درجة من القوة إلى الطرف المقابل، إذا شعروا بأن الطرف الآخر مهتم بأهدافهم ومصالحهم طويلة الأجل.

Commitment to a long-term relationship can have a powerful effect on negotiations. Negotiators will give a degree of power to their counterpart, if they feel that the other party is concerned about their long range objectives and interests.

Knowledge

المعرفة

مع زيادة معرفة المفاوض بأهداف الطرف الآخر، تزداد قوته في التفاوض.

The more a negotiator knows about the

other party's objectives, the more powerful the negotiator is in the negotiation.

معرفة المنتج أو دائرة العمل، السوق، اللوائح التنظيمية، الالتزامات القانونية تمثل أيضاً مصدر قوة.

Knowledge of the product or business, the market, regulations, and legalities is also source of power. A good understanding of negotiation, in theory and practice, is also a source of strength.

Competition

المنافسة

البائع الذى لديه الكثير من العملاء، أو المشتري الذى لديه الكثير من الموردين يتمتع بمركز تفاوضى قوي. يسمح هذا بمزيد من المنافسة فى التفاوض، لأن هناك أطرافاً أخرى مستعدة للتعامل مع المشتري أو البائع.

A seller who has many customers or a buyer who has many suppliers has a strong bargaining position. This allows for more competition in negotiation because there are other parties who are willing to deal with the buyer or seller.

يستطيع البائعون تحسين مركزهم التفاوضى باكتساب معرفة فريدة، لكى يصبحوا "قادة عالميين" أو "قادة فى عالم التجارة" فى منتج أو دائرة عمل. يمكنهم أيضاً تخفيض المنافسة بشراء شركات أخرى لتحسين التوزيع أو لتقليل اعتمادهم على آخرين.

Sellers can improve their competitive position by developing a unique knowledge, to become a "world leader" or "marketplace leader" in a product or business. They can also reduce the competition by purchasing other companies to

improve distribution or reduce their dependency on others.

يستطيع المشترون تحسين مركزهم التفاوضي بإدخال العملية أو المنتج إلى عملياتهم التشغيلية، ومن ثم تقليل اعتمادهم على آخرين.

Buyers can improve their competitive position by bringing the process or product into their operation, thereby reducing their dependency on others.

Time and Effort

الوقت والمجهود

تنتهي معظم المفاوضات قبل وقت قصير من الموعد النهائي المحدد. يكون مركز المفاوض غير المقيد بوقت أقوى في التفاوض. إذا كان يجب شراء منتج ما بحلول نهاية الشهر، يكون المشتري أكثر استعداداً لتقديم تنازلات حول موضوعات التفاوض أكثر من المشتري ذي الإطار الزمني الأطول. بتأكيد بداية ونهاية صحيحة للتفاوض، يستطيع المفاوضون إثراء مركز قوتهم.

Most negotiations conclude shortly before the deadline. The negotiator who is not constrained by time has the stronger position in the negotiation. If a product must be bought by the end of the month, the buyer is more willing to concede on issues than a buyer with a longer time frame. By ensuring a proper lead-time, negotiators can enhance their position of power.

تأخذ المفاوضات أيضاً مجهوداً. المفاوض الذي يكون على استعداد للتخطيط للتفاوض، ويعمل بجد واجتهاد أثناء

التفاوض، سوف يخرج بصفقة أفضل. المفاوض الذي استعداده ضعيف، وموافقته سهلة سوف يخرج بصفقة أضعف.

Negotiations also take effort. The negotiator who is willing to plan for the negotiation and work hard during the negotiation, will come out with the better deal. The negotiator who is ill-prepared and agrees easily will come out with the poorer deal.

Bargaining Skill

مهارة المساومة

المفاوضون المهرة لديهم قوة أكبر من المفاوضين غير المهرة. لقد تعلم المفاوضون المهرة كيف يخططون، كيف يديرون الإدراكات. كيف يتنعمون خصومهم، وكيف يعرفون ويستخدمون القوة لصالحهم. يستطيع كل فرد أن يحسن مركزه (أو مركزها) في التفاوض بفهم جيد لعملية التفاوض. ومع ذلك، كما هو الحال مع معظم المهارات، يأتي التحسين الأكثر تأثيراً من خلال الفعل وليس الدراسة.

People who are skilled negotiators have more power than unskilled negotiators. Skilled negotiators have learned how to plan, how to manage perceptions, how to persuade their opponents, and how to recognize and use power to their advantage. Everyone can improve his/her position in negotiation with a good understanding of negotiation. However, as with most skills, the most dramatic improvement comes through doing, not studying.

Concession Behaviour

سلوك التنازل

يقدم المفاوضون الناجحون تنازلات صغيرة أثناء التفاوض.

عادة، المفاوضون الذين يقدمون التنازلات أولاً، يجدون أنفسهم أنهم الخاسرون في التفاوض. التنازل الأكبر يقدمه الخاسر في التفاوض.

Successful negotiators make small concessions during the negotiation. Negotiators who make the first concession usually find themselves to be the losers in the negotiation. The largest concession is made by the loser of the negotiation.

عند تقديم التنازلات التي تجرى على البنود الأقل أهمية/ حساسية يمكن أن تحسن مركز المساومة التفاوضية. قد يشعر الطرف الآخر بأن المفاوض مستجيب لحاجاتهم، ومن ثم، يكون على استعداد للموافقة على بعض الطلبات.

When making concessions, smaller concessions made on less important/critical items can improve the negotiator's bargaining position. The other party may feel that the negotiator is responsive to their needs and therefore is willing to give in on some demands.

عندما يقترب الوقت النهائي للتفاوض، يرتفع الضغط للوصول إلى إنهاء الصفقة. يتمتع المفاوض الماهر بصدق في العزيمة والسيطرة أكبر عندما يقترب الموعد النهائي، ويقاوم الإلحاح لتقديم تنازلات.

As the deadline for the negotiation approaches, the pressure to reach a deal rises. The skilled negotiator has greater resolve and control as the deadline approaches, and resists the urge to make concessions.

يحسن المفاوضون فرصهم في النجاح عندما يستفتحون

بطلب كبير أو عدد أكبر من الطلبات. لأن الطلبات الأولية ضخمة أو كثيرة العدد إلى حد كبير، يكون لدى المفاوض مساحة أكبر للحلول الوسط منه في حالة المفاوض الذي يفتح بطلبات متواضعة.

Negotiators improve their chances of success when they open with a large demand or a great number of demands. Because the initial demands are so large or so numerous, the negotiator has more room to compromise than the negotiator who opens with reasonable demands.

Estimating :

التقدير:

المفاوضون بصفة عامة، ضعاف في تقديراتهم لحاجات ورغبات الطرف المقابل. يقدر المفاوضون أهداف خصومهم استناداً إلى أهدافهم الذاتية. حاول أن تدرس مركز خصمك، وبعد ذلك قدر أهداف خصمك.

Negotiators are poor estimators of their counterpart's wants and desires. Generally, negotiators estimate their opponent's objectives based on their own objectives. Try to consider your opponent's position and then estimate your opponent's objectives.

عدم التأكد والشجاعة:

Uncertainty and Courage :

المفاوضون الذين لديهم استعداد لقبول مخاطرة أكبر من خصمهم يدعمون مركزهم في التفاوض.

Negotiators who are willing to accept a greater risk than their opponent, enhance their position in the negotiation.

يُقيّم الناس الخطر بطرق مختلفة حتى لو أخذنا نفس المعلومات. على سبيل المثال، قد يكون العميل المرتقب متردداً حول أداء نظام جديد. المفاوض الذي لديه ثقة في تصميم النظام، والأفراد الذين سوف يطبقون النظام، سوف لا يقدر هو (أو هي) الخطر بصورة مرتفعة، كما هو الحال مع الطرف الآخر. عندما يوافق المفاوض على الالتزام بأداء معين عند تطبيق النظام الجديد، فإنه يخفض الخطر المدرك بالنسبة للطرف الآخر، ويزيد من قوته في تفاوض العقد.

Risk is assessed differently by people, even given the same information. For example, a potential customer may be hesitant about the performance of a new system. The negotiator has confidence in the design of the system and the people who will be implementing the system, so he/she does not estimate the risk as highly as the other party. If the negotiator agrees to a performance bond when implementing the new system, the negotiator reduces the perceived risk for the other party and increases his/her power in the negotiation of the contract.



الفصل الرابع

التفاوض وحل الصراعات Negotiation and Resolving Conflicts



هل سبق لك من قبل أن عايشت أياً من الخبرات التالية؟

Have you ever experienced any of the following?

- والد وابنته يتناقشان حول استخدام سيارة الأسرة.
- A father and daughter argue over the use of the family car.
- أخوان لا يتفقان حول مهمة من منهما ينقل القمامة إلى خارج المنزل، ويطلبان تدخل أboيهما لتسوية جدلها.
- Two brothers disagree about whose job it is to take out the trash and demand that a parent settle their argument.
- زوجان يختلفان بشدة حول كيفية تسديد حساب الشيكات.
- A couple strongly disagrees over how to balance a checking account.
- زوجة وزوج على طرفى نقيض حول المشاركة فى أعمال البيت ورعاية الطفل.
- A wife and husband are increasingly at odds

over how to share housework and child care.

- وظيفة الأب أو الأم مهددة لأنه (أو لأنها) يتغيب عن العمل بسبب أمراض أطفال ما قبل الدراسة المتكررة.
- A parent's job is threatened because he or she regularly misses work due to a preschooler's frequent illnesses.
- استياء العاملين من صاحب العمل الذي وضع جدولاً زمنياً غير مرن للعمل.
- Employees resent their employer, who has set an inflexible work schedule to follow.

من المحتم حدوث الخلافات لأن الآباء والأطفال، العاملين وأصحاب العمل، والأزواج لديهم بالضرورة اختلافات في آرائهم وقيمهم وأهدافهم. يمكن أن يصبح الكثير من المواقف العامة مصادر للاختلافات والصراع في العلاقات الشخصية.

Disagreements are bound to happen because parents and children, employees and employers, and couples inevitably have differences in their opinions, values and goals. Many common situations can become sources of disagreements and conflict in personal relationships.

للبحث عن حلول لهذه الاختلافات، مهارات التفاوض مطلوبة كل يوم في البيت، في العمل، وفي المجتمع. يعنى التفاوض اكتساب قدرة لحل النزاعات والصراعات. يتطلب التفاوض

الفعال الاستعداد للعمل مع أفراد آخرين للوصول إلى حلول يستطيع أن يحيا بها كل فرد.

To find solutions to these disagreements, negotiation skills are needed every day at home, at work and in the community. Negotiation means developing an ability to resolve disputes and conflicts. Effective negotiation requires a willingness to work with other people to reach solutions that everyone can live with.

غالباً تتشكل علاقاتك الشخصية بمدى جودة قدرتك على إدارة وتسوية الصراعات. إذا أدير الصراع بفعالية، حينئذ يمكن تحقيق العلاقة. ولكن إذا تم تناول الصراع بصورة ضعيفة، قد تضعف المخرجات علاقاتك مع الأسرة، الأصدقاء، وزملاء العمل بمضى الوقت.

Your personal relationships are often shaped by how well you are able to manage and settle conflicts. If conflict is managed effectively, then a relationship can be maintained. But if conflict is handled poorly, the outcomes may weaken your relations with family, friends and work acquaintances over time.

المدخل غير الفعالة إلى الصراع:

Ineffective approaches to conflict:

توضح الأمثلة التالية بعض المواقف العامة التي يمكن أن تؤدي إلى الصراع. بعد مناقشة كيف تكتسب مهارات تفاوض

ناجحة، ينتهي هذا الفصل إلى اقتراحات لحل الصراعات في هذه الأمثلة.

The following examples illustrate some common situations that can lead to conflict. After a discussion of how to develop successful negotiating skills, this chapter concludes with suggestions for resolving the conflicts in these examples.

المثال (1): صراع العطف مع الأباء:

Example 1: Parent-child conflict:

اليوم الجمعة، وماجد ووالدته (السيدة ليلي) يتناقشان مرة أخرى حول حظر تجول ذلك الشاب في نهاية الأسبوع. قد زاد إجهاد السيدة ليلي بصورة متزايدة بسبب مقاومة ابنها المستمرة لحظر التجول بعد الساعة 11 مساءً كما وضعته والدته. يصر ماجد على أن هذا غير عادل. أصبح الاثنان على درجة من الغضب والإحباط إلى حد أن كلا منهما اندفع ثائراً إلى مكان آخر من البيت لتفادي المزيد من الصراع.

It's Friday, and Maged and his mother are arguing once again about the teenager's weekend curfew. Mrs. Lila has grown increasingly distressed by her son's continuing resistance to the 11 p.m. curfew she has set. Maged insists that this is unfair. Both become so angry and frustrated that they storm off to separate areas of the house to avoid each other and further conflict.

المثال (2): صراع مكان العمل:

Example 2: Workplace conflict:

يأتي رامى إلى العمل متأخراً مرات عديدة في الأسابيع الأخيرة. لقد أخفق في أن يسلم العديد من المخططات التمهيدية المهمة في المشروع في التوقيت المحدد دون تفسير أو اعتذار مما أزعج صاحب عمله. حتى وقت قريب كان حضور وأداء رامى في العمل متناسقاً، محفزاً، وعالى الإنتاجية. لقد كان سلوك رامى الأخير غير محدد المعالم إلى حد أن صاحب عمله يقرر مواجهته طالباً عقد لقاء اليوم التالي.

Ramy has been late for work several times in recent weeks. He has failed to turn in several important project outlines on time without explanation or apology, annoying his employer. Until recently, Ramy's attendance and performance at work had been consistent, motivated, and highly productive. Ramy's recent behavior has been so uncharacteristic that his employer decides to confront him, demanding a meeting the next day.

المثال (3): صراع الأزواج:

Example 3: Marital conflict :

تتمتع ديانا وجورج بزواج "كامل الأوصاف"، طفلان، وبيت جميل. يعمل كل منهما في مهنة توفر له رضا شخصياً وأيضاً دخلاً مؤمناً بصورة مريحة. إنهما قد أكدا النجاح. ومع ذلك،

فهما تعيسان. فقد ترك لهما العمل والارتباطات الأسرية مساحة ضيقة من الوقت الذي يقضيانه معاً، وقد زادت مجالات اختلافهما. فقد أصبح كل من ديانا وجورج مركزين على إشباع حاجتهما الذاتية، مع قليل من الاعتبار إلى حاجات الطرف الآخر. يبدو أن الاثنین لم يعودا قادرین على تحمل الاستياء، وعدم الرضا والصراع أطول من ذلك.

Diana and George have the "perfect" marriage, two children and a lovely home. Both work in professions that provide personal satisfaction as well as a comfortably secure income. They have "made it." And they are miserable. Work and family roles have left them with little time to spend together and have increased their areas of disagreement. Diana and James have become focused on meeting their own needs with little regard for the needs of the other. Resentment, dissatisfaction and conflict are all they seem to share any longer.

كيف يمكن أن يكسب كل فرد؟

How can everyone win?

أساس التفاوض الفعال وضوح الاتصال. يتضمن الاتصال ثلاث مهارات أساسية. إنك لا تستطيع أن تجد مهارة واحدة تعمل دون الأخريات - على سبيل المثال، إنك لا تستطيع أن يكون لديك فهم جيد بدون الإنصات والتحدث الجيد. يكون التفاوض

أكثر فعالية عندما يكون الناس قادرين على تحديد ومناقشة مصادر اختلافاتهم وسوء فهمهم بوضوح:

The key to effective negotiation is clear communication. Communication involves three important skills: You can't have one skill work without the others - for example, you can't have good understanding without good listening and speaking. Negotiation is most effective when people are able to clearly identify and discuss their sources of disagreement and misunderstanding:

التحدث: Speaking :

يبدأ التفاوض بتفسير واضح ودقيق للمشكلة كما يراها كل شخص. تقدم الحقائق والمشاعر بطريقة منطقية من وجهة نظر الفرد، مستخدماً عبارات "أنا". سوف يذهب الاتصال بين الأفراد أكثر سلاسة مع عبارات مثل "قد أصبحت مستاءً جداً عندما أنت..." تستخدم، بدلاً من العبارات الأكثر عدوانية مثل، "لقد أوصلتني إلى الجنون عندما أنت...." التي تلوم الشخص الآخر وتضعه (أو تضعها) في موقف الدفاع. تبقى المشاركة في الاهتمامات بدلاً من الموضوعات الشخصية بؤرة المناقشة على مدى التفاوض.

Negotiation begins with a clear, concise explanation of the problem as each person sees it. Facts and feelings are presented in a rational manner from the individual's perspective, using

"I" statements. Communication between people will go more smoothly when statements such as "I become very upset when you" are used rather than more aggressive statements such as "You make me mad when you," which blames the other person and puts him or her in a defensive position. Shared concerns rather than individual issues remain the focus of discussion throughout negotiation.

سوف يكون التفاوض أكثر فعالية، عندما يأخذ الناس وقتاً للتفكير خلاله فيما سوف يقولونه. إذا كان ممكناً خطط مسبقاً للقاء في الوقت والمكان الملائمين لكل فرد. المنطقة المحايدة والهادئة حيث يوجد القليل من الشرود الذهني والمقاطعات تكون ملائمة جداً للمناقشة المفتوحة.

The negotiation process will be most effective when people take time to think through what they will say. When possible, plan ahead to meet at a time and place convenient to everyone. A quiet, neutral spot where there are few distractions or interruptions is perfect for open discussion.

الإنصات : Listening :

يمثل الإنصات عملية حيوية لتركيز كل اهتمام الفرد على كل ما يسمع، وتحقيق الاتصال بالعين عبارة عن مهارات تظهر أنك مهتم في فهم ما ينبغي أن يقوله هو (أو هي). دائماً من المفيد أن تسأل ببساطة، "فهمت أنك تقول ... هل أنا صحيح في هذا؟" أو "سمعتك تقول إنك ... هل هذا ما تشعر به؟" يؤكد الإنصات الحيوي للشخص الآخر أنه (أو أنها) يُنصت

إليه، وأنه مقدّرٌ ومحترم. القدرة على الإنصات بحيوية يدعم التفاوض المنفتح والمتواصل.

Listening is an active process of concentrating all of one's attention on the other person. Encouraging the other person to share thoughts and feelings, giving feedback on what has been heard, and maintaining eye contact are skills that show you are interested in understanding what he or she has to say. It is always helpful to simply ask, "I understood you to say ... Am I correct in this?" or "I hear you saying that you are ... Is that how you feel?" Active listening assures the other person that he or she is heard, accepted and respected. The ability to listen actively supports open, ongoing negotiation.

التفكير المسبق أو توقع مسار المناقشة تمثل حالات شرود ذهني تتداخل مع الإنصات. يمكن أن يؤدي الانتباه والإنصات الضعيف إلى حالات سوء الفهم، وحلول غير مناسبة، وصراع مستمر.

Thinking ahead or anticipating the course of the discussion are distractions that interfere with listening. Poor attention and listening can lead to misunderstandings, inappropriate solutions and continuing conflict.

الفهم : Understanding :

قبل أن يستطيع الطرفان البحث عن حلول، يجب الوصول إلى فهم مشترك. إذا لم يفهم شخصان مشكلات واهتمامات

كل منهما للآخر، حينئذ، سوف تنتهي عملية التفاوض إما إلى الانهيار أو إلى حلول لا تتجح.

Before two sides can look for solutions, a common understanding must be reached. If two people do not understand each other's problems and concerns, then the process of negotiation will either be broken off or will end with solutions that do not work.

يشجع الإنصات الحيوي على الفهم. من المهم أن تعطى انتباهاً لصيقاً إلى ما يقوله شخص ما، وأيضاً كيف يتصرف هو أو هي. يمكن أن توفر لغة الجسم، بما في ذلك تعبيرات الوجه، وإيماءات اليد ودرجة الاتصال بالعين إشارات حول أفكار وأحاسيس الشخص الآخر.

Active listening encourages understanding. It is important to pay close attention to what someone says as well as to how he or she behaves. Body language, including facial expressions, hand gestures and degree of eye contact, can provide clues about the other person's thoughts and feelings.

ومع ذلك، الملاحظات أثناء التفاوض يشكلها إلى حد كبير الملاحظ، وأيضاً الشخص الخاضع للملاحظة. إنها ممارسة جيدة ألا تفترض أنك تفهم الشخص الآخر دون أن تسأل أولاً، "هل سمعتك جيداً؟" أو "لقد لاحظت أنك تبدو... " أو "أشعر بأنك تحت تأثير التوتر. هل تريد أن نتحدث عن هذا؟" و"أريد أن أسمع منك عن شعورك" كلها أمثلة جيدة لل عبارات التي تشجع الاتصال وفهم أفضل بين الناس.

Observations, however, are shaped as much by the observer as by the person being observed. It is good practice never to assume to understand the other person without first asking, "Did I hear you correctly?" or "I have noticed that you appear ..." or "I sense you are under strain. Do you want to talk about this?" and "I'd like to hear from you about how you are feeling" are all good examples of statements that encourage communication and better understanding between people.

مخرجات تفاوض ناجح

SUCCESSFUL NEGOTIATION OUTCOMES



يقدم هذا القسم اقتراحات لحل الصراعات التي نوقشت في الأمثلة الثلاثة في بداية هذا الفصل.

This section provides suggestions for resolving the conflicts discussed in the three examples at the beginning of this chapter.

المثال الأول (1) : صراع الطفل مع الأبوين :

Example 1: Parent-child conflict:

المنهج الفعال : الحل الوسط :

Effective approach: compromise:

لقد انسحبت السيدة ليلي إلى حجرتها طلباً للهدوء. هذا هو وقت مناقشة موضوع حظر التجول مع ماجد مباشرة. إنها حريصة لكي تنصت إلى ماجد، وتعطيه الوقت، والانتباه، والاحترام. إنه

يستطيع أن يعبر عن أحاسيسه بدون خوف من أن تتجاهلها والدته أو ترفضها. يعترف ماجد بأنه قد نما إليه الإحباط من والدته التي تبدو أنها تفتقر إلى الاحترام بالنسبة له، مما أدى إلى غضبه. توافق السيدة ليلي وماجد على أن يكون حظر التجول 11:30 مساءً. فقد طالب ماجد بأن يمتد وقت حظر التجول إلى منتصف الليل، ولكنه يسوى إلى نصف ساعة إضافية. لقد وجدت الأم والابن حلاً على أرض متوسطة يمكن أن يقبله كلاهما.

Mrs. Lila has retreated to her room to calm down. It is time to discuss the issue of curfew with Maged directly. She is careful to listen to Maged and to give him time, attention and respect. He can express feelings without fear that his mother will ignore or reject them. Maged admits that he had grown frustrated by his mother's seeming lack of respect for him, causing his anger. Mrs. Lila and Maged agree to an 11:30 p.m. curfew. Maged had asked for a midnight curfew, but settles for the additional half hour. Mother and son have found a middle-ground solution that both can accept.

المثال الثاني (2): صراع مكان العمل :

Example 2: Workplace conflict:

المنهج الفعال : الإجماع :

Effective approach: consensus :

يشرح رامى، فى الاجتماع، أنه كان يرعى والده الكهل، الذى يعانى من مرض "الزهايمر". محاولة تحقيق جدول زمنى فى البيت وفى العمل قد أثبتت فشلها. انتاب رامى القلق فى أنه

سوف يفقد وظيفته. يؤكد صاحب العمل لرامي بأن وظيفته ليست معرضة للخطر. ومع ذلك، وضع جدولاً زمنياً بديلاً وأكثر مرونة يجب أن يؤخذ في الاعتبار لحل صراعات الأسرة - العمل. يتم البحث عن إجماع. يُقدّر صاحب العمل تدريب وخبرة رامي، ويُقدّر رامي وظيفته وفهم صاحب عمله. كلاهما على استعداد لمناقشة الخيارات، ومحاولة الوصول إلى بدائل تخدم بصورة أفضل الحاجات المتبادلة.

At the meeting, Ramy explains that he has been caring for his elderly father, who suffers from Alzheimer's disease. Attempting to maintain a schedule at home and at work has proven difficult. Ramy is concerned that he will lose his job. Ramy's employer reassures him that his job is not in jeopardy. However, alternative and more flexible scheduling must be considered to resolve family-work conflicts. A consensus is sought. The employer values Ramy's training and experience, and Ramy values his job and his employer's understanding. Both are willing to discuss options and to try out alternatives that best serve mutual needs.

المثال الثالث (3): صراع الأزواج:

Example 3: Marital conflict:

المنهج الفعال: الوساطة:

Effective approach: mediation :

يمكن أن تصبح العلاقات الحميمة أراضى معارك

للموضوعات، والشكاوى والتوقعات غير الحقيقية. زواج ديانا وجورج، إحدى الزوجات المربكة وهي في مأزق خطير. إنهما غير قادرين على أخذ خطوة إلى الخلف ورؤية مشكلاتهما بصورة منطقية. وقد اعترف كلاهما بعجزه عن حلّ أي من المشكلات المضاعفة التي تواجههما. يقرر كل من ديانا وجورج طلب مساعدة الوسيط الأسري.

Intimate relationships can become battlegrounds of unresolved issues, complaints and unrealistic expectations. Diana and George marriage is one that is stuck and in serious trouble. They are unable to step back and view their problems rationally. Both have acknowledged their inability to resolve any of the multiple problems facing them. Diana and George decide to seek the assistance of a family mediator.

يدرّب وسطاء الأسرة المعتمدين على تقديم مساعدة غير متحيزة في تحديد المشكلات والمساعدة في عملية حل المشكلة. يوفر كل من الوسيط أو المرشد معلومات وموارد إضافية إلى الأفراد في علاقات مختلفة.

Licensed family mediators are trained to provide impartial help in defining the problems and to assist in the problem-solving process. Mediators and counselors both provide additional information and resources to individuals in difficult relationships.

قد أثبتت الوساطة إنها ناجحة في العلاقات التي لديها

مشكلات متكررة صعبة الحل. لم تكن مشكلات ديانا وجورج مشكلات غير عادية. لذلك السبب، تستخدم غالباً خدمات الوسيط الأسرى كبديل للخدمات الإرشادية و/أو القانونية.

Mediation has proven successful in relationships that have repeated difficult-to-solve problems. Diana and James' marital problems are not unusual. For that reason, family mediation services are being used more often as an alternative to counseling and/or legal services.



الفصل الخامس

الحل الوسط في التفاوض Compromise in Negotiation



ما هو الحل الوسط؟ What is Compromise?

الحل الوسط عملية تفاوضية أساسية حيث يتخلى كلا الطرفين عما يريدانه لكي يحصلوا على شيء ما يريدانه بصورة أكبر. عادة تحدث الحلول الوسط في مواقف المكسب - الخسارة؛ عندما تكون هناك فطيرة ثابتة تقسم كاملة، وأي شيء يكسبه أحد الأطراف يخسره الطرف الآخر. في مواقف الحل الوسط، لا يحصل أي طرف على كل ما يريد حقيقته، ولكن يقدم كل منهما تنازلات وصولاً إلى اتفاق مقبول من الاثنين معاً.

Compromise is a basic negotiation process in which both parties give up something that they want in order to get something else they want more. Compromises usually occur in win-lose situations -- when there is a fixed pie to be divided up, and whatever one side gets, the other side loses. In compromise situations, neither side gets all of what they really want, but they each make

concessions in order to reach an agreement that is acceptable to both.

توجد طريقتان أساسيتان للتفاوض على الحل الوسط. تتمثل الأولى في التحرك ذهاباً وإياباً مع عروض وتنازلات إلى أن يلتقيا في مكان ما في الوسط. عادة يحدث هذا حول موضوع واحد، مثل سعر أحد البنود. على سبيل المثال، يريد "جاد ومروة" شراء منزل والمعروض في السوق بمبلغ \$200,000. ومع ذلك، لا يريدان أن يدفعوا مثل هذا المبلغ الضخم. لذلك قدما عرضاً بمبلغ \$160,000 "بكري" البائع لا يريد أن يذهب إلى مثل هذا المبلغ المنخفض، ولكنه يريد أن يبيع المنزل حالاً، لذلك عرض أن يبيعه مقابل \$180,000. يقبل "جاد ومروة" الصفقة، وقد بيع المنزل. في هذه الحالة، دفع جاد ومروة \$20,000 أكثر مما أرادا إلى بكري الذي باع مقابل \$20,000 أقل، ولكن تم تبادل المنزل الذي كان الهدف الأساسي للطرفين.

There are two principal ways to negotiate a compromise. The first is for the parties to go back and forth with offers and concessions until they meet somewhere in the middle. This usually takes place around a single issue, such as the price of an item. For example, Gad and Marwa want to buy a house that is on the market for \$200,000. However, they do not want to pay that much, so they make an offer of \$160,000. Bakry, the seller, does not want to go that low, but does want to sell the house soon, so he offers to sell for \$180,000. Gad and

Marwa accept the deal and the house is sold. In this case, Gad and Marwa paid \$20,000 more than they wanted to and Bakry sold for \$20,000 less, but the house was exchanged, which was the main goal of both parties.

عندما توجد موضوعات متعددة للتفاوض، حينئذ، تقدم الأطراف تنازلات إضافية. الفكرة الأساسية أن كل طرف يتخلى عن شيء ما والذي يقدره الطرف الآخر، ولكن هم أنفسهم لا يهتمون به. على سبيل المثال، يريد جاد ومروة الانتقال إلى المنزل الجديد في خلال شهر، ولكن "بكري" كان مخططاً أن يستمر لمدة ثلاثة أشهر. الانتقال بصورة أسرع إلى المنزل يعني الكثير بالنسبة لجاد ومروة؛ لأنهما يقيمان حالياً في جناح بأحد الفنادق، والذي يعتبر صغيراً جداً ومكلفاً الكثير من الأموال. ترك المنزل سريعاً لا يمثل مشكلة حقيقية "لبكري"، ولكن سوف يجبره على العمل الشاق للخروج أسرع. لذلك، فإنه يريد أن يعرض سعر المنزل المتفق عليه \$180,000، ولكن جاد ومروة يعرضان \$185,000، إذا استطاعا الانتقال مبكراً ثمانية أسابيع. الانتقال أسرع يمثل قيمة لهما، ولكن ليس لبكري. بتقديم مبلغ \$5,000 أزيد من سعر المنزل المتفق عليه، قدّم جاد ومروة حافزاً لبكري لترك المنزل بسرعة، لأن القيام بهذا يعني الآن اقتراحاً ذا قيمة له. يعطى هذا مثلاً لقيمة المتاجرة في موقف الحل والوسط.

When there are multiple issues to be negotiated, then parties may make additional

concessions. The basic idea is that each party gives up something that the other party values but that they themselves do not care about. For example, Gad and Marwa want to move into the new house in one month, but Bakry was planning to stay for three months. Moving in sooner means a lot to Gad and Marwa because they are currently staying in a motel suite that is too small and is costing a lot of money. Leaving the house sooner is not really a problem for Bakry, but would force him to work hard to get out faster. For that he wants to be compensated. The agreed price of the house is \$180,000, but Gad and Marwa offer \$185,000 if they can move in eight weeks earlier. Moving in faster is of value to them but not to Bakry. By offering to pay \$5,000 more than the agreed price of the home, Gad and Marwa create an incentive for Bakry to move out quickly, because doing so is now a valuable proposition for him. This is an example of trading value in a compromise situation.

بعض الأشياء التي لا يمكن إخضاعها للحل الوسط

SOME THINGS CANNOT BE COMPROMISED



في حالة جاد ومروة شراء منزلهما، كان الحل الوسط بينهما وبين بكرى قاصراً على المال والتوقيت، لكل طرف منهما

مصالح يمكن خضوعها للتفاوض. على الرغم من أن \$5,000 تعتبر مبلغاً كبيراً من المال، فإن هذه الأنواع من المصالح تعتبر نسبياً سطحية، ويمكن تسويتها خلال التفاوض. ومع ذلك، فإن بعض أشياء لا تقبل الحلول الوسط لأنها تنال من جوهر هوية وبقاء الفرد أو المجموعة. شيئان لا يخضعان عادةً إلى الحلول الوسط يتمثلان في القيم والحاجات الإنسانية الأساسية.

In the case of Gad and Marwa buying their house, the compromise between them and Bakry was limited to money and timing, both of which are interests which could be negotiated. Although \$5,000 is a considerable amount of money, these types of interests are relatively superficial and can be balanced through negotiation. However, some things cannot be compromised because they cut to the core of an individual's or group's identity or survival. Two things that usually are not compromised are values, and fundamental human needs.

موضوع الإجهاض يوفر مثالاً تقليدياً للقيم غير القابلة للتفاوض. عندما يعتقد أحد الأشخاص بأن الإجهاض قتل، فإنه هو أو هي سوف لا يوافق أبداً على أن يبقى الإجهاض قانونياً في بلده. الأكثر من هذا، سوف لا يكون هذا الشخص مستعداً للحل الوسط على أي موضوع يسهل القيود القانونية الحالية على الإجهاض. هذه المواقف العنيدة تنجم عن قيمة شخصية متأصلة بعمق، وسوف لا تكون قابلة للحلول الوسط.

The issue of abortion provides a classic example of non-negotiable values. If a person believes that abortion is murder, he or she will never agree that abortion should remain legal in the United States. Moreover, this person will never be willing to compromise on any issue that eases current legal restrictions on abortion. These hard-line positions stem from a deeply held personal value and will not be compromised.

الحاجات الإنسانية هي ضروريات الحياة المادية وغير المادية: الغذاء، والمأوى، والماء، والإحساس بالأمن، والهوية، والانتماء، والاستقلالية. عندما يتعلق الأمر بالنزاعات حول أي من هذه الضروريات، عادة، سوف لا تقبل الناس الحلول الوسط أيضاً. على سبيل المثال، الشخص أو مجموعة ما ذات هوية تحتاج إلى أن تشعر بأن لديهم بعض التحكم حول مستقبلهم. لذلك، من غير المحتمل بدرجة عالية أن يقبل الناس حلولاً وسطاً تقلص سيطرتهم على حياتهم الذاتية. تقدم المجموعات الأمريكية التي تمثل المواطنين الأصليين في الولايات المتحدة مثلاً جيداً: لقد حاربوا ومنحوا السيادة (سيطرة قانونية) مع استثناءاتهم الخاصة، ويمتلكون قوانينهم الذاتية مستقلة عن الولايات المتحدة وحكومة الولاية. من المحتمل أنهم سوف يكونون مترددين جداً في التخلي عن هذه السيطرة، حتى إذا كانت مكافأة الإقدام على فعل هذا سوف تكون جوهرية. يرتبط هذا المثال أيضاً بأهمية "الهوية". فقد قاوم الكثير

من المواطنين الأصليين في أمريكا الذوبان في الاتجاه السائد في مجتمع الولايات المتحدة الأمريكية. إنهم يقيمون هوياتهم القبلية عالياً جداً، وقد حققوا نمط حياة يتفق مع تلك الهوية، حتى لو تطلب هذا التخلي عن مكاسب مادية. هذا لأن السيطرة والهوية كلاهما حاجات إنسانية. محورية ومن النادر أن تسوى بحل وسط، حتى عندما ينتج هذا الفعل مزايا مادية.

Human needs are the material and nonmaterial necessities of life: food, shelter, water, a sense of security, identity, belonging, and independence. When it comes to disputes over any of these necessities, people usually will not compromise either. For example, a person or identity group needs to feel they have some control over their future. Thus, people will be highly unlikely to make compromises that diminish their control over their own lives. Native American groups in his country provide a good example: They have fought for and have been granted sovereignty (legal control) over their own reservations and possess their own laws independent of the U.S. and state governments. They are likely to be very reluctant to relinquish this control, even if the reward for doing so would be substantial. This example also relates to the importance of identity. Many Native Americans have resisted assimilation into mainstream U.S. society. They have valued their tribal identities very highly and have maintained a lifestyle consistent with

that identity, even when that has required giving up material gains. This is because control and identity are both fundamental human needs, and are seldom compromised, even when doing so might yield material benefits.

مفاهيم الحل الوسط

PERCEPTIONS OF COMPROMISE



يعتقد الناقدون لمنهج الحل الوسط في حل الصراع أنه لا ينبغي أن يقدم الناس تنازلات بقدر ما يستطيعون عندما ينخرطون في التفاوض. يجادل المدافعون عن المساومة التكاملية أو القائمة على المصلحة، إنه عندما يكون الناس منفتحين حول رغباتهم وحاجاتهم الحقيقية، غالباً يمكن الوصول إلى حل المكسب للجميع الذي يوفر ما يريده كلا الطرفين بدون حل وسط. لا تزال الحلول الوسط تميل إلى أن تمارس في المساومة القائمة على المصلحة، ولكنها عادة أكثر ابتكاراً من مجرد "تجزئة الاختلاف". مثال التعويض المالي (الأخذ والعطاء) في سيناريو شراء المنزل أحد أمثلة الحلول الوسط ذات المصالح والتي أنتجت حل المكسب للجميع.

Critics of the compromise approach to conflict solution believe that people should not have to make concessions as much as they do when they engage in negotiation. Proponents of integrative or interest-based bargaining argue

that if people are open about their real wants and needs, then a win-win solution can often be found that provides what both sides want without compromise. Compromises still tend to be made in interest-based bargaining, but they are usually more creative than simply "splitting the difference." The example of trading off money for time in the house-buying scenario is one example of compromises of interests that yielded a win-win solution.

هل تعنى الوساطة الحل الوسط؟

DOES MEDIATION MEAN COMPROMISE?



إلى حدٍّ ما.. بسبب المناخ الاقتصادي الصعب، وتكاليف التقاضى (التحكيم) فى كثير من الحالات متصاعدة. فى نفس الوقت، الكثير من حالات الربط النقدي فى الضرائب تخفض من موارد المحاكم. كموضوع عملى يعنى هذا أن التقاضى - ينتقد بالفعل باعتباره عملية طويلة ومكلفة - يمكن أن تأخذ وقتاً أطول، وتكلفة ربما أكبر مما تتوقع الأطراف أصلاً.

In part because of the tough economic climate, the cost of litigation is, in many cases, rising. At the same time, many cash-strapped states are reducing courts' resources. As a practical matter, this means that litigation - already criticized as a lengthy, expensive process - can take even longer and cost even more than parties originally expect.

إحدى طرق تقليل وقت وتكلفة التقاضي تتمثل في البحث عن حل عبر الوساطة. على الرغم من أن محاولة ما قبل الوساطة لا تضمن التسوية، فإنه مع بعض التدبير والاستعداد يمكن أن تحل الوساطة حتى الحالات التي تعتبر فيما وراء الحل الوسط.

One way to minimize the time and expense of litigation is to seek a resolution via mediation. Although pretrial mediation does not guarantee settlement, with some forethought and preparation, mediation can resolve even cases considered beyond compromise.

مع أخذ ذلك في الاعتبار، فيما يلي القليل من النصائح والإرشادات للمساعدة على تعظيم النتائج في الوساطة، وربما تجعل العملية الصعبة والمكلفة أسهل إلى حد ما.

With that in mind, following are a few tips to help maximize results in mediation and perhaps make a difficult and expensive process a little easier.

1- الحكمة في وقت الوساطة: هل تتنازع الأطراف على ما حدث أو على تأثير ما حدث؟ هل الحالة تسلط الضوء على اكتشاف وتفسير الحقائق، أو على كيف يطبق القانون على الحقائق المعروفة؟ في الحالات التي تكون فيها الحقائق مستقرة جيداً وبصورة عادلة، قد ترغب الأطراف في أن تلجأ إلى الوساطة مبكراً في التقاضي، قبل إجراء الاكتشاف، يمكن أن يكون الاكتشاف في عملية استهلاك الوقت والألعاب، وقد لا يكون

هناك ضرورة في حل النزاع.

1. Time mediation wisely. Are parties disputing what happened, or the effect of what happened? Does the case turn on discovering and interpreting the facts, or on how the law applies to known facts? In cases where the facts are fairly well-established, parties may want to mediate early in litigation, before conducting discovery. Discovery can be time and fee intensive, and it may not be necessary to resolve a dispute.

2 - الحكمة في اختيار الوسيط: يأتي الوسطاء في كل الأشكال والأحجام: محامون، غير محامين، قضاة حاليين أو سابقين، وأولئك المهنيون ذوو الخبرة الصناعية. إذا كان التقاضي يهتم بموضوعات متخصصة - على سبيل المثال، ادعاءات وعمليات إنشائية - سوف يكون الخيار الأفضل بالنسبة للوسيط أن يمتلك خلفية في مادة الموضوع أو الموضوعات التي في خطر. مثل هذه الخلفية تمكن الوسيط لكي ينهض إلى تسريع الموضوعات التي في الحالة، وأن يقيم بصورة سرية القوة النسبية لمراكز الأطراف القانونية، وأن يحمل هذا إلى الأطراف عندما يتفاوضون. يتمتع الوسطاء بمناهج متعددة مختلفة أيضاً لتوصيلها مع وبين الأطراف. قد تكون بعض المناهج أفضل في ملاءمتها للأطراف في بعض الحالات عن الأخرى.

2. Select a mediator wisely. Mediators come in

all shapes and sizes: lawyers, non-lawyers, current and former judges, and those with industry expertise. If the litigation concerns specialized issues - construction claims and processes, for example - the best option would be for a mediator to possess a background in the subject matter or issues at stake. Such background enables the mediator to quickly get up to speed on the issues in the case, and to confidently evaluate the relative strength of the parties' legal positions, and to convey that to the parties as they negotiate. Mediators also have vastly different approaches to communicating with and between the parties. Some approaches may be better suited to the parties in some cases than others.

3 - استخدام الوساطة كفرصة لتقييم الموقف (المركز) بأمانة: فيما يسبق الوساطة، غالباً ما تقدم الأطراف بيانات وساطة إلى الوسيط (وفي بعض الحالات إلى المعارضة). نمطياً، تلقى هذه البيانات الأضواء على نواحي القوة في موضوع الوساطة، مع حالات ضعف المعارضة. يمثل إعلان بيان الوساطة وقتاً ممتازاً للجلوس مع محام، وتقييم نواحي القوة، ونواحي الضعف للمركز التفاوضي، ومناقشة احتمال ما سوف تكلفه الحالة خلال المحاكمة مقابل احتمال تكلفة التسوية. حتى الحالة الأكثر قوة قد تستحق التسوية. إذا أمكن الوصول إلى تسوية أقل تكلفة من التقاضي.

3. Use mediation as an opportunity to honestly evaluate a position: Prior to mediation, parties often submit mediation statements to the mediator (and, sometimes, to the opposition). These statements typically highlight the strengths in a case, along with the opposition's weaknesses. The preparation of a mediation statement is an excellent time to sit down with an attorney, assess the strengths and weaknesses of a position, and discuss what it will likely cost to see the case through trial versus the likely cost of settlement. Even the strongest case might be worth settling, if a settlement can be reached for less than the cost of litigation.

4 - اذهب إلى الوساطة بعقل منفتح: فقط لأن المعارضة يمكن أن تقدم موجز وساطة متصلب مع طلب تسوية فلنك والذى يعنى عدم وجود فرصة في الوساطة إلى حل معقول. قد يكون لدى المحامين والعملاء أسبابهم للعب الأدوار الصعبة قبل العودة إلى مركز تفاوضي أكثر عقلانية. كن صبوراً.

4. Go into mediation with an open mind: Just because the opposition submitted a hard-line mediation brief with an astronomical settlement demand does not mean there is no chance of mediating the case to a reasonable resolution. Attorneys and clients may have their reasons for

playing hardball before backing down to a more reasonable negotiating position. Be patient.

حتى عندما لا تنتج الوساطة تسوية، فمن النادر أن تذهب الوساطة هباءً. العمل الذي ذهب استعداداً إلى الوساطة يعتبر إعداداً ممتازاً للتقاضي، ويمكن أن توفر الوساطة ذاتها إحساساً ممتازاً بحالات قوة وحالات ضعف كلا الطرفين.

Even when mediation does not result in settlement, mediation is rarely wasted. The work that goes into preparing for mediation is excellent preparation for trial, and the mediation itself can provide an excellent sense of strengths and weaknesses for both sides.

أخيراً، يفهم الحل الوسط بصورة مختلفة في الثقافات المختلفة. في الولايات المتحدة الأمريكية ينظر أحياناً إلى الحل الوسط على أنه سيئ، لأنه يُرى على أنه خسارة أحياناً، أو استسلاماً. هذا هو بالضبط السبب في أن بعض النقاد الأمريكيين يعتقدون أنه منهج سيئ. على الجانب الآخر، بعض ثقافات المجتمعات التقليدية ترى الحل الوسط كطريقة صحية لإنهاء الصراع. في المجتمعات التقليدية يركز الحل الوسط على استعادة العلاقات التي دمرها الصراع، والذي يعتبر بصفة عامة أكثر أهمية من حجم ما يمكن أن يحصل عليه في المستقبل كل طرف من القطيرة الثابتة. أولوية العلاقات على النواحي المادية شائعة في معظم المجتمعات، والتي قد تشجع الحل الوسط عندما لا تكون القيم أو الحاجات المحورية في خطر.

Lastly, compromise is perceived differently in different cultures. In the United States, compromising is sometimes seen as bad, as it is seen as losing something or giving in. That is precisely why some American critics believe it is a bad approach. On the other hand, some traditional societies, see compromise as a healthy way to end conflict. In the traditional societies, compromise focuses on restoring relationships damaged by conflict, which is generally considered more important than how much of a fixed pie each side will get. The primacy of relationships over substance is common in many societies, which may encourage compromise when core values or needs are not at stake.



الفصل السادس

نصائح وإرشادات تفاوض المكسب للجميع

Win-Win Negotiation Tips



تعلم كيف تتفاوض يخلصك من الضغوط، والإجهاد والاحتكاك في حياتك. كما ترى التفاوض مثل لعبة الشطرنج - إذا لم تكن تعرف كيف تلعب، سوف يجعلك النشاط في حالة رعب، وخاصة إذا كان خصمك يعرف المباراة. التفاوض حدث قابل للتوقع وله قواعد، وتحركات مخططة، وتحركات مضادة. ولكن، على خلاف الشطرنج، فالتفاوض نشاط لا تستطيع تفاديه. ولذلك لا بد من تعلم القواعد. يناقش هذا الفصل خمس حقائق أساسية حول التفاوض. وتفاوض المكسب للجميع، وتعريف التفاوض الجيد.

Learning how to negotiate removes pressure, stress and friction from your life. You see, negotiating is like chess -- if you don't know how to play you will be intimidated by the activity, especially if your opponent knows the game. Negotiating is a predicable event that has rules, planned moves, and counter moves. But, unlike chess, negotiating is an activity you can't avoid, so learn the rules. This article discusses the five underlying facts about negotiating, win-win negotiating, and the definition of a good negotiator.

خمس حقائق أساسية حول التفاوض:

Five Underlying Facts About Negotiating:

1 - إنك في حالة تفاوض طول الوقت: سواء كنت تشتري توريدات، أو تبيع سلعا أو خدمات، تناقش الأجر مع العاملين، أو تشتري سيارة، أو تختلف مع الزوجة (أو الزوج)، أو تتعامل مع أطفالك، فإنك دائما في مواقف تفاوضية. إن بعض ما تتفاوض من أجله يجب أن تنظر إليه على أنه نشاط عادي.

1. You are negotiating all the time. Whether you are buying supplies, selling products or services, discussing pay with employees, buying a car, disagreeing with your spouse, or dealing with your children, you are always negotiating. It's just that some of what you negotiate, are considered by you as normal activity.

2 - كل شيء تريده يملكه أو يهيمن عليه شخص آخر. ألا تبدو هذه الجملة مجرد "تحصيل حاصل؟" ولكن فكر في المضامين. لكي تحصل على ما تريد يعنى أنه عليك أن تتفاوض مع الشخص الذي يملكه.

2. Everything you want is presently owned or controlled by someone else. Doesn't that statement seem like "a given?" But think of the implications. To get what you want means you have to negotiate with the person that has it.

3- توجد استجابات قابلة للتوقع خاصة بالمناورات الاستراتيجية أو ملاحظات استهلال المحادثة: من المهم أن تفهم هذا لأنه إذا كانت الاستراتيجيات قابلة للتوقع حينئذ يمكن إدارتها. إذا كانت ملاحظة استهلالية مثل محاولة التهام المزيد قد

استخدمت في نهاية التفاوض على حسابك، حينئذ تستطيع أن تطلب المقابل الذي يعوضك، إما أن تتوقف المحاولة أو تحصل على المزيد لنفسك.

3. There are predictable responses to strategic maneuvers or gambits: It is critical to understand this because if strategies are predictable then they can be managed. If a gambit such as "nibbling" for extras at the end of a negotiation is employed on you then you can request "trade-offs" to either stop it or get extras for yourself.

4 - توجد ثلاثة عوامل محورية في كل تفاوض

4. There are three critical factors to every negotiation:

- فهم القوة أو السلطة - من لديه السلطة في التفاوض؟ سوف يساعدك فهم هذا في استراتيجياتك. هل الشخص الذي تتعامل معه لديه السلطة لاتخاذ القرار؟ هل أنت في مركز تفاوضي ضعيف؟ إذا كان كذلك، هل يمكنك أن تدخل عوامل أو استراتيجيات تلتف من ذلك؟
- The understanding of power - Who has the power in the negotiation? Understanding this will help you in your strategies. Does the person you are dealing with have the power to make the decision? Are you in a weak negotiating position? If so, can you bring in factors or strategies that mitigate that?
- عامل المعلومات - ما الذي يريده الطرف الآخر، ماذا يطلبون، وفهم العناصر حول موضوع التفاوض، كلها بنود معلومات محورية من أجل تفاوض سلس. أو تستخدم كميزة لك.

- The information factor - What the opponent wants, what they require, and understanding the elements about the object negotiated for are all informational items that are critical for a smooth negotiation or to use to your advantage.

• عنصر الوقت - الوقت عنصر مهم في التفاوض. إذا كان هناك شخص ما يريد منتجك، ولكنه يأس لأنه شديد الحاجة إليه بسرعة، فهذا عامل كبير في تقوية مركزك. أنت تعرف أنه لديهم القليل من الوقت لمقارنة منتجات أخرى. يمكنك أن تضمن السرعة مقابل الكثير من المال.

- The time element - Time is an important element to negotiation. If someone wants your product but is desperate because they need it quickly, it's a big factor in the strength of your position. You know they have little time to compare other products. You can guarantee speed for more money.

5 - الناس مختلفون ولهم أساليب شخصية مختلفة حيث يمكن أخذها في الاعتبار في المفاوضات. تتأثر الاستراتيجيات بالأشخاص داخل المفاوضات. إذا استثمرت حاجات ورغبات الشخص، سوف تكون أكثر نجاحاً في التفاوض.

5. People are different and have different personality styles that must be accounted for in negotiations. Strategies are affected by the people within the negotiation. If you play to the needs and desires of the person, you will be more successful in the negotiation.

تفاوض المكسب للجميع : Win-Win Negotiating:

فهم الحقائق الأساسية الخاصة بالمفاوضات يعطيك قاعدة تنطلق

منها في أي تفاوض، ولكن المكسب للجميع فكرة أساسية مركزية يجب التركيز عليها. ضع في ذهنك ثلاث قواعد بسيطة:

Understanding the underlying facts about negotiations gives you a base to work from in any negotiation, but win-win is a central theme that must be concentrated on. Keep in mind three simple rules:

1 - لا تقلص المفاوضات أبداً إلى موضوع واحد. عندما تفعل ذلك تترك المشاركين في مركز الرابح أو الخاسر. عندما تصبح مفاوضات الموضوع مجرد عامل واحد، وسّع نطاق المفاوضات. إذا كان التسليم العاجل مهماً للعمل، وأنت لا تستطيع أن تلبى الجدول الزمني، قد يكون الشحن جزئياً سوف يحل المشكلة بينما تنتج الباقي.

1. Never narrow negotiations down to one issue. Doing so leaves the participants in the position of having a winner or a loser. When single-issue negotiations become a factor, broaden the scope of the negotiations. If immediate delivery is important to a customer and you can't meet the schedule, maybe a partial shipment will resolve their problem while you produce the rest.

2 - لا تفترض أبداً أنك تفهم ما يريده الطرف الآخر. ما تعتقد أنك تتفاوض من أجله، قد يكون مختلفاً تماماً عما يريده الطرف الآخر. قد تكون مبيعاتك على أساس الجودة، بينما ما هم في حاجة إليه يتمثل في جودة متوسطة. سعر أقل، وكميات ضخمة. دائماً ضع عينك على رغباتهم وحاجاتهم.

2. Never assume you know what the other party wants. What you think you are negotiating for

may be totally different from what they are. You may be selling them on quality, when what they need is medium quality, low price and large volume. Always keep an eye on their wants and needs.

3 - افهم أن الناس مختلفون ولهم وجهات نظر مختلفة حول التفاوض. قد يريد البعض أن يتفاوض ويبني علاقات أعمال تجارية طويلة الأجل. قد يريد آخرون، الصفقة، والمصافحات، وينتهي الأمر. السعر بصفة عامة عامل مهم، ولكن لا تفترض أبداً أن المال هو الموضوع الوحيد. يمكن أن تغير موضوعات أخرى السعر الذي كانوا على استعداد لدفعه، أو السعر الذي كنت أنت على استعداد لقبوله. مثل التمويل، والجودة، والسرعة.

3. Understand that people are different and have different perspectives on negotiations. Some may want to negotiate and build a long term business relationship. Others may want the deal, and a handshake and it's over. Price is generally an important factor but never assume that money is the only issue. Other issues can change the price they are willing to accept or the price you are willing to accept, like financing, quality, and speed.

THE NEGOTIATOR المفاوض



دعنا الآن نوجه اهتمامنا إلى (المفاوض - وأنت). لكي تكون مفاوضاً جيداً يتطلب ذلك خمسة أشياء:

Let's now direct our attention to the negotiator - You. To be a good negotiator requires five things:

1 - افهم أن التفاوض دائماً موضوع ذو اتجاهين - إذا تجاهلت تلك الحقيقة فإنك سوف تتجاهل حاجات الطرف الآخر وتضع عامل هدم في قلب التفاوض.

1. Understand that negotiating is always a two-way affair - If you ignore that fact, you will ignore the needs of the other party and put a stake in the heart of the negotiation.

2 - لتكون لديك رغبة في اكتساب مهارات التفاوض - التفاوض نشاط مكتسب. قيم أداءك باستمرار، وحدد كيف يمكن أن تتحسن.

2. Desire to acquire the skills of negotiating - Negotiating is a learned activity. Constantly evaluate your performance and determine how you can improve.

3 - افهم كيف أن العامل الإنساني ومناورات التحرك تؤثر على التفاوض - فهم مناورة تحرك (الحركة الأولى في الشطرنج) واحدة واستخدامها باستمرار ليس كافياً. إنها قد لا تنجح مع بعض الناس. قد يكون لدى الطرف الآخر حركة مضادة مؤثرة. حينئذ تكون خاسراً، أو قد لا تعرف الأساليب التي تستخدم في غير صالحك.

3. Understand how the human factor and gambits affect negotiating - Knowing one gambit and using it always is not enough. It may not work on some people. They may have an affective counter to the gambit. Then you are lost or

may not recognize tactics being used on you.

4 - كن على استعداد للممارسة - كن منتهباً لما تفعله أثناء المفاوضات. خطط له، وأعد تقييم أدائك. استعد للمفاوضات بالممارسة مع شخص ما.

4. Be willing to practice - Pay attention to what you are doing during negotiations. Plan them and re-evaluate your performance. Prepare for negotiations by practicing with someone.

5 - لتكون لديك الرغبة لإنشاء مواقف المكسب للجميع - أنت لا تريد أن تتفاوض مع الشخص الذي يريد فقط أن يحطّمك. إذا كسب كل منكما، تكون الصفقة المستقبلية ممكنة.

5. Desire to create Win-Win situations - You don't want to negotiate with someone who only wants to destroy you. If you both win, a future deal is possible.

عندما تفهم قواعد وعمليات التفاوض، سوف تختفي الضغوط، والإجهاد، والاحتكاك، التي تقف حالياً كعقبات في طريقك. سوف تتعلم فعلياً كيف تجد متعة في العملية.

As you understand the rules and the process of negotiations, the stress, pressure and friction that currently get in your way will disappear. You will actually learn to enjoy the process.



الفصل السابع

تفاوض التسعير في تقديم المبيعات Pricing Negotiation in a Sales Presentation



مهارة التفاوض محورية جداً بالنسبة لمهني المبيعات. تلتهم الخصومات الإضافية غالباً عمولات مهني المبيعات. فيما يلي قائمة بالأشياء التي سوف تفعلها أثناء مرحلة تفاوض السعر عند تقديم المبيعات:

Negotiation skill is very essential for sales professional. Extra discounts often eat up sales professionals' commissions. Here is a list of things we shall do during the price negotiation stage of a sales presentation:

- افهم منظور دوافع عميلك: يريد كل فرد صفقة أفضل! دعنا نتعرف على حقيقة ذلك. غالباً يحاول العملاء المحتملون أن يفاوضوا لتخفيض السعر من خلال التحدث عن كل أنواع الأشياء السلبية في سلعة أو خدماتك. أو، سوف يحاولون أن يقارنوا سلعة وخدماتك مع عرض منافس. كمهني مبيعات، تحتاج إلى تحديد إذا ما كان هذا مجرد مباراة يلعبها معك العملاء المحتملون وصولاً إلى سعر أفضل. تذكر، إذا كان عملاؤك المحتملون يتفاوضون معك حول أسعارك، فإن ذلك، عادةً يعني أنهم قد وصلوا

بالفعل إلى المرحلة التي يكونون فيها مهتمين بشراء سلعتك أو خدماتك.

- Understand Your Prospective Customers' Motives: Everybody wants a better deal! Let's fact it. Prospective customers often try to negotiate down the price by talking about all sorts of negative things about your products and services. Or, they would try to compare your products and services with a competing offer. As sales professional, we need to identify whether it is just a game the prospective customers are playing with you to get a better price. Remember, if your prospective customers are negotiating with you about your prices, it usually means that they have already gone to the stage where they are interested in buying your products and services.

• انقل التركيز إلى الجودة: حاول أن تجعل عملاءك المرتقبين يفهمون نظرية "إنك تحصل على مقابل ما تدفعه". وحينئذ استمر وتحدث عن جودة سلعتك وخدمتك.

- Shift the focus to quality: Try to make your prospective customers understand the theory of "you get what you pay for". And then, go on and talk about your product and service quality.

• انقل التركيز إلى التفاصيل: حاول أن تجعل عملاءك المرتقبين ينتقلون إلى ترس آخر ويتحدثون عن كيف يمكن أن تساعدك سلعتك وخدماتك على حل مشكلاتهم. وحينئذ استمر وتحدث عن التفاصيل.

- Shift the focus to the details: Try to make your prospective customers to switch gear and talk about how much better your products and services could help them solve their problems. And then, you go on and talk about the details.

• قارن الفرق: غالباً، سوف يعود إليك عملاؤك المرتقبون ومعهم عطاء متنافس ويطلبون عطاءً أفضل. فى هذا الموقف، يتمثل ما يمكن أن تفعله أن تقارن فى السعر والمزايا الإضافية التى سوف يحصل عليها العملاء المرتقبون.

- Compare the difference: Prospective customers would often come back with a competing bid and ask for a better offer. In this situation, what we can do is to compare the difference in price and the extra benefits the prospective customers would receive.

• قسّم التكلفة الضخمة إلى رقم شهري أو يومي: هذا أسلوب شائع جداً يطبق فى صناعة العقارات والتأمين. ما يفعله هؤلاء المهنيون فى مجال المبيعات أن يقسموا إجمالى التكاليف إلى رقم شهري أو يومي. يساعد هذا على تغيير منظور عملائك المرتقبين وتغيير الخطر المدرك عند إجراء الشراء.

- Divide up a huge cost into a monthly or daily figure: This is a very common technique applied in the real estate and insurance industry. What these sales professional do is to divide up the cost into a monthly and daily figure. This helps change your prospective customers' perspective and perceived risk when making a purchase.

• دائماً ادخر بعض الهوامش أو العروض الإضافية: إحدى المناورات المهمة أن تدخر عرضاً لمزيد من الخصم الإضافي. لا تقدم الصفقة الأفضل إلى عملائك المرتقبين أولاً. قدم خدمات إضافية زائدة بدون مقابل في النهاية. دائماً يمكن أن يحل هذا المشكلة.

- Always save up some extra margins or offer: One important trick is to save up some extra discount offer. Do not offer the best deal to your prospective customers first. Offer extra add-on services for free to your prospective customers at the end. This can always solve the problem.

الحقيقة الأساسية تعني التأكد أن تلبى اهتمامات عملائك حول التسعير بسرعة، وتعود إلى غلق المبيعات. تذكر الخطوات الإرشادية التي ذكرت سابقاً، وسوف تكون على ما يرام.

The key really is to make sure you satisfy your customers' concerns about pricing quickly and get back to the closing. Remember the guidelines above and you will be fine.

أمثلة تطبيقية :

اختبارات وطولها

APPLIED EXAMPLES: TESTS AND THEIR ANSWERS



1 - إنك في حالة تفاوض مع شخص ما لم يسبق لك التعامل معه مطلقاً من قبل. إنه يقترح حلاً وسطاً - "سوف أقابلك

في منتصف الطريق". إذا قبلت هذا الاقتراح، سوف تكون قد أنجزت، أكثر مما تكون قد رجوت قبل أن تبدأ التفاوض. هل يمكن أن:

1. You are in negotiation with someone you have never dealt with before. He suggests a compromise - "I'll meet you half way". If you accept this proposal you will have achieved more than you had hoped for before you started the negotiation. Do you:

a) Accept; أ- تقبل؛

b) Decline; ب- تتجنب؛

ج- تخبره بأن عرضه مهين؛

c) Tell him that his offer is insulting;

d) Make a counter offer; د- تقدم عرضاً مضاداً؛

e) Stay silent; هـ- تظل صامتاً؛

و- تشرح له بأنك تتطلع إلى المزيد، تعرض عليه شيئاً ما يريده، إذا أعاد دراسة مركزه؟

f) Explain that you are looking for more; offer him something he wants if he reconsiders his position?

2 - إنك تشتري سيارة نقداً. أنت تسأل ما هو خصم الدفع نقداً في هذا الجراج. يسألك البائع "ماذا يدور في ذهنك. هل يمكن أن:

2. You are buying a car for cash. You ask what the discount for cash is at this garage. The salesman asks "What do you have in mind?" Do you:

- أ- تقترح 5%؛
 ب- تقترح 10%؛
 ج- تقترح 20%؛
 د- تكرر سؤالك إلى البائع، وتطلب بنوداً إضافية تتضمنها الصفقة بدون زيادة في التكاليف؟
 d) Repeat your question to the salesman; ask for additional items to be included in the deal at no extra cost?

3 - إنك في حالة تفاوض على مدى وقت طويل، وتقترب من الوضع حيث تستعد للتسوية. يخرج الطرف الآخر من الحجرة للرد على مكالمة تليفونية. عندما يعود يعلن أنه يجب أن ينهى التفاوض في الحال. إنه يعرض عليك صفقة عندما سوف تقبل الوضع الذي تم الوصول إليه بالفعل - تقبله أو ترفضه. كيف يكون رد فعلك:

3. You have been in negotiation for a long time and you are approaching a position on which you are prepared to settle. The other party is called out of the room to answer a telephone call. When he returns he announces that he must terminate the negotiation immediately. He offers you a deal if you will accept the position already reached - take it or leave it. How would you react:

أ- تطلب خمس دقائق تختلي فيها بأفرادك:

a) Ask for a five minute recess with your people;

ب- تقبل العرض:

ج- تدعى بأنك لا تفهم ما قاله، وتستمر في التفاوض:

c) Pretend that you didn't understand what he has said and carry on with the negotiation;

د- تحاول أن تجعله غير معقول؛ وتتجنب الصفقة؟

d) Try to make him feel unreasonable; decline the deal?

4 - إنك تريد أن تباع قاربك الذي تكلفته £48,000 منذ سنتين.

استناداً إلى نصيحة مهنية. سوف تكون مبتهجاً إذا حصلت

على £39,000، على الرغم من أنه لديك تراجع بعد أدنى

£37,500. قبل أن تتجنب عرضه نهائياً على السوق للبيع.

يعرض عليك أحد معارفك £40,000. استجابة، هل يمكن

أن:

4. You wish to sell your boat which cost £48,000 two years ago. Based on professional advice you would be delighted to get £39,000 although you have a fall-back minimum of £37,500. Before you get around to putting it on the market an acquaintance offers you £40,000. In response do you:

a) Accept with alacrity; أ- تقبل مسروراً:

b) Accept; ب- تقبل:

c) Ask for £42,000; ج- تطلب £42,000:

د- تقول إنك تريد فقط £39,000؛

d) Say you only wanted £39,500;

هـ- تسأل ماذا سوف يدفع بالنسبة للأشياء الإضافية؛

e) Ask what he will pay for the extras;

و- تظل صامتاً، وتقول أن العرض قد فاجأني؟

f) Stay silent; say you've been taken aback by his offer?

5- إنك في حالة تفاوض، حيث لم تستطع أنت أو الطرف الآخر

الوصول إلى اتفاق يعتقد كلا الطرفين بثبات كل بموقفه،

وعلى مدى ساعات كثيرة قد اتخذ كل منهما خطوة رمزية

فقط. ماذا سوف يكون تفضيلك الأول من سلسلة الإجراءات

التالية:

5. You are in negotiation in which you and the other party are unable to reach an agreement. Both sides believe firmly in their respective positions, and in many hours each has made only token movement. What would be your first preference of the following courses of action:

a) Change negotiators; أ- تغيير المفاوضين؛

ب- تقديم تنازل ضخم؛

b) Offer a large concession;

ج- تقديم المزيد من تنازل صغير؛

c) Offer a further small concession;

د- تغيير حزمة ونطاق التفاوض:

d) Change the package and scope of the negotiation;

هـ- دعها تنتهي إلى توقف تام، كن منفتحاً حول مشاعرك أمام عدم وجود تحرك؟

e) Let it go to deadlock; be open about your feelings at the lack of movement?

في كل من الأمثلة الاستجابات الأفضل هي تلك التي تعظم

مركزك التفاوضي. الاستجابات المقترحة هي:

In each of the examples the 'best' responses are those that maximise your negotiating position.

The recommended responses are:

1. d), f) or e)
2. d)
3. d)
4. f), e) or c)
5. f)



فهرس



3	سلسلة تبسيط موضوعات الإدارة
5	تقديم
9	الفصل الأول: أساسيات التفاوض
24	الفصل الثاني: مهارات التفاوض الفعال
36	الفصل الثالث: خصائص المفاوض الجيد
47	الفصل الرابع: التفاوض وحل الصراعات
62	الفصل الخامس: الجدل الوسيط في التفاوض
77	الفصل السادس: نصائح وإرشادات تفاوض المكسب للجميع
85	الفصل السابع: تفاوض التسعير في تقديم المبيعات

