

## المحاضرة المباشرة الاولى

### الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

(إن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس الى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل الي اتفاق)

جورج فولد

#### مقدمة

- يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتجهيز والتخطيط بدقة وبأسلوب علمي ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحا في مجال التفاوض منه في كثير من المجالات الأخرى ، وصحيح ان التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، الا اننا كثيرا ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح.
- يتعدى أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحدد أولا وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على اوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات واساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك ان تحقق ما يلي :-
  - ستحقق صفقات أفضل .
  - ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده.
  - ستعطي للآخرين فرصا أفضل لكي يحققوا كثيرا مما يريدون.
  - ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج.
  - ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الان ان تتفاوض.
  - ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك و رؤسائك و مرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

#### الصفات الأساسية للمفاوض الناجح

- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .
- يتطلب نجاحك في المفاوضات ان تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال :
  - الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
  - تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر.

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

- تأكد من ادراكك بأن تحكّمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الاعلان عنها.

- تجنب مقاطعة الطرف الآخر عن انفعاله والتزم الهدوء وكذلك تجنب النظر اليه باستغراب او ازدراء.

#### ● المنطق والموضوعية.

● يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

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

- اهتم بتحديد وعرض الحقائق.

- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.

- ابراز الادله المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.

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

- الزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.

- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.

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

- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للطرفين عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة او مشتركة.

- ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الاخرى لاي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

#### الثقة الموضوعية بالنفس

● يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال :

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

- توفر بيانات تاريخية متصلة من الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق.

- دراسة الامكانيات المادية والفنية لدى اطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية.
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافترض حسن النية من جهة والاخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة اخرى.
- حاول ان تبرز ان لديك الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الاطراف.
- تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط.
- إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فتجنبه.
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

### المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

- مهارات الاستماع والانصات
- يمكن للمفاوض ان ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :
  - يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الاخر الى عدم استيعاب وجهة نظره.
  - يؤدي الاستماع الجيد الى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
  - يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الاخر بأن لديك الرغبة القوية لتفهم اهدافه ومن ثم ايجاد جو من التفاهم والثقة.
  - يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.
  - حسن الاستماع بعد أولى التوضيحات التي تقدمها للطرف الاخر.
- مهارات الحديث
- 3/2/1 اساليب تنمية مهارات التحدث
- يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :
  - اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.
  - استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الاخر للاجابة بنعم.
  - احذر ان تشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف الاخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملاً.
  - لا تقاطع المتحدث.
  - الالتزام بأدب المقاطعة للطرف ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة اطالة الطرف الاخر للحديث ، استخدام الاسئلة مواجهة الخروج عن الموضوع الاساسي واعادة الحديث الى اصل الموضوع ، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق.

- المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث
- مهارات الحوار الفعال
- **يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال :**
  - استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.
  - تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف الآخر.
  - استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة.
  - تجنب تقليل قيمة الافكار التي يطرحها الطرف الآخر.
  - احرص على حسن الاستماع وتقبل الراي الآخر.
  - تجنب اتخاذ الراي المعاكس.
  - تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.
  - لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك.
  - ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر ان يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

- (ب) مهارات التأثير والاقناع
- **يمكن تنمية مهارتك في التأثير والاقناع من خلال:**
  - يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض الي القدرة على الاقناع.
  - من خلال الادراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية ، يمكنك ان تحسن التعبير عن اهدافك وتكون مقتنعا.
  - تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل الي تنمية القدرة على الاستدلال.
  - تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الاقناع.
  - يؤدي حرصك على تحقيق اهدافك وممارستك لها باستمتاع الي تنمية قدرتك على التأثير.
- مهارات تحديد البدائل

- **يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال اثاره التساؤلات التالية:**
  - ماذا افعل لكي يستمر التفاوض اذا رفض الطرف الاخر ما اقترحه من حل؟
  - كيف اساعد الطرف الاخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة؟
  - كيف تتجنب ان يشعر اطراف التفاوض ان احد المفاوضين فرض رأيه واملى شروطه عليهم؟
  - كيف تستطيع ان تدرك توجهات الطرف الاخر؟
  - كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها؟وكذلك بالنسبة للطرف الاخر؟
  - كيف تكتشف موضوعية الطرف الاخر في وضع اهدافه؟

- (د) مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي
- من المهم ان يعترف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الاخر، وتجدر الاشاره الي ان مفهوم القوة والضعف امر نسبي وليس بالضرورة ان تعدد اوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وانما يتوقف ذلك على حسن استخدام اوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة اخرى.
- (هـ) مهارات التوظيف الجيد للمعلومات
- **يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :**
  - إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها.
  - حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.
  - احتفظ دائما بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار وتساؤل للطرف الاخر.
- مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون
- **يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال :**
  - تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الاخر انها واردة منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
  - احرص على ان يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
  - احرص على تأكيد احترامك لاراء ومقترحات الاطراف الاخرى.
- مهارات التعامل مع الاعتراضات
- **3/3/1 ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض؟**
  - يجب ان تعلم ان اعتراض الطرف الاخر هو اول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك.
  - يؤكد الواقع ان الطرف الاخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض.
  - يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الاخر او شكواه او تحفظه على بدء التفاوض او الاستمرار فيه حيث ان شكوى الطرف الاخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا ان عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الاخر ينتج عنها الشكاوي من الطرف الاخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الاخر في عملية التفاوض.
- اسباب الاعتراضات
- **الاسباب الحقيقية للاعتراضات هي :**
  - رغبة الطرف الاخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض.

- رغبة الطرف الاخر في ان يحصل على أفضل المزايا الممكنة.
- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الاخر في الشعور بانه الاقوى لانه هو الذي يعترض وان يستجيب له.
- رغبة الطرف الاخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد اثبات ذاته.
- رغبة الطرف الاخر في مقاومة اي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار ان مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل امام الطرف الاخر قد تجعل الامر اشد صعوبة امام الطرف الاخر ، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار.
- قد لا يفهم الطرف الاخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم اعادة او صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه.
- أنواع الاعتراضات

- هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر في عملية التفاوض وهي:
  - الاعتراضات الحقيقية ، الاعتراضات غير الحقيقية ، الاعتراضات الصريحة المعلنه ،
  - الاعتراضات غير المعلنه ، الاعتراضات الصامتة ، الاعتراضات المنطقية ، الاعتراضات
  - العاطفية ، الاعتراضات النابعة من حاجة الطرف الاخر ، الاعتراضات الموجهة ،
  - الاعتراضات على اتخاذ القرارات ، الاعتراضات الموجهة الى المفاوض ، الاعتراضات على الماكسب.

- ماهي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح؟
- هل اعتراض الطرف الاخر يعتبر ظاهرة سلبية؟
- الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية:

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الاخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الاساسية لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض.
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الاخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الاخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض.

- المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض:
  - يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الاخر.

- من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الاخر.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في اي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الاخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الامور.
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد ابداء الطرف الاخر لاي اعتراض؟
- ترديد الاعتراض.
- مهارات التعامل مع انماط البشر
- هناك عدة انماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض ، وهذه الانماط هي:
  - الفرد الخشن او المتشدد ذو التصميم الشديد.
  - الفرد المدعي المعرفة.
  - الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.
  - الفرد المتردد.
  - الفرد المشاغب.
  - الفرد الايجابي المفكر.

Noor227