

المباشرة الاولى : الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح .

(إن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل إلى اتفاق) جورج فولر .

يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتجهيز والتخطيط بدقة وبأسلوب علمي ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحاً في مجال التفاوض منه في كثير من المجالات الأخرى ، وصحيح أن التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح .

يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها أولاً وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات وأساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك أن تحقق ما يلي :

- ستحقق صفقات أفضل .
- ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده .
- ستعطي للآخرين فرصاً أفضل لكي يحققوا كثيراً مما يريدون .
- ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج .
- ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الآن أن تتفاوض .
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك وروؤسانك ومرؤوسيك ومع كل الأطراف ذات العلاقة بك .

❖ الصفات الأساسية للمفاوض الناجح

● الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .

يتطلب نجاحك في المفاوضات أن 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 الأخر.
- تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض .
- تأكد من إدراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الأخر من استغلال إي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الإعلان عنها.
- تجنب مقاطعة الطرف الأخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك تجنب النظر إليه باستغراب أو ازدراء.

● المنطق والموضوعية

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الأخر وأماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق .
- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- إبراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشه موضوعات التفاوض .
- تعامل مع الطرف الأخر على اعتبار انه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- ألزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الأخر .
- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك .
- من الملائم ان تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الأخر
- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للطرفين عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحده أو مشتركة.
- ابحث عن حلول موضوعيه مقبولة من الاطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مرحله 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 تاريخيه متصله عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق .
- دراسة الإمكانيات المادية والفنية لدى إطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية .
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافتراس حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى.
- حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الأطراف.
- تجنب استخدام التهديد وأساليب الضغط .
- إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فتجنبه .
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

❖ المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح :

• مهارة الاستماع والإنصات

يمكن للمفاوض أن ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :

- يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهه نظره .
- يؤدي الاستماع الجيد إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
- يؤدي حسن الاستماع إلى إدراك الطرف الآخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم أهدافه ومن ثم إيجاد جو من التفاهم والثقة .
- يؤدي حسن الاستماع إلى تأكيد تمتعك بعقليه متفتحة .
- حسن الاستماع يعد أولى التوضيحات التي تقدمها للطرف الآخر .

• مهارة التحدث

• 3/2/1 أساليب 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 الآخر للإجابة بنعم .
- احذر أن تنشغل بالتفكير في الرد اثناء الكلام قبل إن ينهي الطرف الآخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملا .
- لا تقاطع المتحدث
- الالتزام بأداب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث ، استخدام الأسئلة موجهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع ، استخدام أسلوب الاستئذان بشكل لبق.

• المهارات الفرعية المكونة لمهارة التحدث

• مهارات الحوار الفعال

يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال و ذلك من خلال :

- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر .
- تعرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر .
- استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة .
- تجنب تقليل قيمة الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر .
- احرص على حسن الاستماع وتقبل الرأي الآخر .
- تجنب اتخاذ الرأي المعاكس .
- تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.
- لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن أرائك .
- ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر إن يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر) .

• مهارات التأثير والإقناع

يمكن تنمية مهاراتك في التأثير والإقناع من خلال :

- يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض إلى القدرة على الإقناع .
- من خلال الإدراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقنعا.
- تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل إلى تنميته القدرة على الاستدلال .
- تنعكس درجة إقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الإقناع .
- يؤدي حرصك على تحقيق أهدافك وممارستك لها باستمتاع إلى تنمية قدرتك على التأثير .

• مهارات تحديد البدائل

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

- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما اقترحه من حل ؟
- كيف أساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟
- كيف تتجنب إن يشعر أطراف التفاوض إن احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم؟
- كيف تستطيع إن تدرك توجهات الطرف الآخر ؟
- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟
- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

• مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي

من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر ، وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة إن تعدد أوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وإنما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.

• مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

يمكنك تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :

- إدراك إن 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 تساؤل للطرف الآخر.

• مهارات إنشاء العلاقات وكسب التعاون

يمكنك تنمية مهارات إنشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال :-

- تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر أنها واردة منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
- احرص على إن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
- احرص على تأكيد احترامك لآراء ومقترحات الأطراف الأخرى .

• مهارات التعامل مع الاعتراضات

3/3/1 ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض ؟

- يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الآخر هو أول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك .
- يؤكد الواقع أن الطرف الآخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض .
- يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الآخر أو شكواه أو تحفظه على بدء التفاوض أو الاستمرار فيه حيث إن شكوى الطرف الآخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا إن عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها شكاوي من الطرف الآخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الآخر في عملية التفاوض.

❖ أسباب الاعتراضات

الأسباب الحقيقية للاعتراضات هي :

- رغبة الطرف الآخر في إن يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض .
- رغبة الطرف الآخر في إن يحصل على أفضل المزايا الممكنة .

- رغبة الطرف الآخر في إن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك .
- رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الأقوى لأنه هو الذي يعترض وان يستجيب له .
- رغبة الطرف الآخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد إثبات ذاته .
- رغبة الطرف الآخر في مقاومه أي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار إن مقاومه التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل أمام الطرف الآخر قد تجعل الأمور اشد صعوبة أمام الطرف الآخر ، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار .
- قد لا يفهم الطرف الآخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم إعادة أو صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه.

❖ أنواع الاعتراضات

هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر في عملية التفاوض وهي :

- الاعتراضات الحقيقية - الاعتراضات غير الحقيقية - الاعتراضات الصريحة المعلنة - الاعتراضات غير المعلنة
- الاعتراضات الصامتة - الاعتراضات المنطقية - الاعتراضات العاطفية - الاعتراضات النابعة من حاجه الطرف الآخر
- الاعتراضات الموجهة - الاعتراضات على اتخاذ القرارات - الاعتراضات الموجهة إلى المفاوض - الاعتراضات على المكاسب .

ماهي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح ؟

هل اعتراض الطرف الآخر يعتبر ظاهرة سلبية ؟

الاعتراض يعتبر ظاهره ايجابية لاستمرار عمليه التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية :

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الأساسية لإشباع رغباته وتحقيق ذاته في عمليه التفاوض .
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الآخر عن وعي ودراية قبل إعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الآخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض .
- المبادئ العامة لتنمية مهارة التعامل مع الاعتراضات في عمليه التفاوض :
- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر .
- من الضروري التدريب على كيفية أسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة .
- تناول الاعتراضات من وجهه نظر الطرف الآخر .
- عدم تضخيم الاعتراض
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في إي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الآخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الأمور .
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد إبداء الطرف الآخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض

❖ مهارات التعامل مع أنماط البشر

هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض وهذه الأنماط هي :

- الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد .
- الفرد المدعي المعرفة .
- الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة .
- الفرد المتردد .
- الفرد المشاغب .
- الفرد الايجابي المفكر .

تمرين عملي 1

شاهد فيديو من اليوتيوب يتعلق بالتفاوض وحل النزاعات ، واكتب تعليقاتك على هذا الفيديو ومدى استفادتك منه ، مع ذكر

السلبيات والايجابيات .. ارسل هذه المعلومات على البريد الالكتروني Bmalwadi@ud.edu.sa