

# التفاوض



# مهارات التفاوض

”التفاوض بالمعنى الدبلوماسي الكلاسيكي يفترض أن الأطراف تكون أكثر حرصاً على التوافق من أن تختلف“

دين أشتسون

## المحتويات

٦	١- مقدمة للتفاوض .....
٦	١.١ لماذا نحن بحاجة إلى التفاوض ؟ .....
٧	٢.١ أنواع المفاوضات .....
٧	٣.١ ما هو التفاوض؟ .....
٧	٤.١ التفاوض مقابل الإقناع .....
٧	٥.١ المفاوضات الوثائق .....
٨	٦.١ كيف تكون مستعداً ؟ .....
٨	٧.١ تحليل النتائج .....
٩	٨.١ المبادئ التوجيهية للتفاوض .....
١٠	٩.١ عملية التفاوض .....
١١	٢- إستراتيجية التفاوض .....
١٢	١.٢ لا تفاوض من خلال المواقف .....
١٢	٢.٢ قم بفصل الناس عن المشكلة .....
١٢	٣.٢ ركز على الفوائد وليس المواقف .....
١٣	٤.٢ ابتكر خيارات للمنفعة المشتركة .....
١٣	٥.٢ نصيحة .....
١٤	٣- المرحلة الأولى : الإعداد .....
١٤	١.٣ الثمان خطوات اللازمة لإعداد المفاوضات .....
١٤	٢.٣ الخطوة الأولى ما هو هدفك الذكي SMART .....
١٥	٣.٣ الخطوة الثانية : ما الذي تريده ؟ .....
١٥	٤.٣ الخطوة الثالثة : ما الذي يريده الطرف الآخر؟ .....
١٥	٥.٣ الخطوة الرابعة : ما هي البدائل الخاصة بك .....
١٥	٦.٣ الخطوة الخامسة : ما الذي يمكن التفاوض عليه .....
١٦	٧.٣ الخطوة السادسة : ما هي تنازلاتك ؟ .....
١٧	٨.٣ الخطوة السابعة : ما هي حدودك ؟ .....
١٧	٩.٣ الخطوة الثامنة : ما المواد الداعمة لما تطلبه ؟ .....
١٧	١٠.٣ مثال واقعي للتوضيح .....
٢٢	٤- المرحلة الثانية : الاستكشاف .....
٢٢	١.٤ إعداد الجو العام .....
٢٣	٢.٤ تقنيات المناقشة .....
٢٣	٣.٤ تهيئة الحالة النفسية .....
٢٤	٤.٤ التكتيكات النفسية .....
٢٤	٥.٤ كيف نختلف ؟ .....
٢٥	٦.٤ لغة الجسد .....
٢٨	٧.٤ الإستجابة للتكتيكات (التقنيات) النفسية .....
٣٢	٥- المرحلة الثالثة : المساومة .....
٣٢	١.٥ قراءة الآخرين .....

٣٣	٢.٥ LAS AND MSP أقل تسوية مقبولة والتسوية الأكثر دعماً
٣٦	٣.٥ إدارة نطاق التسوية
٣٧	٤.٥ إدارة التنازلات
٤٠	٦- المرحلة الرابعة: التسوية والإستقرار
٤٠	١.٦ إرشادات إغلاق الصفقة
٤٠	٢.٦ كيف يمكنك إغلاق الصفقة
٤١	المراجع

## أهداف الدورة التدريبية

بنهاية هذه الدورة سوف تكون قادراً على :  
التفاوض بفعالية لتحقيق أهدافك وبناء العلاقات  
أهدافك:

أكتب ثلاث من أهدافك الرئيسية أدناه . ماذا تريد أن تتعلم في هذه  
الدورة؟ ماذا تريد أن تكتسبه؟ ما الذي تريد أن تكون أفضل فيه؟  
ماذا تحتاج؟

١.

---

---

---

٢.

---

---

---

٣.

---

---

---

## ١ - مقدمة للتفاوض

"دعونا لا نتفاوض أبداً بدافع الخوف بل دعونا لا نخاف من التفاوض "

جون أف كينيدي

### الهدف:

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

فهم المبادئ الأساسية للتفاوض ومعرفة ما يمكنك القيام به للحصول على أفضل النتائج

تستخدم مهارات التفاوض كل يوم فالبعض منها يمكن أن تكون مباشرة مثل تلك المستخدمة في مجال الأعمال التجارية والبعض الآخر تكون غير مباشرة مثل المساومات على المنتج في السوق أو محاولة إقناع الأبن المراهق ليرتب غرفته. وبالتالي يتم استخدام مهارات التفاوض في مختلف جوانب حياتنا اليومية لذا فهي تستحق التعرف عليها .

أن تكون مفاوض جيد عليك أن تكون جيد في العديد من المجالات المتعلقة بالتفاوض مثل المساومة وعلم النفس والتعاطف والتخطيط والجدولة ولغة الجسد والسياسة ومجالات أخرى . تغطي هذه الدورة مجموعة متنوعة من هذه المواضيع وتؤهلك لتصبح مفاوضاً محكماً.

### ١.١ لماذا نحن بحاجة إلى التفاوض ؟

التفاوض هو الأداة التي يمكن أن تساعدك على تحقيق أهدافك على الرغم من إهتمام الآخرين أيضاً بتحقيق الأهداف الخاصة بهم وبهذا قد تكون واجهت تضارب المصالح والأهداف.

هناك ثلاث فئات من التضارب :

- ١ . التضارب بين أهدافك الخاصة .
- ٢ . التضارب بين أهدافك الخاصة وأهداف الآخرين.
- ٣ . نقص الموارد التي تلبى بها الإحتياجات الخاصة بك أو القيود عليها.

على سبيل المثال ، النظر في التفاوض الكلاسيكي على شراء سيارة ، تريد آلية فعالة للنقل والتي لا تكلف كثيراً هذا يؤدي إلى الحاجة للتفاوض أو المساومة .

لاحظ ارتباط المساومة بالثقافة ، في أوروبا وأمريكا الشمالية تقتصر المساومة على الصفقات الهامة مثل المجوهرات باهظة الثمن أو الأعمال الفنية . ومع ذلك تستخدم المفاوضات في أي معاملات تجارية . المساومة هي الممارسة أكثر شيوعاً في أماكن معينة في العالم مثل آسيا والشرق الأوسط ، حيث يستخدم الناس مهارات التفاوض حتى عندما يتسوقوا للبقالة .

## ٢.١ أنواع المفاوضات

هناك نوعان من المفاوضات:

- **التفاوض الإيجابي:** هو التفاوض الذي يكون كلا الطرفين مهتم بالدخول في الصفقة ، ربما لتبادل سلعة من نوع ما ، حيث تريد التوصل إلى اتفاق لمصلحتك أو على الأقل اتفاق يؤدي إلى وضع مريح للجانبين.
- **التفاوض السلبي:** في هذه الحالة هناك طرف واحد لا يرغب في التفاوض بأي حال من الأحوال أو في وجود أي مفاوضات على الإطلاق . يحتاج هذا عادة إلى استخدام نوع من التهديد لجعل الطرف الآخر على طاولة المفاوضات وطرح مطالبك مباشرة.

الطريقة التي تقترب بها من الطرف الآخر تعتمد على نوع التفاوض، مع المفاوضات السلبية تحتاج إلى أن تدرك جيداً المزاج والتوقيت ومجموعة متنوعة من القضايا النفسية الأخرى من أجل جعل الأمر ناجحاً فالمفاوضات السلبية هي أقل تسامحاً لأن أخطاءها يمكنها بسهولة جعل الأمر أكثر صعوبة في التقدم وقد ينتهي بهم المطاف في طريق مسدود .

## ٣.١ ما هو التفاوض؟

القاعدة الأولى من المفاوضات هو أن كل شيء قابل للتفاوض دائماً حتى لو قيل لك أن شيئاً ما هو ثابت، لا يوجد شيء ثابت بطبيعته بخلاف القاعدة السابقة ، يمكن دائماً أن يتم التفاوض على القواعد. بشكل فعال لديك في التفاوض عدداً من العناصر للتفاوض عليها من جديد بفعالية ، تعرف هذه بأسم المتغيرات أو التنازلات ، عملية التفاوض تدور حول تداول هذه المتغيرات ، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وهنا بعض الأمثلة على هذه المتغيرات:

- السعر – الشروط – الكمية – الأشياء المضافة – الجدول – الضمانات – الموقع – الخدمة – المميزات - دعم المدى الطويل – التأمين - الكتيبات الصغيرة - متابعة العمل.

## ٤.١ التفاوض مقابل الإقناع

على الرغم من أنك قد تكون مهتم بإقناع الطرف الآخر بقضيتك في التفاوض ولكن قد لا يكون الإقناع الهدف الأساسي من ذلك ، في الواقع فإن المفهومين يمكن المقارنة بينهم بالنظر إلى المتغيرين التاليين :

- **الهدف:** المقنع يريد الآخرين قبول وجهة نظره بينما المفاوضات يريد التوصل إلى حل وسط . وبعبارة أخرى ، كمقنع أنت تريد الحصول على كل ما تريد ، ولكن كمفاوض أنت تريد أن تصل إلى أفضل صفقة ممكنة.
- **المرونة:** المقنع غير مرن إلى حد ما إنه يعتمد على التلاعب والإكراه والترهيب والتضليل وسبل أخرى بينما يعتمد المفاوضات على تبادل المعلومات ، التسوية وله هدف فوز/فوز.

## ٥.١ المفاوضات الواثق

الثقة هو العامل الذي يجب أن يبرز بشكل ملحوظ للمفاوض ، تثقتك تُظهر أنك تعرف ما تريد وأين أنت ذاهب. كفاءتك ومهاراتك التنظيمية وطريقتك الواثقة تجعل موقفك أقوى ونتيجة لهذا فإن موقف الطرف الآخر قد يظهر أضعف . كمفاوض ، هذا هو بالضبط ما تريد تحقيقه أن تكون واثقاً ، تحتاج ببساطة أن تكون مستعداً معرفة بالضبط ما لديك ، وماذا تريد . يمكن أن تعزز تثقتك بشكل كبير فيجب أن تقوم بأداء واجبك قبل الذهاب إلى التفاوض.



## ٦.١ كيف تكون مستعداً ؟

لكي تكون مستعد تحتاح إلى معرفة ما يلي :

### ١- ما تريده انت ؟

عليك أن تعرف ما تريد ان تجنيه حتى يمكنك أن تطلبه . هناك قاعدة أساسية للمفاوضات يجب أن تكون على علم بها :

تستطيع ان تقدم تنازلات ، ما هو أكثر صعوبة أو يكاد يكون مستحيلاً هو إضافة إمتيازات بعد الوصول لشبة إتفاق. بعبارة أخرى، يمكنك إعطاء تنازلات تنقص من وضعك، ولكن بمجرد ان يوافق الشخص على شيء ما ، قد تجد أنه من المستحيل أن تضيف أكثر من ذلك ، فلماذا يجب أن يقبل ذلك على أي حال إذا كنت لم تطلب ذلك في البداية؟

### ٢- ما يريده الاخرون ؟

إذا كنت لا تعرف ما يريده الآخرون أو لا تعرف أي نوع من التنازلات يمكن ان تقدم ، فإنك لن تعرف إذا ما كنت قد حصلت على أفضل صفقة . تذكر ... كلما كنت تعرف عن وضعهم أكثر، كان ذلك أفضل.

معرفة المزيد عنهم تتطلب الكثير من العمل . تحتاح للبحث عن تنظيمهم ، خبراتهم السابقة وارثهم، وخلفية الأشخاص التي تتعامل معها ، ونقاط القوة والضعف ودرجة تصميمهم من أجل اتمام الصفقة . نوعية الجودة ربما يكون واحدا من أهمهم لأنها يمكن أن تساعدك لتحديد استراتيجيتك في التفاوض .

### ٣- ما يمكن التفاوض عليه ؟

أنت فكرت في ما تريده وما يريده الطرف الآخر . بالإضافة إلى ذلك يجب أيضا التفكير في ما يمكن التفاوض به . هناك دائما البنود الإضافية أو الخدمات التي يمكن أن تضاف وقد لا يكون الطرف الآخر على علم بها والتي قد لا تعتقد انها تكون متعلقة بالصفقة بصفة مباشرة .

من خلال إعداد قائمة من العناصر القابلة للتفاوض يمكنك أن تكون على استعداد لاقتراحها وادراجها في الصفقة عند الضرورة.

هذا يسمح لك أن تبقى مرناً. تذكر .... ، لا تسمح للأحجار ان تقف في طريق التفاوض. تحتاح للمناورة باستمرار للحصول على الصفقة الأكثر مثالية.

## ٧.١ تحليل النتائج

عند التفاوض ، لديك عادةً أربع نتائج محتملة:

	أنت فائز	أنت خاسر
هم فائزون	فائز/فائز	خاسر/فائز
هم خاسرون	فائز/خاسر	خاسر/خاسر



من الطبيعي أنك ترغب في الفوز ومع ذلك فإن الوضع يكون أفضل عند النظر في مصير الطرف الآخر ، إذا كان الفوز على حساب الطرف الآخر فهو ببساطة لن يحبك لأنه قد يعتقد أنك قد أستغلته وسوف لا يكون مهتم في التعامل معك مرة أخرى .

الإقتباس التالي يوضح هذا جيداً:

"يقول أبي : لا تحاول أبداً أن تجنى كل المال من الصفقة ، إنما دع الطرف الآخر يجنى بعض المال أيضاً ، لأنه إذا كنت تتمتع بسمعة جمع كل المال دائماً ، سوف لا يكون لديك العديد من الصفقات "

**بي.جى. جيتي**

في المفاوضات ، يهدف الكثير من الناس لتحقيق الفوز على الشخص الآخر وهذا ليس الوضع الأفضل . يجب أن تهدف دائماً لمكسب جميع الأطراف أى فوز/ فوز في المقام الأول لتعزيز تعاملك المستقبلي . التفاوض هو حفل مدروس جيداً في سياق نظرية اللعبة وتوجد العديد من النماذج الرياضية تدرس العملية. يبين التحليل أن الطريقة الأفضل على المدى الطويل عند التفاوض مراراً مع الأطراف الأخرى هو استخدام إستراتيجية تعرف بأسم العين بالعين ، في هذه الإستراتيجية سوف تتعاون دائماً مع الآخرين ما لم يقوموا بخيانتك . إذا تم خيانتك فسوف تقوم بالرد في المقابل. ويبين التحليل أن التجمعات السكانية التي تستخدم هذه الإستراتيجية مستقرة ودرجة أستفادة الأعضاء فيها أكثر من أية مجموعة من السكان الأخرى من هؤلاء الذين يريدون الفوز على حساب الآخرين أو أولئك الذين يريدون دائماً أن يجعلوا الجميع فائزاً حتى لو تمت خيانتهم باعتبارها إستراتيجية التفاوض الشاملة. إهدف للعين بالعين للحصول على أفضل النتائج.

## ٨.١ المبادئ التوجيهية التفاوض

عند التفاوض ، هناك عدد من المبادئ التوجيهية البسيطة يجب أن تؤخذ في الإعتبار وتصنف كالاتي:

### ١.٨.١ الأشخاص المشاركة

فمن الأفضل دائماً أن يقل الأشخاص المشاركون في المفاوضات ، كلما تواجد المزيد من الناس ، كلما كان من الصعب تحقيق النتيجة الأفضل للجميع. في الممارسة العملية ، هذا يعني أنك بحاجة إلى إتخاذ خطوات قبل التفاوض للحد من عدد من الحاضرين ، قد تحتاج حتى إلى رفض التفاوض إذا كان الجانب الآخر يجلب فجأة 5 اشخاص أكثر إلى غرفة الإجتماع.

**مثال :**

ينتظر المراهق حتى يترك والده المنزل قبل أن يقترب من أمه للتفاوض على شيء يريد. هذه الطريقة التي يمكن أن يقلل من عدد من الأشخاص الذين يشاركون في التفاوض هذا يجعل من الأسهل له للحصول على نتائج أفضل.

### ٢.٨.١ الرسميات

ليست المفاوضات دائماً مخطط لها أو رسمية ، قد ينتهي بك الأمر بالتفاوض في أي وقت فكن دائماً على إستعداد وتعامل في مثل هذه الحالات على أنها لعبة التفاوض. وسوف يجعلك هذا تشعر بمزيد من الراحة.

**مثال :**

تذهب لتناول طعام الغداء مع زملائك وينتهي الأمر بالحديث عن العمل ، ما يجب القيام به أو حتى متى وقد ينتهي بك الأمر بالتفاوض على المهام التي تقع على عاتقك.

### ٣.٨.١ وسط التواصل

أفضل المفاوضات تجري وجهاً لوجه فنحن نستخدم الكثير من لغة الجسد في تواصلنا وخصوصاً عندما ندمج عاطفياً وإنه من المهم أن تكون قادراً على رؤية وتفسير هذه الإشارات وكذلك إكمال رسائل لغة الجسد الخاصة بك وجعلها مطمئنة.

**مثال :**

إذا كنت تفكر بأن تنهي التفاوض على الهاتف أو بعقد المؤتمرات الهاتفية ، خطط لمواجهة الطرف الآخر شخصياً فالعديد من رحلات العمل تجري ليس فقط بسبب مناقشة التفاصيل ولكن للتفاعل الاجتماعي مع الشخص الآخر وإجراء تواصل عاطفي فذلك يساعد على بناء علاقة والحكم على صدق الشخص الآخر. وهو الشيء الذي يمكن أن يساعد جميع الأطراف في نجاح الصفقة.

### ٤.٨.١ توقع الخلافات

توقع أن تنشأ الصراعات أو الخلافات في المفاوضات و لا تفاجأ عندما تجد ما كان يدور في ذهنك غير مقبول في البداية من قبل الشخص الآخر فهذا مجرد جزء من العملية ، بعض الناس تأخذ هذا بشكل شخصي جداً ولا يمكنه التخلي عن ما كان يدور بذهنه فالنتيجة الأمثل للصفقة هو عندما يخرج الجميع منها شاعراً بالسعادة وإذا كنت انت الشخص الوحيد الذي يخرج سعيداً فهناك احتمالات أن يكون هذا آخر تفاوض تشارك فيه مع هذا الطرف.

**مثال :**

الشخص الاول " : أريد شراء 10منتجات وأود أن أحصل على خصم "

الشخص الثاني " : إن أسعار منتجاتنا تنافسية جداً ولا يمكننا إعطاء أي خصومات "

الشخص الاول " : هذا ليس جيداً على الإطلاق "

الشخص الثاني " : إنها سياسة الشركة "

الشخص الاول " : [ مفكراً ] أي نوع من الشركات هذا؟ أنهم لا يقدرون حقاً عملائهم ، حتى لو أردت الشراء ، أنا أتساءل كيف سيتعاملوا معي عندما يتعلق الأمر بالدعم فمن الأفضل الشراء من مكان آخر.

### ٩.١ عملية التفاوض

للتفاوض ، عليك أن تتعامل من خلال ٤ خطوات أساسية :

١. الإعداد : هذه الخطوة تتم قبل الاجتماع حيث يمكنك إجراء البحوث الخاصة بك وتحضير عرضك.

٢. الاستكشاف : أنت تبدأ في التفاوض في هذه الخطوة بإستكشاف الشروط وما تم تقديمه ويجب أن تقول لهم رغباتك أثناء الإستماع لرغباتهم.

٣. المساومة : بمجرد أن تم الإستكشاف وإنشاء علاقة بين كلا الجانبين وفهم ما يتم تقديمه في الصفقة بين الأطراف ، الآن يمكن للأطراف الإنتقال إلى مرحلة المساومة للتفاوض بشأن المتغيرات.

٤. التسوية : تختتم المرحلة النهائية بإنهاء ما تم الإتفاق عليه ومسودة الإجراءات وإبرام الصفقة بطريقة إيجابية لتحقيق أقصى قدر من النجاح في المستقبل.

ويتم فحص هذه الخطوات بمزيد من التفصيل في بقية الدورة حتى تتمكن من إتقان تلك المهارة بإتباع نهج منظم.

## ٢ - إستراتيجية التفاوض

"دعونا لا نتفاوض أبداً بدافع الخوف بل دعونا لا نخاف من التفاوض"

جون أف كينيدي

الهدف:

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

إستخدام إستراتيجية التفاوض للأقتراب من نتيجة فوز/فوز لكلا الطرفين

لننظر في التفاوض التالي :

جون: "هذا المشروع يجب ألا يستغرق أكثر من شهرين للإنتهاء منه."

ميل : "إنه الكثير من العمل كما تعرف ، إنه يحتاج إلى أربعة شهور على الأقل للإنتهاء منه."

جون: "هل هناك شيء ما لا أعرفه ؟ إنهما فقط صفتان على موضوع عملنا عليه سابقاً ، لا أعتقد إنه يجب يستغرق أكثر من شهرين."

ميل : "حسناً أنظر لو أنا هذا الشخص الذى سيقوم بالعمل على هذا المشروع ، فإنه من خبرتى السابقة أستطيع أن أرى إننا نحتاج إلى بعض الوقت للبحث فى هذا الموضوع وإختبار عمل نسخة أولية وكتابة تقارير وهكذا. لو عملنا بأقصى طاقتنا ربما ثلاثة أشهر ونصف ، ليس أقل من ذلك ."

جون : "هذا مازال وقتاً طويلاً . شهر ونصف عن الجدول الزمنى .أعتقد أن بيتر قد قام بإنهاء مشروع مماثل فى شهر واحد وبالتالي مده شهرين تعتبر جيدة "

ميل : "ولكن هذا ليس كافياً."

جون : " أنظرى يا ميل ، أقصى ما يمكننى منحك إياه هو شهرين ونصف ليس أكثر من هذا."

ميل : " هذا سيكون صعباً للغاية ....."

وتستمر المحادثة .....

كما ترون ، ميل وجون لم يصلوا إلى إتفاق حقاً فإنهم يتفاوضون على مواقفهم. جون يتفاوض بصعوبة في محاولة للحصول على قدر ما يمكنه. ميل أقل تفاوضاً وإن كانت ما زالت لم تحصل على ما تريد وهذا في الواقع مشكلة التفاوض على المناصب ، اتضح أن هناك طريقة أفضل بكثير للأقتراب من هذه الأنواع من المفاوضات.

بدلاً من التركيز على المناصب ، المتفاوضين يجب أن يقوموا بالتركيز على الفوائد بمحاولة فهم ما الذى يريده الناس حقاً من التبادل ، سيكون هناك فرصة أفضل لحل المفاوضات العالقة بينهم والتحرك نحو الحلول التى تتضمن فوز/فوز لكلا الطرفين.

ويعرف هذا الأسلوب بأسم التفاوض المبدئي وتم تطويره ونشره من قبل روجر فيشر ووليام يوري في كتابهما الأكثر مبيعاً ، "وصلنا إلى نعم " وقد أثبت الكتاب فعالية يمكن الرجوع إليها لأي شخص مهتم في التفاوض .الأفكار الأساسية لهذا الأسلوب هى :

## ١.٢ لا تفاوض من خلال المواقف

- لا تفاوض من خلال المواقف ، حيث النقاش قد لا يكون مثالياً.
- إذا كنت تكثر الأهتمام بالمواقف ، قد تخسر تركيزك على المشكلة الحقيقية ، هذا قد يؤدي إلى حلول غير مثالية أو لا حلول على الإطلاق.
- المساومة على المناصب غير فعالة حيث تذهب إلى الوراء وإلى الأمام في دورة لا تنتهي أبداً حيث أياً من الطرفين غير راضى فى أى وقت .
- قد يتجادلون حول مواقف قد يكون لها تأثير عاطفي قوي على الناس وتضر علاقتهم.
- مساومه المواقف مع أكثر من طرف هو أكثر صعوبة.
- طريقة معتاده هى أن تصبح متفاوض سهل بالتركيز على إنهاء الصفقة ، حتى لو كان ذلك يعني أن تكون لطيف ومسامح ، وهذه ليست بالضرورة الطريقة الأفضل.

## ٢.٢ قم بفصل الناس عن المشكلة

- عند التفاوض قم بالتركيز على الناس وليس المهمة.
  - المفاوضون لديهم نوعين من المصالح: الثروة والعلاقات.
  - قم بفصل الثروة عن العلاقات.
- هناك ثلاثة مجالات تؤخذ في الإعتبار عند التفكير فى جانب الناس فى التفاوض :

### • الإدراك

- ضع نفسك فى موقعه.
- لا تلمهم على مشكلتك.
- شارك بأرائك معهم.
- إستفد من الفرص المتاحة لتبين لهم الأمر الذي يتعارض مع تصورهم حتى يتمكنوا من تحديث وجهة نظرهم على أساس البيانات الجديدة التي تقدمها .
- تأكد من أن الحلول الخاصة بك تتماشى مع قيمهم.

### • العاطفة

- قم بفهم مشاعرهم ومشاعرك أنت أيضاً.
- لا تقوم بإستنتاجات عن نواياهم إعتياداً على حالتك العاطفية مثل الخوف.
- لا تتفاعل مع ثوراتهم العاطفية .
- دعهم يهدؤوا عاطفياً أو يتراجعوا.

### • التواصل

- استخدام تقنيات الإستماع الفعال للتفاعل بشكل كامل مع الجانب الأخر.
  - تكلم بنيه أن تفهم.
  - ركز كلامك على نفسك وليس عليهم وبهذه الطريقة يمكنك إطلاعهم على أحتياجاتك.
- راعى وجود إ اتفاق على الطريقة التي يسير بها التفاوض ، إذا كان الجميع سعيداً بهذه الطريقة لديك فرصة أفضل للتوصل إلى إتفاق وبعبارة أخرى واجه المشكلة وليس الناس.

## ٣.٢ ركز على الفوائد وليس المواقف

- للتوصل إلى الحل الأمثل ، تفاوض على المصالح وليس المواقف.
- على الرغم من أن المواقف قد تكون مختلفة أو متضاربة فيمكن للمصالح أن تكون متوافقة.
- لتحديد المصالح ، إستخدم ما يلي:

- لننظر للأحتياجات البشرية الستة (اليقين ، التنوع ، الأهمية ، المساهمة ، الحب ، النمو).
- اطرح أسئلة مفتوحة.
- أسأل أسئلة مثل "لماذا" و"لماذا لا".
- تحديد المصالح المشتركة والبناء عليها.
- تحديد المصالح المتعددة التي تدعم المشكلة.
- الإعتراف بإحتياجاتهم ومصالحهم كجزء من المشكلة.
- إلقى نظرة إيجابية مستقبلية لحل المشكلة بدلاً من النظرة السلبية في التفاوض.
- سلط الضوء على مصالحكم وإستخدم إختبار بسيط وإذا كانوا لا يعرفون ما هي مصالحك فأنت فشلت في تسليط الضوء بشكل جيد.

كما ترون ، يجب وضع المصالح بإعتبارها الهدف الرئيسي للمفاوضات فيجب على كل طرف محاولة فهم إحتياجاتهم وإحتياجات الآخرين وإتخاذ خطوات لتنفيذها وبهذه النظرة فإن التفاوض خلال المواقف سيكون مضيعة للوقت وغير مثمر.

## ٤.٢ إبتكر خيارات للمنفعة المشتركة

- مساعدتهم على حل مشكلاتهم ، عالج مشاكلهم كأنها مشاكلك.
  - إعمل على توسيع الخيارات لهذا الموضوع بما يتماشى مع مصالح كل طرف.
  - إجعل خياراتهم واضحة وسهلة الفهم.
  - قم بعمل عصف ذهني لإيجاد المزيد من الإجابات قبل إتخاذ القرارات.
  - تفهم ما يفضلونه.
- بإختصار ، قم بالتفكير في أفكار وإمكانيات جديدة لتوسيع نطاق فن الممكن لإيجاد حل يرضي أحتياجات الطرفين .

## ٥.٢ نصيحة

أفضل طريقة لتطبيق التفاوض المبدئي هو إستخدام هذه المبادئ التوجيهية في مرحلة الإعداد ومرحلة الإستكشاف كما سنرى لاحقاً ، الإستراتيجية تسمح لك بفهم الطرف الآخر وإقامة علاقة والعمل معاً للحصول على صفقة مربحة لكلا الطرفين .المبدأ الأساسي هو التعاون والحاجة لعقد صفقة عادلة لكلا الجانبين.ومع ذلك فهناك أنواع معينة من المفاوضات لا تزال تتطلب المساومة وفي هذه الحالات أنت بحاجة إلى إستخدام إستراتيجيات المساومة لتحديد الكمية والفائدة التي ستحصل عليها. تأكد من أن مرحلة المساومة تحدث بعد أن أنشأت علاقة وقيمت بإستكشاف جميع المجالات الممكنة وفهمت إحتياجات الشخص الآخر.

## ٣- المرحلة الأولى : الإعداد

" أنت في وضع أفضل بكثير للحديث مع الناس عند اقترابهم لك ، بدلاً من اقترابك منهم "

بيس بلجرام

### الهدف:

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

الإعداد للتفاوض خطوة بخطوة وتحديد الحدود الحرجة الخاصة بك

في هذا الفصل سوف نتعرف على منهج شامل خطوة بخطوة لإعداد المفاوضات ، فالمفاوضات تصبح أكثر أهمية عندما يكون لديك الكثير عرضة للخطر وهذا يؤدي تناسبياً إلى إنفاق المزيد من الوقت في مرحلة التحضير. بطبيعة الحال ، المفاوضات الأصغر لا تتطلب إعداد واسع ولكن على أي حال سوف تكون دائماً أفضل حالاً إذا بحثت عن الطرف الآخر وفهمت عالمه.

### ١.٣ الثمان خطوات اللازمة لإعداد المفاوضات

مرحلة التحضير تكون قبل الاجتماع فانت تريد أن يكون لديك فكرة واضحة عما تريده وعما يريدك الطرف الآخر.

للتحضير ، عليك أن تذهب من خلال الثمان خطوات الرئيسية التالية ، تم تصميم هذه الخطوات لإعدادك بطريقة منهجية للمفاوضات ومن خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة ستصبح تلقائياً أكثر دراية بأهدافك وأهداف الطرف الآخر وهذا سيؤهلك للمرونة الضرورية للمضي قدماً في حالة الجمود.

### ٢.٣ الخطوة الأولى ما هو هدفك الذكي SMART

يجب أن يكون لديك أهداف واضحة. هناك إختصار جيد يحوى الكثير من الصفات التي يجب توافرها في الهدف ويعرف بأسم SMART. الهدف الذكي SMART يشير إلى:

- **محدد Specific** : قم بتحديد هدفك تحديداً جيداً مع التفاصيل الدقيقة عنه.
- **قابل للقياس Measurable** : جب أن تكون قادراً على قياس هدفك حتى يمكنك حساب بعدك عنه وكيف ستقوم بالوصول إليه
- **قابل للتحقيق Achievable** : يجب أن يكون قابلاً للتحقيق فالتمنى قد يكون خطير في المفاوضات .
- **واقعي Realistic** : ضع هدفاً منطقياً ويمكن أن يحدث في العالم الواقعي. سوف تدهش من كم الأهداف التي يمكنك وضعها دون الرجوع للمنطق أو دون محاولة أزاله التناقضات الواضحة به.
- **محدد بوقت Timely** : يجب أن يكون لهدفك جدول زمني. ضع زمن البداية وزمن للنهاية .

### ٣.٣ الخطوة الثانية : ما الذى تريده ؟

لتعرف ما تريد فأنت بحاجة إلى معرفة المجالات الثلاثة التالية:

- **الحد الأدنى :** ما الذى يمكنك الحصول عليه كحد أدنى ؟ هذا هو أقل ما يمكن أن تتوقعه إذا بدأت الصفقة.
- **المرغوب فيه :** ما المثالي الذى تريد الخروج به من التفاوض؟ إذا حصلت على ما ترغب فيه ، ستكون سعيداً جداً!
- **الإمميزات :** ما الإمميزات التى يمكن أن تحصل عليها ؟

### ٤.٣ الخطوة الثالثة : ما الذى يريده الطرف الآخر؟

التالى ، أنت بحاجة لمعرفة ما يريده الطرف الآخر فأنت بحاجة للنظر لأهدافك ليس فقط من وجهه نظرك ولكن من وجهه نظر الشخص الآخر . لهذه الخطوة ، يجب عليك إجابة الأسئلة التالية:

- ماذا يريدون في نهاية الأمر؟
- ماذا يحتاجون ؟
- ما هي أولوياتهم ؟
- ما هي قضاياهم الملحة ؟
- ما هي خلفياتهم ؟
- ما هي بدائلهم ؟
- من الذى يتخذ القرارات الحاسمة ؟

### ٥.٣ الخطوة الرابعة : ما هي البدائل الخاصة بك

إذا لم يسير الإتفاق على ما يرام ، ما الذى يمكنك فعله لتحقيق هدفك ؟ وبعبارة أخرى ، ما هو البديل الأفضل الذى لديك فى حالة فشل المفاوضات؟ إذا قمت بدخول التفاوض مسلحاً بتلك المعرفة ، يمكنك تقييم عروضهم بسرعة ومقارنتها بالواقع . هذا يسمح لك بتركه بشكل مريح (مع العلم لديك بدائل) عندما لا تبدو صفقة مفيدة لك .

### ٦.٣ الخطوة الخامسة : ما الذى يمكن التفاوض عليه

تحتاج إلى أن تبحث باستمرار عن المتغيرات التى يمكن التفاوض عليها وتحتاج إلى أن تكون على دارية بهذه المتغيرات قبل أن تقوم بالإجتماع.

عموماً ، يمكنك تقسيم المتغيرات للفئتين التاليتين:

- **قابلة للقياس الكمي**
  - مثل السعر، الكمية ، تكلفة التوصيل ، الجدول والمواعيد.
- **غير قابلة للقياس الكمي**
  - مثل التصميم ، بنود العقد ، خدمة ما بعد البيع ، المتابعة فى العمل.

هذه القائمة هي في الأساس توسيع لما كنت قد حددته بالفعل فى الخطوة الثانية "ما الذى تريده"

نيتك فى هذه الخطوة هو إحضار متغيرات جديدة إلى المزيج من خلال التفكير من خارج الصندوق .

لكل متغير تحتاج إلى النظر لعدد من المقاييس .قم بإنشاء جدولين مثل ما مبين أدناه جدول للمتغيرات القابلة للقياس الكمي و جدول أخر للمتغيرات غير القابلة للقياس الكمي.



قابل للقياس الكمي				
المتغير	الأهمية 1= Low, 5= High	أقل موقف مقبول (الأقل)	الناتج المثالي (المرغوب فيه)	قابلية الموافقة للطرف الآخر 1= Low, 5 = High
السعر لكل منتج	4	£5000	£3000	3
ميعاد التسليم	2	خلال شهرين	خلال شهر	4
غير قابل للقياس الكمي				
المتغير	الأهمية 1= Low, 5= High	أقل موقف مقبول (الأقل)	الناتج المثالي (المرغوب فيه)	قابلية الموافقة للطرف الآخر 1= Low, 5 = High
الدعم الموسع	3	تغطية لمدة ٣٠ عام	تغطية لمدة ٢٠ عام	3
الكماليات المجانية	4	تتضمن X,Y	تتضمن X,Y,T	5

### ٧.٣ الخطوة السادسة : ما هي تنازلاتك ؟

الخطوة التالية هي معرفة قائمة التنازلات المستعد لإعطاءها. عندما تعلق المفاوضات ، يمكنك استخدام تنازلات لتحريكها إلى الأمام. ما الذي تم إعداده من أجل إغلاق الصفقة؟ كلما كان يمكنك تجنب إعطاء تنازلات كلما كان ذلك أفضل ، لكن تحتاج إلى أن يكون لديك سلسلة من التنازلات الصغيرة والكبيرة لنقل المفاوضات إلى الأمام عندما تعلق في طريق مسدود. على وجه التحديد ، تحتاج إلى معرفة ما يلي:

- ما هي المتغيرات المستعد لإعطاءها ؟
- ما هي تكاليف هذه المتغيرات بالنسبة لك؟
- ما هي القيمة المتصورة من هذه المتغيرات للشخص الآخر؟

بمجرد الانتهاء من تحديد تكلفة هذه المتغيرات يمكنك بوضوح تقدير كم من التنازلات يمكنك أن تعطي قبل أن تصبح الصفقة مكلفة للغاية بالنسبة لك. قياس هذه التنازلات أيضاً يساعدك على إدارتها خلال حرارة التفاوض بسرعة عن طريق مطابقة تنازلاتك مع الآخرين. تذكر، قياس المتغيرات ليس دائماً مهمة سهلة وبعض المقاييس المعروفة صعبة التحديد مثل الجودة والتفرد ، بنود الخدمة وغيرها. دائماً ضع في حسابك عرضك الذي ستقدمه جنباً إلى جنب مع التنازلات كجزء واحد تقدمها للطرف الآخر. إذا كنت سعيداً مع التكلفة الإجمالية للصفقة ، إذا لا تعلق حول كمية التنازلات التي تعطيها.

### ٨.٣ الخطوة السابعة : ما هي حدودك ؟

دراسة الموضوع ( الصفقة ) ككل وتحديد المتغيرات التالية :

- MSP. Most Supportable Position التسوية الأكثر دعماً.
- LAS. Least Acceptable Settlement أقل تسوية مقبولة.
- BATNA. Best Alternative to a Negotiated Agreement أفضل بديل للاتفاق المتفاوض عليه.

أنت قد حددت بالفعل الحد الأدنى الخاص بك والخيارات المطلوبة. هنا ، كل ما عليك القيام به هو التحديد بقدر ما تستطيع. من الناحية المثالية ، أنت تريد أن تصل إلى التسوية الأكثر دعماً MSP ولكن إذا كنت تعرف ما حدك الأدنى أي أقل تسوية مطلوبة (LAS) وعلى وجه الخصوص ما ستفعل لو أنك لن تمضي قدماً في الصفقة أي أفضل بديل للاتفاق المتفاوض عليه (BATNA) ، سيكون لك فرصة أفضل للتفاوض.

### ٩.٣ الخطوة الثامنة : ما المواد الداعمة لما تطلبه ؟

في نهاية المطاف ستصل إلى مرحلة حيث تحتاج للمساومة على الأرقام وتكون قادراً على دعم موافك بما أنك تقترح الأسعار والكميات وهلم جرا. تحتاج إلى التفكير في كيفية دعم ما تطلبه حتى تظهر اقتراحاتك ذات مصداقية. هذا هو السبب في تسمية موقفك المطلوب ، "الموقف الأكثر دعماً" عليك أن تكون قادراً على تقديم الدعم لها وإلا فلن يكن لديك أي تفاوض . تذكر ، كلما كانت اقتراحاتك أقوى كلما كان من الصعب عليهم رفضها أو الطعن فيها. كلما كانت إقتراحاتك أقل دعماً ، فمن الأسهل لهم الطعن عليها وذلك يمكن أن يؤثر أيضاً على ثقتهم في كل شيء تقوله.

### ١٠.٣ مثال واقعي للتوضيح

الآن بعد أن رأينا ما الخطوات التي تحتاج لإتباعها خلال التحضير لعملية التفاوض ، دعونا نرى في المثال القادم كيف يطبق هذا في الواقع العملي .

#### السيناريو :

أنت تمثل شركة طيران كبيرة تتميز بإنخفاض الأسعار و بناءاً على نجاحك مؤخراً، أنت تريد أن تقوم بتوسيع أسطول الطائرات الخاص بكم. أنت تريد أن تقوم بعمل أمر شراء للطائرات من إحدى اثنين من مصنعي الطائرات التجارية في العالم. أنت تعد نفسك لتصل الى تفاوض مع إحداهما.

الخطوة الأولى : هدفك الذكي SMART	
شراء خمسون طائرة للرحلات المتوسطة المسافة في خلال خمس سنوات لزياده سعة أسطول الطيران بـ ٣٠% ؟	
الخطوة الثانية : ما الذي تريده ؟	
الحد الأدنى	• شراء كل الخمسين طائرة خلال الخمس سنين بتكلفة ٨٠ مليون دولار للواحدة
المرغوب فيه	• الخيار الأول : شراء الخمسون طائرة خلال أربع سنوات بتكلفة ٧٠ مليون دولار للواحدة • الخيار الثاني: شراء ستون طائرة خلال خمس سنوات بتكلفة ٧٠ مليون دولار للواحدة
الإمميزات التي ستحصل عليها	• دعم كامل الوقت لمدة ١٠ سنوات • تمديد الضمان على جميع الأجزاء لمدة ٥ سنوات • تطوير البرمجيات لمدة ١٠ سنوات
الخطوة الثالثة : ما الذي يريده الطرف الآخر؟	
ما الذي يريدونه في النهاية؟	• بيع ما لا يقل عن ١٠٠ طائرة خلال الخمس سنين القادمة
ما الذي يحتاجونه؟	• جلب الكثير من النقود السائلة لجعل المنظمة تستمر
ما هي أولوياتهم؟	• تجنب الإسراف في سوق الأقتصاد المتعثر الحالي
ما هي أمورهم الملحة؟	• الحفاظ على المصانع وخطوط التجميع عاملة على قدر الأمكان
ما هي خلفيتهم؟	• واحد من شركتين رئيسيتين للطيران التجاري
ما هي بدائلهم؟	• هم بحاجة لبيع طائراتهم ونحن واحدة من شركتين فقط تقدم رحلات الطيران الرخيصة في أوروبا ونقوم بالتوسع ونحتاج طائرات لذلك. لدينا خيار للشراء منهم أو من منافسهم الأخر فقط. هم لا يريدون أن يفوتوا فرصة البيع ، خاصة لعدوهم اللدود .
من الذي يصنع القرارات الحاسمة	• جون كلارك هو الرجل الرئيسي الذي سيكون حاضراً في الإجتماع مع الفريق التقني ومن المعروف أيضاً إنه مفاوضاً صعباً ويدرس الموضوع جيداً لقد كان في الإدارة العليا لهذه الشركة على مدى السنوات الـ ٢٥ الماضية ويعرفها جيداً وهو أيضاً من الأشخاص الذين يمكن للشركة الإستغناء عنهم "في النهاية " إذا كانت الشركة تواجه أي صعوبات مالية خطيرة (مثلاً نتيجة لعدم الفوز بطلب شراء كبير مثل الخاص بنا)

الخطوة الرابعة : ما هي بدائلنا ؟

يمكننا الذهاب إلى منافسهم الرئيسي وشراء الطائرات منهم ، منافسيهم أيضاً حريصون على إستلام أمر شراء ضخ

الخطوة الخامسة : ما الذي يمكن التفاوض عليه؟

قابل للقياس الكمي				
المتغير	الأهمية 1= Low, 5= High	أقل موقف مقبول (الأقل )	الناتج المثالي (المرغوب فيه)	قابلية الموافقة للطرف الأخر 1= Low, 5 = High
عدد الطائرات	5	50	60	3
سعر الطائرة الواحدة	5	٨٠ مليون	٧٠ مليون	2
الفترة بين التسليم	4	خلال ٥ سنوات	خلال ٤ سنوات	4
مدى قدرة السفر (كم)	3	5000 km	7000 km	4

الخطوة الخامسة : ما الذي يمكن التفاوض عليه؟

غير قابل للقياس الكمي				
المتغير	الأهمية 1= Low, 5= High	أقل موقف مقبول (الأقل )	الناتج المثالي (المرغوب فيه)	قابلية الموافقة للطرف الأخر 1= Low, 5 = High
الدعم المتواصل	3	تغطية جزئية لمدة ٢٠ عام	تغطية جميع الأدوات لمدة ٢٠ عام	3
تطوير مجاني لبرمجيات الأدوات	5	تصحيح البرنامج لمدة ٥ سنوات و ٣ سنوات على تحديثات البرامج الرئيسية	تطوير ودعم كامل لمدة ٥ سنوات	4

الخطوة السادسة : ما هي تنازلاتك ؟	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكننا دفع ٥٠% عند الطلب ودفع الباقي عند الإستلام</li> <li>• يمكننا طلب أحدث الكراسي الفاخرة للدرجة الأولى</li> <li>• يمكننا طلب محركات X20 الجديده والفعالة</li> </ul>	<p>ماذا إعددت من متغيرات لأعطاءها ؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفائدة على ٥٠% من سعر كل طائرة للوقت الذي يستغرقه صنع كل طائرة</li> <li>• دفع مبلغ إضافي لكل مقعد فاخر</li> <li>• دفع مبلغ إضافي للمحركات الجديدة</li> </ul>	<p>ما هي تكلفة تلك المتغيرات عليك ؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصول على طلبية كبيرة واستلام النقود السائلة مما يحسن من دورة رأس المال قبل الشروع في الإنتاج</li> <li>• الحصول على المزيد من النقود السائلة نتيجة المقاعد الإضافية</li> <li>• الحصول على المزيد من النقود السائلة نتيجة المحركات ذات الكفاءة الأفضل</li> </ul>	<p>ما هو تصور الحصول على تلك المتغيرات للأطرف الأخرى؟</p>
الخطوة السابعة: ما هي حدودك ؟	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نحن نريد ٦٠ طائرة في خلال ٤ سنين ، سعر الطائرة ٧٠ مليون</li> </ul>	<p><b>MSP</b> التسوية الأكثر دعماً</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ٥٠ طائرة في خلال ٥ سنوات ، سعر الطائرة ٨٠ مليون</li> </ul>	<p><b>LAS</b> أقل تسوية مقبولة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكننا دائماً ترك الصفقة والذهاب لمصنع الطائرات الأخر الذي قمنا بالشراء منه في الماضي</li> </ul>	<p><b>BATNA</b> أفضل بديل للإتفاق المتفاوض عليه</p>
الخطوة الثامنة : ما هي المواد الداعمة لما تطلبه؟	
<p>لدينا عروض أو تقديرات بديلة من المنافس لها أن تجعلنا واثقين في الأسعار المتوقعة</p>	



## الإعطاء والتلقى

### عندما تعطي .....

- إظهر التكلفة بالنسبة لك.
- قم بزيادة قيمتها.

### عندما تتلقى أو تستقبل .....

- قلل من تكلفة ذلك بالنسبة للطرف الآخر.
- قلل من قيمتها بالنسبة لك.
- إظهر تكلفة قبولك لذلك التنازل.

## ٤- المرحلة الثانية : الإستكشاف

" المفاوض الجيد لن يقبل بـ " لا " كإجابة "

### الهدف:

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

إستخدام مجموعة من الأساليب النفسية لإستكشاف دوافع الطرف الآخر وتعلم كيفية الرد على التكتيكات التي يستخدمها

بعد أن قمت بالإعداد للإجتماع ، فقد حان الوقت للدخول في المفاوضات ، من الأفضل دائماً التفاوض شخصياً حتى تتمكن من الإستفادة الكاملة من لغة الجسد والعلاقات الخطوة التالية هي الإستكشاف. الغرض من هذه الخطوة هو إكتشاف المزيد عن الشخص الآخر وتحتاج أيضاً تقديم عرضك أثناء الإستماع إلى عرض الطرف الآخر.

### ١.٤ إعداد الجو العام

قم بإنشاء علاقة لتجعل حياتك أسهل أثناء المفاوضات. تذكر ، لن يهتم العملاء بالتفاعل معك إذا كنت في مزاج سيئ. تقريباً هناك دائماً مورد آخر يقدم شيئاً شبيهاً. إذا شعروا بالإهانة ، بالتجاهل أو بالسخرية منهم ، سينقلوا إلى منافسك بدلاً منك. لا ينطبق هذا فقط على عالم الأعمال ، بل هو سمة نفسية عالمية. نحن نريد تقليل الألم وسوف نتجنب الناس أو الحالات التي تجعلنا نشعر بالسوء . المراهقة الذي لا يمكنها تأسيس علاقة مع والدها ، الذي كان يومه سيئاً في العمل ، ببساطة تذهب إلى أمها لتحصل على ما تريد (على افتراض إنها يمكن أن توفر ذلك).

من خلال إنشاء علاقة ، ليس فقط سوف تتعظم فرصك في النجاح ولكن يمكنك أيضاً زيادة إحتمال وجود علاقة مربحة مدى الحياة.

- **أبدأ المحادثة بموضوع محايد:** قم بالعثور على موضوع يمكن أن نتفق عليه بسهولة . الرضاء العاطفي الناتج عن هذا الإتفاق ، حتى على النقاط الصغيرة ، يمكن أن يكون قوياً جداً في جعلكم تشعرون بمزيد من الراحة مع بعضكم البعض.
- **الموافقة على جدول الأعمال:** قم بالمرور على جدول الأعمال وتأكد من أن الجميع سعداء مع التوقيت والمواضيع قيد المناقشة. التركيز هو مفتاح الحل في المفاوضات ، لذلك إذا كان بعض الأطراف ليست قادرة على أن تكون موجودة بالكامل ، فأنت تحتاج إلى ضبط المواضيع وفقاً لذلك حتى لا تقاطع الأجزاء المهمة أو للتأكد من أن بعض المواضيع المعينة تمت تغطيتها.
- **إحترام الشخص الآخر وإظهار ذلك له:** بين لهم أنك تهتم بحياتهم أو بمشاكلهم وأنت هنا لتحسين حياتكم من خلال تقديم خدماتك أو منتجاتك .على سبيل المثال ، يمكنك أن تقول مجاملة عن مساهمتهم الماضية وكيف ساعدك ذلك.
- **تأكد أن لديك كل الصلاحيات التي تحتاج إليها:** الخروج في منتصف المفاوضات لتلقي تعليمات أو مشورة سيقبل من قيمتك والناس لن تأخذك على محمل الجد بعد الآن.
- **إستخدام البيئة لصالحك:** يفضل أن تجعل الآخرين تأتي إلى بيئتك الخاصة أو بيئة تم إختيارها بواسطتك حتى تتمكن من الحصول على مزيد من السيطرة على ميزات البيئة .على سبيل المثال إذا كنت ترغب في ممارسة الضغط على بعض الأشخاص ، إجعلهم يجلسون مع ظهورهم إلى



منطقة مفتوحة. إذا كنت تريد منهم إتخاذ قرار بسرعة ، إجعلهم يجلسون مع ظهورهم إلى الحائط وهذا سيجعلهم يشعرون بالحماية والهدوء ، حتى يتمكنوا من إتخاذ قرارات سريعة.

#### ٢.٤ تقنيات المناقشة

التفاوض يشبه إلى حد كبير لعبة التنس. الكرة تدخل منطقة اللاعب الأخر ، ثم تضرب إلى جانبك وتحتاج للرد وفقاً لذلك وتكرر الدورة. مثل لاعب التنس الذي لديه العديد من الخيارات في ضرب الكرة ، لديك عدد من الخيارات للرد على المفاوضين. وفيما يلي مجموعة من الردود التي يمكن إستخدامها:

- بين لهم أنك تفهم موقفهم ، ثم إنتقل إلى عرض القضية مع الخيارات البديلة.
  - بين لهم أنك تفهم موقفهم ، ثم بالغ في السمات السلبية ضد السمات الإيجابية.
  - بين لهم أنك تفهم موقفهم ثم إعرض وجهة النظر المقابلة.
  - تجاهل ببساطة موقفهم وقم بتقديم العرض الخاص بك وكرر ذلك إذا لزم الأمر.
  - بين لهم أنك تفهم موقفهم ، ثم قم بتحويلها إلى حل آخر مفضل من قبلك.
- الهدف العام هو أن نفهم الموقف الذي إتخذه الجانب الأخر والمضي قدماً إلى جملة واضحة تبين موقفهم . تذكر ..... ، أولاً إسمع لكي تفهم قبل أن تسعى لكي تكون مفهوماً . كإستراتيجية ، حاول تقديم موقفك وحاول أن تفود الحديث بعيداً عن موقفهم . هذه الإستراتيجية تسمح لك الحصول على مزيد من السيطرة على مجرى الحديث.

#### ٣.٤ تهيئة الحالة النفسية

- **تعزيز الاتفاقات:** في كل مرة توافق على شيء ما ، قم بتوضيح ذلك لإثبات إمكانية الاتفاق مع بعضكم البعض . خلال التفاوض ، يجب عليك أيضاً استخدام تلخيص تذكر فيه الجميع بأن هناك تحرك إلى الأمام وأن هناك بعض النقاط التي سبق الإتفاق عليها.
- **وضح قيمة العرض الخاص بك:** بين لهم قيمة عرضك بالنسبة لهم ، إذا كنت لا تعتقد في قيمة ما تقدمه ، سوف تجد أنه من الصعب جداً عمل تلك الخطوة .
- **قم بتبرير موقفك من التفاوض :** قم دائماً بتدعيم موقفك. على سبيل المثال ، إذا كنت تطلب ٥,٠٠٠ جنية لسيارتك ، يجب عليك تدعيم ذلك بدليل مثل طباعة أسعار السوق لنوعها أو تقديم دليل على إتجاهات السوق.
- **أوجد فقط بما تستطيع تقديمه:** لا يوجد أي فائدة من المبالغة فيما يمكنك تقديمه. يمكنك أن تجد نفسك في موقف يدفعك لتنفيذ ما وعدت به. تذكر ، المفاوضات هي جزء من صنع العلاقات. يمكنك النجاة بعدم تنفيذ وعودك مرة ولكن عندما يدرك الآخرين ذلك ، في الغالب لن يعودوا إليك مرة أخرى.
- **لا تواصل الضغط في موضوع معين:** في بعض الأحيان يصبح متغير التفاوض موضوعاً ساخناً حيث الأطراف لا يمكن أن تتفق تماماً مع بعضها البعض. أترك هذا جانباً وقم بالتركيز على جوانب أخرى من التفاوض فمن خلال الفصل بين قضايا أخرى ، قد تمهد الطريق لهذا المفهوم الصعب. بترك هذه الأمور جانباً ، القضايا الأخرى قد تصبح أبسط كلما تحركت للأمام وهذا قد يتطلب مبادرة من جانبك لتغيير إتجاه التفاوض قبل أن يصبح جدلاً ساخناً ساماً. لذلك بإستمرار يجب أن تكون على علم عند تطور الأمور بالمأزق المحتملة.
- **وضح دوافعك (أسبابك):** عندما تكون في التفاوض ، الأطراف الأخرى قد تكون تبحث بإستمرار عن دوافعك الحقيقية في كل مرة تسأل أسئلة أو تقترح خيارات جديدة. هم يريدون معرفة ما إذا كان يتم التلاعب بها. يمكنك إتخاذ خطوات للحد من جنون العظمة لديهم من خلال السماح لهم معرفة ما تحاول القيام به عند طرح الأسئلة أو عند إستكشاف نقاط القوة والضعف لديهم ، فالثقة هي عامل محفز رائع في المفاوضات.

- **لا تلعب على العواطف:** إذا كنت تشعر بأنك أصبحت عاطفياً أو غاضباً ، قد يكون ذلك بسبب أن الطرف الآخر يلعب لعبة عليك عمداً لجعلك أكثر عاطفية. لكى يمكنهم أخذ أفضلية من الأحكام الخاطئة المحتملة. لا تقع بذلك ، أحياناً لا تستطيع أن تعرف ما هي التقنية التي يستخدمها الطرف الآخر عليك ولكن يمكنك دائماً رؤية رد الفعل العاطفي لديك ، إستخدم التحليل الذاتي لإكتشاف الإشارات المبكرة فى الحال وإتخاذ خطوات لإحتواء العواطف.

#### ٤.٤ التكتيكات النفسية

"لا تنسى قوة الصمت ابداً ، نقطة التوقف المقلقة تلك التي تطول وتطول والتي في آخر المطاف قد تحت الخصم إلى الثرثرة والتراجع بقلق"

لانس مورو

ها هي بعض التكتيكات التي تستخدم فى التفاوض:

- **إظهار الصمت:** تقنية تستخدم في المفاوضات وهي أن تبقى صامتاً ببساطة في منتصف المحادثة . الناس لا يحبون الفراغ الصامت وتندفع لملء ذلك الفراغ . ذلك الفراغ يشجع الآخرين على التحدث والذي يمكن أن يعطيك معلومات لا تقدر بثمن عن أفكارهم . عندما تستخدم تلك التقنية بشكل صحيح ، يمكن أن تكون قوية جداً لأنها تجعل الشخص الآخر يشعر بعدم الراحة . نقطة ضعفها الوحيدة هي أنه عندما تبقى صامتاً ، أنت تطلب من الآخرين السيطرة على المحادثة بشكل فعال . قد تمر فترة من الزمن قبل أن تتمكن من العودة إلى المحادثة . في أي حال ، هذه التقنية مفيدة بشكل خاص ضد شخص غير راغب في إعطاء أي معلومات .
- **إظهار الغضب والعاطفة:** هذا يمكن أن يجعل الشخص الآخر عاطفياً. الشخص العاطفي قد ترك مجال المنطق وذلك يمكن أن يكون لصالحك . عليك أن تكون حذراً للغاية مع هذا التكتيك لما لها من تداعيات على المدى الطويل . تذكر ، يجب التعامل مع التفاوض على إنها لعبة لعبت مراراً وتكراراً مع الآخرين . إذا طورت سمعة بكونك شخص من الصعب التعامل معه ، لن يتفاوض الكثير من الناس معك وبالمثل ، إذا كان الآخرون يظهر غضبهم عليك ، حافظ على هدوئك وقم بتجاهل الإندفاع العاطفي وخفض مستوى العاطفة برباطة جأشك الكاملة .

#### ٤.٥ كيف نختلف ؟

أثناء المفاوضات ، أحياناً قد تحتاج إلى إظهار عدم موافقتك على رأى الشخص الآخر

٤.٥.١ كن على دراية بالتأثير السلبي لقول " لا "

عندما يقدم الطرف الآخر إقتراحاً ، لا تستجيب بقول لا على الفور هذا سيدعم دفاعه عن موقفه .

مثال :

جون : " أقترح أنه علينا الحصول على دليل مبدأى لنموذج تسليم الوثائق المطلوب بحلول نهاية هذا الشهر "

راشيل : " لا ، ليس لدينا وقت كاف لذلك "

فى هذا المثال ، جون لن يكون سعيداً برد فعل راشيل فالحال سوف يكون دفاعى وسيقوم بإعداد نفسه للثأر الآن فهو أكثر تصميماً للبقاء على موقفه الأصلى.

جون : " أقترح أنه علينا الحصول على دليل مبدأى لنموذج تسليم الوثائق المطلوب بحلول نهاية هذا الشهر "

راشيل: "أعتقد أنه ذلك سيكون مثالياً. الشيء الوحيد هو أننا بحاجة إلى أن نرى كيف يمكن أن يؤثر ذلك على تسليم الوثائق ومواد الدعم التي تشكل جزءاً هاماً من حزمة العمل وسوف يستغرق بعض الوقت لإنتاجه"

الآن راشيل تبدو كأنها تتفق مع جون إذا تم حل بعض الأمور بفاعلية ، مجرى الحديث تغير من عدم الموافقة إلى حل تلك الأمور والذي سيجعل التفاوض أكثر فاعلية بالإضافة لذلك لن يشعر جون بعدم موافقته بدلاً من ذلك سوف يرى الإستجابة كأنها أمتداد لطلبه بل الأفضل محاولة لحل الأمور لإرضائه .  
فالحقيقة يشعر بأن ملاحظاته تم الأخذ بها بجدية وسيكون أكثر أرضاءً.

#### ٢.٥.٤ وضح عدم موافقتك بسرعة

إذا أعتقدت أنه لا بد لك من مهاجمة أراء الشخص الآخر لا تبدأ ببطء ثم تزداد ، هذا سيعطى الشخص الآخر الفرصة لرد الجدل والإعداد لعرقلة عرضك كله حتى قبل ان تقوله ، بدلاً من ذلك تحرك بسرعة وإجعلهم يشعرون بأنه قبل التفاوض بما أن خدماتهم أو منتجهم ليس على المستوى المطلوب فمن الأفضل عدم التفاوض عليها.

#### ٦.٤ لغة الجسد

لغة جسديك مهمة جداً أثناء التفاوض . هناك عدد من إشارات لغة الجسد الحيوية أو الهامة التي لا بد لك أن تكون على دراية بها ، هؤلاء سيتم شرحهم بالأسفل :

#### ١.٦.٤ لغة الجسد المنفتحة مقابل المغلقة



#### وصف الإيماءة :

الذراعان معقودان على الصدر والتعبير يظهر الأهتمام.

#### المعنى :

- الذراعان يستخدمان كحاجز للدفاع أمام الآخرين.
- الشعور بالضعف و العرضة للهجوم.
- غير موافق.
- أنا غير سعيد بذلك.

### متى تستخدم

- أنت تريد إظهار عدم موافقتك مع الآخرين.
- أنت غير سعيد بما تجرى إليه المحادثة.

إذا أردت الشخص الآخر أن يقبل وجهات النظر الخاصة بك بشكل أسرع ، حاول الحفاظ على وضعية جسد منفتحة . لإظهار إنك منفتح على الأفكار الجديدة ، إذا قمت بإغلاق جسدك ولا حظ هذا الشخص الآخر قد يأخذ هذه الإستجابة بشكل سلبي.

### كيف يمكنك تغيير تلك الوضعية

- إعطهم شيئاً ما لحمله في أيديهم ، قد يكون ذلك كوباً أو ملصق دعائي أو هدية ترويجية ، هذا سيجبرهم على جعل جسدك منفتح .

### ٢.٦.٤ الذراعان معقودان مع الأبهام الأعلى



### وصف الإيماءة :

الذراعان منعقدان على الصدر وكلا الأبهامان مرفوعان لأعلى ، العضلات مشدودة كما لو كان يتوقع الهجوم.

### المعنى :

- دفاعي ولكن ما زال يشعر بالتفوق.
- الشعور بالدفاعية والخضوع في نفس الوقت .
- لو رأيت هذه الوضعية في نهاية عرضك التقديمي ، معنى ذلك أنه يمكنك الحصول على الاتفاق . على الجانب الآخر إذا رأيت وضعية جسد مغلقة فتوقع المقاومة لأفكارك.

### متى تستخدم :

- إظهار الثقة بالنفس على الرغم من الدخول في مواقف قد تتعرض فيها للهجوم على أفكارك.

### كيف يمكنك تغيير تلك الوضعية :

- إعرض عليهم شيئاً ما لحمله في أيديهم ، على الرغم من أنه ليس ضرورياً تغيير تلك الوضعية بما أنها تساعد في إظهار إشارات إيجابية والتي يمكن إستخدامها لعمل القرارات .



#### ٣.٦.٤ الأيدي على منطقة إلتقاء الفخذين (الأعضاء التناسلية)

##### وصف الإيماءة :

الأيدي تغطي منطقة إلتقاء الفخذين ، هذه الوضعية شائعة بين الرجال.

##### المعنى :

- الحماية عند الشعور بالهجوم.
- نقص الثقة.

##### متى تستخدم:

- الناس خائفون من تعرضهم للهجوم ويظهر خوفهم ذلك عن طريق حماية أنفسهم.

##### كيف يمكنك تغيير تلك الوضعية

- ليس بالضرورة تغيير تلك الوضعية لأنها تخبرك الكثير عما يدور في أذهانهم.

#### ٤.٦.٤ تغطية الفم



##### وصف الإيماءة :

الفم يتم تغطيته بالأيدي أو بالأصابع ، الأطفال أكثر قابلية لتغطية الفم بمجرد قول شيئاً ما كان يجب عليهم قوله كما لو كانوا يحاولون منع الكلام من الخروج . نفس الوضعية تنطبق على البالغين بشكل أكثر براعة عن طريق تغطية الفم جزئياً سرعة عمل تلك الوضعية فبالبالغين تكون أكبر من الأطفال وذلك لتقليل وضوحها.

##### المعنى :

- إخفاء كذبة.
- ما كان يجب أن أقول ذلك .

##### متى تستخدم :

- عندما يريد الناس إسكات انفسهم لا وعياً خاصة عند الكذب بخصوص شيء ما والخوف من تبعيات ذلك.

##### كيف يمكنك تغيير تلك الوضعية :

- فقط لاحظ تلك الوضعية وضعها في سياق مع ما تم قوله للتأكد من أنه لم يتم خداعك.

#### ٧.٤ الإستجابة للتكتيكات (التقنيات) النفسية

أثناء التفاوض قد يتم مهاجمتك بالكلام أو الترهيب أو يتم إرغامك على قبول شروط الطرف الآخر. باختصار ، هناك الكثير من التقنيات المتنوعة التي قد تستخدم لإجبارك على الخضوع لشروطهم . أنت بحاجة لأن تكون قادراً على اكتشاف تلك التقنيات وكيفية الإستجابة لها . هناك عدد من التقنيات المعتادة مع الأمثلة والأهداف وكيفية الإستجابة المثالية لها سيتم عرضها في الأسفل:

#### ١.٧.٤ عدم وجود صلاحيات (نقص السلطة)

مثال :

• "لا أستطيع حقاً إتخاذ قرار في هذا الشأن ، أنا بحاجة لمناقشة هذا الأمر مع شريكي قبل إتخاذ قرار نهائي"

السلوك :

• عدم إمتلاك سلطة كافية للإتفاق على صفقتك فالسلطة تستخدم للخروج من المواقف.

تهدف إلى :

• الضغط عليك ولكن مازال الوضع في صالحك.

الإستجابة :

• ابحث عن حدود الصلاحيات قبل البدء في التفاوض.

• طرح الأسئلة المفتوحة ذات العلاقة لضمان عدم إستخدام نقص السلطة كحيلة.

#### ٢.٧.٤ الخيار الوحيد

مثال :

• "أنا أخشى أنه لا يوجد شيء آخر يمكن أن أفعله ، هذا هو السبيل الوحيد للمضي قدماً "

السلوك :

• لقد قيل لك أنه لا يوجد إلا خيار واحد فقط ، خيارهم.

يهدف إلى :

• الضغط عليك عن طريق الحد من الخيارات الخاصة بك وإجبارك على التنازل.

الإستجابة :

• وضع خياراتهم في إطارها الصحيح.

• توضيح سبب عدم جدوى خيارهم مع إقتراح بدائل.

• حافظ على هدونك وتركيزك.

#### ٣.٧.٤ الغضب

مثال :

• (يصرخ) : "هذا غير مقبول"

السلوك :

• تنفيس الغضب : يلف حول نفسه ويبدو حزين جداً.

يهدف إلى :

• المحاولة لجعلك عاطفياً للتأثير على حكمك وقرارك.

الإستجابة :

• حافظ على هدونك.

• أطلب توضيح.

• أطلب إستراحة لتهدئة كل شيء.

#### ٤.٧.٤ عنق الزجاجة

مثال :

- ” إذا كنت لا توافق على X ، فأنا لا أرى سبباً كافياً لنا للإستمرار في التفاوض ”

السلوك :

- يقال لك إن التفاوض برمته يقف على موافقتك على شيء معين.

يهدف إلى :

- التنازل الكامل لمتغير (شيء) معين.

الاستجابة :

- التمسك بموقفك ومحاولة الإقناع عن طريق التصدي بجهد. تذكر ، يمكنك دائماً المطالبة بالشيء عبر طرق مختلفة مراراً وتكراراً ولكن عن طريق تلك الطريقة ستؤدى للمماطلة في التفاوض.
- إتخاذ خطوة موازية لصالح الهدف العام الخاص بك.

#### ٥.٧.٤ الرغبة في التعاطف

مثال :

- ”ليس لدينا أي أموال حقاً. نحن تقريباً نعمل لصالح الأعمال الخيرية ”

السلوك :

- التصرف ببراءة كم لو كان شخص يحتاج إلى تعاطف.

يهدف إلى :

- يجعلونك تشعر بالأسى من أجلهم.

الاستجابة :

- إظهار أنك تتفهمهم ولكن لا تبالغ في التعاطف.
- قم بتوجيه الحديث إلى الموضوع الرئيسي.

#### ٦.٧.٤ عدم الموافقة فوراً

مثال :

- ”هذا أمر غير وارد“

السلوك :

- يشير ذلك إلى إن العرض المطروح غير قابل للتفاوض.

يهدف إلى :

- يمهّد الطريق ليطلب منك المزيد من التنازلات إذا كنت ترغب أن يكون العرض المطروح قابل للتفاوض.

الاستجابة :

- ترك هذا الموضوع جانباً والتركيز على جوانب أخرى حتى تكون قد حققت تقدماً في التفاوض وقمت بإنشاء علاقة. ثم عد مرة أخرى وقم بإعادة التفاوض مع تجاهل تلك الملاحظة.

#### ٧.٧.٤ عدم إمكانية الإستمرار

مثال :

- ” لا يمكننا مناقشة ذلك حتى نصل إلى المرحلة ٢ “

السلوك :

- إنهم يقترحون إنهم لا يمكنهم التعامل مع هذا المتغير حتى يتم إستيفاء بعض الشروط .



#### يهدف إلى :

- الضغط المباشر عليك من أجل أن تتنازل عن طريق إنكار أي تقدم في هذا الموضوع.

#### الإستجابة :

- قم بطرح أسئلة مفتوحة لتقييم حقيقة تصريحاتهم.
- إستكشاف متغيرات أخرى مفيدة لك يمكن مناقشتها حتى تتمكن من إعادة النظر في هذا المتغير مرة أخرى .

#### ٨.٧.٤ تكتيك الصدمة

#### مثال :

- ”لابد وأنت تمزح“
- ”ماذا!!!!!!“

#### السلوك :

- إستخدام صدمة عاطفية لإظهار أنهم مندهشين بإقتراحك.

#### يهدف إلى :

- يتخذون وضع التفوق والتظاهر بالصدمة لإجبارك على التنازل عن موقفك .

#### الإستجابة :

- ببساطة تجاهلهم وابق هادئاً ، إنهم يريدون رد فعل منك فتجنب أنت ذلك وكرر وجهة نظرك وتوقع إستجابة بمعلومات أكثر.

#### ٩.٧.٤ إمنحني المزيد

#### مثال :

- ”ينبغي أن تشتمل السيارة على صندوق الأدوات“

#### السلوك :

- يطلب منك بعض التنازلات أو المميزات.

#### يهدف إلى :

- الحصول على شيء إضافي في حين يظهر تقدم في المفاوضات إلى الأمام.

#### الإستجابة :

- ببساطة قم بالمساومة لذلك ، إذا كان شخص ما يريد شيئاً ، ينبغي أن يكون قادراً على إعطاء شيء في المقابل.

#### ١٠.٧.٤ غير مقبول

#### مثال :

- ”هذا غير مقبول“

#### السلوك :

- عرضك يعتبر مرفوض بدون إبداء أي سبب محدد.

#### يهدف إلى :

- يجعلك تعتقد أنك غير عادل ويجبرك على إعادة تقييم موقفك.

#### الإستجابة :

- طرح الأسئلة المفتوحة للحصول على مزيد من التفاصيل مثل الأسئلة التالية :
  - لماذا هو غير مقبول؟
  - كيف يمكن أن يكون مختلف؟
  - ماذا تقصد؟

#### ١١.٧.٤ السياسة

مثال :

- “إنها سياسة الشركة ، أخشى أنني لا أستطيع أن أمنحك خصم أكثر من ٥%”

السلوك :

- يقال لك إنها سياسة ولا يمكن فعل أي شيء حيال ذلك كما لو كان الأمر خارج عن سيطرتهم.

يهدف إلى :

- جعل متغير غير قابل للتفاوض ولكن مع الحفاظ عليه عادلاً ، فهم يريدون أن يظهروا أنهم في جانبك من خلال إعلان كيان خارجي كعقبة.

الإستجابة :

- بعض القواعد يمكن طيها والبعض الآخر يمكن كسره ، فأسع لمعرفة ما إذا كان إدعائهم قانوني وحاول إيجاد أشخاص لديهم السلطة للتفاوض معهم .

#### ١٢.٧.٤ تعظيم الأمر ( تكبير حجم الموضوع)

مثال :

- “نحن عادةً لا نقدم ٧ أيام دعم في الأسبوع لهذه الفئة من المنتجات ولكن يمكننا أن نجعل إستثناء إذا وافقت على شروطنا”

السلوك :

- لقد تم تنفيذ تنازل صغير ويتم المبالغة فيه بشكل كبير لجعلك تتنازل عن شيء أكبر هم يريدونه.

يهدف إلى :

- يجعلونك تعتقد إن تنازلهم هو صفقة كبيرة وما يطلبون في المقابل هو شيء تافه.

الإستجابة :

- تقييم التنازلات بشكل منفصل والحكم على جدواها.
- التقليل من قيمة تنازلاتهم في مقابل ما يريدون الحصول عليه منك.

#### ١٣.٧.٤ مآزق

مثال :

- “شروطكم ببساطة ليست مقبولة بالنسبة لنا ، نحن نتوقع المضي قدماً فقط إذا قمتم بتغيير موقفكم”

السلوك :

- إنهم يشيرون إلى أن التفاوض عالق بسببك والسبيل الوحيد إلى التقدم هو أن تستسلم ، يتم زيادة تأثير ذلك كلما كنت تستثمر أكثر في التفاوض .

يهدف إلى :

- الدفع بقوة لتغيير موقفك أو خطر التخلي عن التفاوض تماماً.

الإستجابة :

- لكسر الطريق المسدود الذي بلغته ، قم بتغيير البيئة. أطلب إستراحة ، تغيير الوتيرة ، تغيير الموضوع أو تغيير الغرفة ويمكنك أن تطلب حتى وسيط ، قم بالإشارة إلى أن هناك دائماً وسيلة للخروج بحلول .

## ٥- المرحلة الثالثة : المساومة

"أعرف حدودك"

### الهدف:

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

**إستخلاص نتائج محددة للتفاوض على أساس مجريات التفاوض وإستخدام تلك  
المجريات في المساومة بصورة منهجية للحصول على التسوية المناسبة لك**

في الخطوة السابقة ، قد إستكشفت مجال التفاوض ، مايريد الطرف الآخر ، ما هي حدودهم ومدى رغبة الأطراف في تحريك المفاوضات إلى الأمام تجاه الأمتيازات المحتملة.

الخطوة التالية هي تقدير تلك المتغيرات لمعرفة أين تقف . كلا الأطراف لا بد أن تكون جاهزة قبل التحرك تجاة خطوة المساومة . هذا حيوى للغاية ، خاصةً عند التعامل مع ثقافات مختلفة مثل التفاوض مع الصينيين مثلاً الذين يعطون أهمية كبيرة لبناء العلاقات ، خطوة للمساومة إذا نفذت في الوقت الخاطيء قد تقلل من التفاوض بل قد تفقدك ماء وجهك كنتيجة لذلك.

عندما تكون أنت والطرف الآخر على إستعداد للتفاوض ، أبدأ العملية بالمرور خلال المتغيرات المتفاوض عليها ووضح عرضك وموقفك. تذكر ، أنت بحاجة للتحرك للأمام والخلف بين مرحلة الإستكشاف ومرحلة المساومة حتى لا تقع في مناقشة المواقف الثابتة معظم الوقت .

بالتزامن مع "التفاوض المبدئي" قم بالأبتعاد عن المواقف المحددة على قدر الأماكن وقم بالتفكير في إرضاء إحتياجات الشخص الآخر وفي نفس الوقت أنت تحتاج لجعل المتغيرات قيمة للحصول على إتفاق محدد يمكن قياسه.

### ١.٥ قراءة الآخرين

قلب عملية التفاوض هو الحصول على المعلومات. إذا كنت تعرف ما تريده وما يريد الطرف الآخر قبل البدء في عملية التفاوض سيكون لك فرصة أفضل في الحصول على نتائج إيجابية .

الناس لفي العادة لديها نوعين من الخوف أثناء التفاوض :

- الأول: إنهم سوف يخسرون وسيبدون بشكل أحمق.
- الثانى: إنهم سيفوزون بالصفقة العظيمة التي تناسبهم والغير عادلة للطرف الآخر وسوف يشعرون بالسوء أكثر تجاة الأخير. لذلك ، التحكم في الخوف هو مفتاح النجاح .

كل تفاوض هو تجارة ، أنت تعطى شيئاً لتأخذ شيئاً فى المقابل ، الخدعة هي ببساطة أن تطلب (تسأل) .... فقط .. تقدم وأطلب. إذا حصلت على "لا" أو "ربما" فقد تلجأ للتفاوض للحصول على نتائج أفضل أو تترك الأمر كله إذا لم يكن مهماً.

على الرغم من ذلك ، فقد تفاجيء عندما تعرف كم من المعتاد قول "نعم" .

السؤال مثل الصيد. مادامت الصنارة فى الماء أى شىء ممكن أن يحدث ولكن إذا لم تكن صنارتك فى الماء فبالتأكيد لن تحصل على شىء .

ما هي أكثر الطرق فعالية للحصول على صفقة عادلة ، فى البداية أنت تحتاج لمعرفة ماذا تريد وماذا يريد الطرف الآخر ومدى رغبة كلاً منكما فى الحصول عليه.

## ٢.٥ "LAS أقل تسوية مقبولة" و "التسوية الأكثر دعماً MSP"

بمجرد أن علمت ماذا تريد ، أنت تحتاج لمعرفة نطاق التسوية الخاصة بك . نطاق التسوية هو نطاق كل التسويات المحتملة التي ترغب في صنعها في أى تفاوض ، من أفضل الأفضل إلى أفضل الأسوأ . النهاية الأقل أو السفلى لنطاق التسوية تدعى "أقل تسوية مقبولة LAS" هذه هي النقطة الأقل التي عندها مازالت تعتقد أن التفاوض يجرى لصالحك عند صنع الصفقة . أعلى نقطة أو نهاية لنطاق التسوية تدعى "التسوية الأكثر دعماً MSP" هذه هي التسوية المفتوحة في التفاوض التي تعتقد إنها الأفضل والأكثر دعماً لك وقد لا يوافق عليها الطرف الآخر باختصار إنها ما تتمناه .

مثال لتوضيح ذلك ، لنفترض أنك تريد بيع سيارة فأنت تقيم قيمة السيارة بشكل شامل . تذكر ، هذا البحث ليس عما تريده أنت كقيمة للعربية ولكنها عملية حسابية صافية من تحويل قيمة السيارة إلى نقود . لنفترض أن بحثك إظهار أن قيمتها ٤ آلاف جنية هذا سيكون "أقل قيمة مقبولة" لك بالتأكيد لن تبيع السيارة بأقل من هذه القيمة ، هناك فرق واضح بين أقل قيمة مقبولة وبين ما تتمناه .

يمكنك استخدام أيضاً ما يسمى بـ "العرض المؤكد" هو عرض مضمون من شخص ما لكي يتم استخدامه كمقياس لضبط "أقل تسوية مقبولة LAS" على الرغم من ذلك فأنت تحتاج لحساب أقل قيمة مقبولة من البداية لمعرفة إذا كان العرض المؤكد يستحق ذلك .

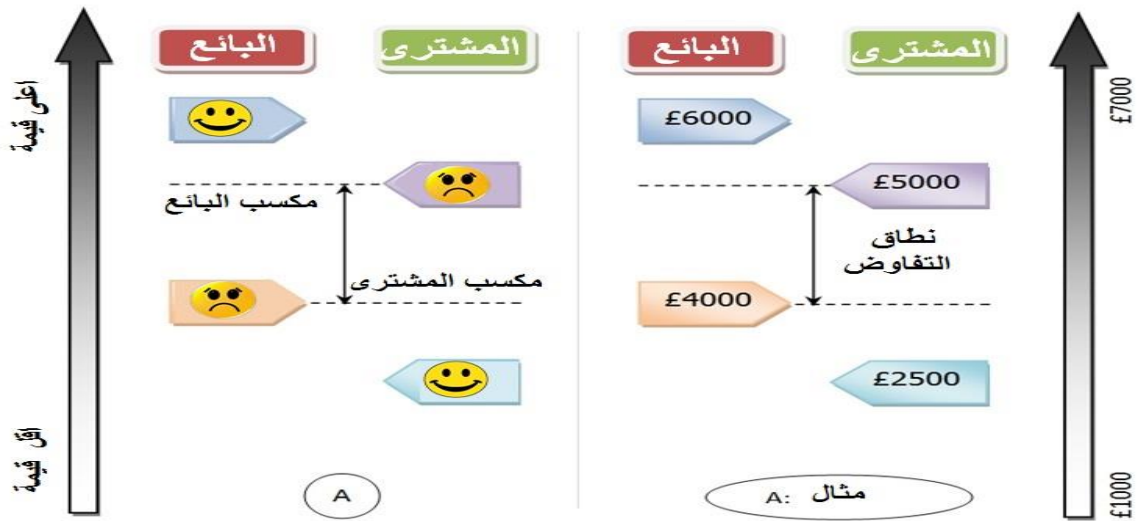
التسوية الأكثر دعماً MSP ، كما يشير الأسم هي القيمة التي تريدها أو تدعمها في التفاوض ، هذه هي القيمة التي تتمنى الحصول عليها . على سبيل المثال ، قد تتمنى الحصول على ٦ آلاف بما أن السيارة المماثلة لسيارتك ذو النوعية الممتازة - والتي يتم الإعلان عليها- بذلك المبلغ وانت تعتقد أن سيارتك لا يجب أن تقل عن ذلك .

تذكر/الخلط بين ما تريده وبين أقل تسوية مقبولة قد يكون قاتلاً للتفاوض ، قم بإخراج أمالك وتوقعاتك بأكملها خارج الصورة عند حساب أقل تسوية مقبولة . موقفك المبدئى دائماً هو "التسوية الأكثر دعماً" . فى أى تفاوض ليس هناك سوى فرصة واحدة لقول موقفك المبدئى وبعد ذلك ليس هناك فرصة لتغيير ذلك .

الآن تخيل أن كلا الطرفين لديهما زوج من الأرقام :

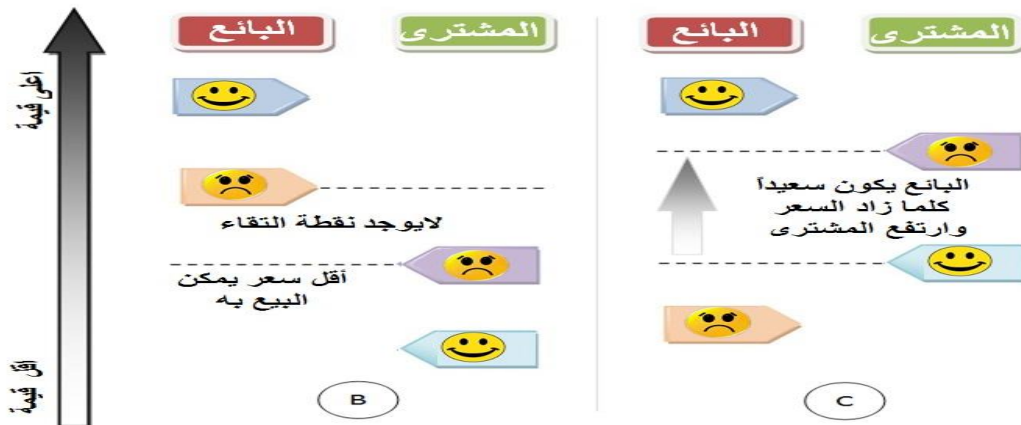
- الأول : " أقل تسوية مقبولة "
- الثانى : " التسوية الأكثر دعماً "

هناك عدد من الاحتمالات فى نطاق التسوية لننظر للأسفل:

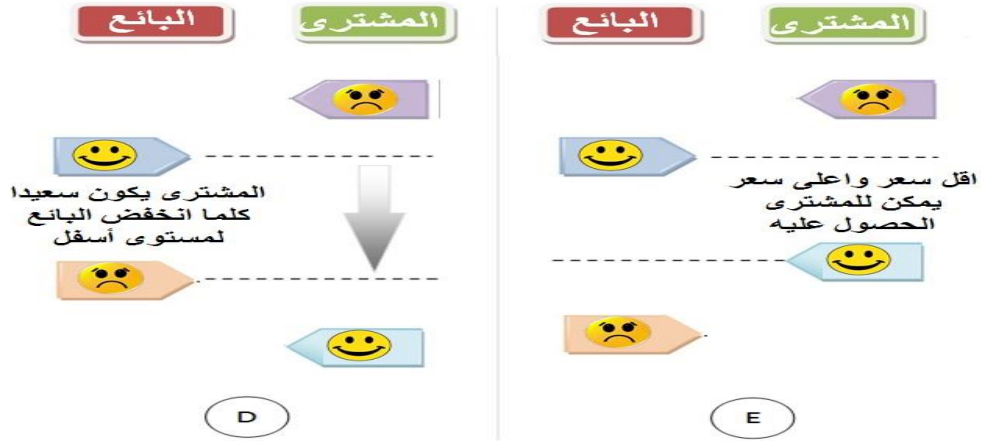


في الحالة A : البائع أختار زوج أرقامه بشكل أفضل من المشتري "أقل تسوية مقبولة" والتسوية الأكثر دعماً ، لأنهما أفضل من أرقام المشتري وبالتأكيد لدية فرصة أفضل لوضع قيمة يمكن أن يستفيد منها. على سبيل المثال ، البائع يريد أن يبيع السيارة بمبلغ ٦ آلاف جنيه بينما المشتري لا يريد أن يدفع أكثر من ٥ آلاف جنيه في نفس الوقت البائع يرى أن بيع السيارة بأقل من ٤ آلاف لن يكون مجدداً. المشتري يأمل في شراء السيارة بما لا يزيد عن ٢,٥٠٠ جنيه.

عدد من الاحتمالات الأخرى كالتالى .:



في الحالة B: لن يصلوا لتسوية حيث إنه لا يوجد تقاطع لنطاق التسوية الخاص بأى منهما.  
في الحالة C: المشتري قد أخطأ في " التسوية الأكثر دعماً " في الحقيقة المشتري قد بالغ في تصور أقل قيمة للسيارة ، يمكن دفعه لدفع المزيد من النقود للسيارة.



في الحالة D: العكس هو الصحيح ، البائع أخطأ في تصور "التسوية الأكثر دعماً" والمشتري قام بالتصور الصحيح ويمكنه بسهولة تقليل السعر.

في الحالة E: المشتري قام بتصور خاطئ في كلاً من "التسوية الأكثر دعماً" و"أقل تسوية مقبولة" ببساطة هو يعتقد أن السيارة تسحق أكثر من ذلك وبالتأكيد البائع سيكون سعيداً جداً .

إذا كان عرضك أقل من الطرف الآخر 'سوف تحصل على مقدار ما طلبته بدون القدرة على زيادة ما تطلبه أو المزايدة لكي تتفق مع "أقل تسوية مقبولة" للطرف الآخر. كل ما يجب عليك فعله هو جعل "أقل تسوية مقبولة" الخاص بك خفياً أو سراً وأن تهدف لتخمين "أقل تسوية مقبولة" للطرف الآخر بشكل صحيح.

ما مقدار الزيادة التي يجب أن تهدف لها؟. الأجابة كما تريد مادامت مبررة ، لا تخف من طلب المزيد . لأن الحقيقة البسيطة في الحياة هي إذا لم تطلب فلن تحصل على شيء وإذا طلبت القليل فما ستحصل عليه هو القليل.

أبحاث موسعة أجريت على الحالة النفسية التي تصاحب التفاوض. كل الباحثين اتفقوا على حقيقة لا جدال عليها ، الناس ذو الطموحات والأهداف الأعلى تحصل على اتفاقات أفضل من هؤلاء ذو الطموحات والأهداف الأقل. بكلمات أخرى: أهداف عالية.

في أي تفاوض قد يكون هناك بعض التوتر ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- الأول: هو أنك قد تتساءل إذا كنت في الحقيقة تستطيع صنع الصفقة مع الشخص الآخر بمعنى آخر هل نطاق التسوية الخاص بك يتوافق مع نطاق التسوية الخاص بالشخص الآخر؟
- الثاني: هو أنه بمجرد أن جعلت الطرف الآخر يتحرك في نطاق التسوية الخاص بك/ قد تأمل في الحصول على صفقة أكثر ربحاً بالنسبة لك ، .... الجشع هو عاطفة قوية بعد كل شيء .
- لذلك ، قبل أي تفاوض أنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك سؤالين أساسيين "كيف سيستجيب الطرف الآخر عند تقديم العرض؟" و "إذا حصلت على ما أريد من الصفقة ، ما الوضع الذي سيكون فيه الطرف الآخر؟"



### لا تفترض

لا تفترض أى شيء عن نفسك فمن الممكن دائماً أن تكون القيمة التي وضعتها على ما تمتلك أقل مما يضعها الطرف الآخر، خاصةً لو كانوا يعرفون عنها أكثر مما تعرف أنت. الوقت ثم الوقت مرة أخرى. الناس التي تنتهي بالندم على ما تفاوضوا عليه تدرك أنهم قد قاموا بصنع خطأ أساسى واحد. هم قاموا بافتراض أن ما يملكونه أو (ما يملكه الطرف الآخر) يساوى X وقاموا ببناء كل التفاوض على هذا الافتراض. بمجرد أن تدرك أن ما افترضته كان خاطئاً ، ذلك فقط سيؤدى للإحباط.

كن منفتحاً على المعلومات الجديدة وعلى الأخص إذا كنت فى منتصف التفاوض وأدركت أنه يمكنك الحصول على أكثر مما كنت تتمنى ، قم بتطوير موقفك كلما تحركت للأمام. فقط كن هادئاً وتكيف مع الظروف الجديدة ، تصنع وجه لاعب البوكر والعب اللعبة بالمعطيات الجديدة.

### ٣.٥ إدارة نطاق التسوية

واحدة من الإستراتيجيات الهامة للتفاوض هو النظر لـ **BATNA** أو أفضل بديل للإتفاق التفاوضى . هذا هو بالفعل الذى سيقوم به الطرف الآخر إذا فشل التفاوض الحالى ولم يستطع الوصول لإتفاق . لذلك إذا كان التفاوض الحالى يقارب من شيء أقل قيمة من البديل الأفضل لك إذا فشل التفاوض ، فإنه ليس مجدياً الإستمرار به. تذكر ، دائماً فكر بأفضل بديل للطرف الآخر إذا فشل التفاوض لرؤية ما إذا كنت تدفع الإتفاق بشدة أو تدفع قليلاً.

أحياناً ، مع تلك المقارنة بين الإحتمالات المختلفة (أو البديل الأفضل للإتفاق التفاوضى) ليس سهلاً بما أنهم ليسوا دائماً قابلين للقياس أو للمقارنة.

التفاوض مثل أي مهارة أخرى مكتسبة يحتاج للصبر والممارسة وها هي عدد من الإستراتيجيات لإستخدامها:

#### قم برفع شكوكهم حول الحصول على تسوية أفضل:

- قم ببناء مصداقية التسوية الأكثر دعماً (MSP) الخاصة بك. أسعى لبيع موقفك والبدء بالتسوية الأكثر دعماً وجعلها مدعومة قدر الإمكان. يجب أن تشير إلى أن موقفك المبدئى (الأفتتاحى) قريب جداً من أقل تسوية مقبولة (LAS) لك وليس هناك فائدة للطرف الآخر من محاولة الضغط ودفعك إلى تقليل عرضك ويساعدك هذا أيضاً على تغطية الأقل تسوية مقبولة (LAS) الحقيقية وجعلها سراً والتي هي بطبيعة الحال من أكثر ما لديك سراً.

- قم باخفاء حاجتك للصفقة فالشخص الذى يحتاج شيئاً بشدة لا يملك الكثير من الأرضية الصلبة للوقوف وربما لن تحصل على ما تريد إذا كنت غير قادر على الحفاظ على الأسرار ولن يكون لديك أي فرصة إذا كنت تظهر مخاوفك ونقاط الضعف لديك ، حاجتك للصفقة ، شكوكك ، والأسوأ من ذلك كله موقع أقل تسوية مقبولة بك.

#### قم بزيادة إحتياجهم للتسوية:

- الأشياء الجيدة : أضف شيئاً إلى الإتفاق في الوقت المناسب لإمالة المعادلة لصالحك . هذا هو الشيء الذى لا يجب أن يكلفك كثيراً ولكن يبدو جذاباً للغاية للطرف الآخر .

- التهديدات : عادةً ما يتم إستخدام التهديد في تلك المفاوضات حينما يريد الطرف الآخر تجنبك. التهديدات يمكن إستخدامها بشكل فعال لتغيير ميزان التفاوض بإضافة شيئاً سلبياً لمعادلة الطرف



الأخر ، إستخدام التهديدات بشكل إنتقائي كمالأخ أخير فقط كلما كنت تفاوض بشكل أقوى ، كلما كانت المقاومة أكثر.

### قم بتغيير الظروف:

- عند إضافة عوامل جديدة للتفاوض يمكن للتفاوض الميل نحوك ، مرة أخرى يمكنك بدء هذا التغيير بنفسك .على سبيل المثال ، إذا كنت تعرض على العميل الخاص بك شيء ما ورفض التعامل معك ، تحلي بالصبر وانتظر بعض الوقت وإبنى موقفك بحقائق أكثر إقناعاً أو بعرض ذلك عملياً أو بنماذج أولية إن وجدت ، ثم الإقتراب منه مرة أخرى مع عرض جديد ونطاق تسوية جديد.
- المفتاح هو إن كنت تمارس الضغط على الطرف الأخر للتسوية بما تريد فإن الضغط ، في نهاية المطاف سيمكنك من الحصول على ما تريد من التفاوض الخاص بك.
- تهدف إلى زيادة عدد الخيارات المتاحة لديك .المزيد من الخيارات المتاحة ، يعنى المزيد من النفوذ والتي يمكن إستخدامها في المفاوضات . الشيء التالي الأفضل هو جعل الشخص الأخر يعتقد أن لديك خيارات حتى لو كنت لا تملك . إبدل قصارى جهدكم لإخفاء درجة أحتياجك للصفقة وإعطيه انطباعاً أن ليس لديك الكثير للمراهنة عليه في هذه الصفقة على الإطلاق ، ودعه يعتقد أن لديك بدائل أخرى إذا توقف عن الإستماع لك . بالمثل ، قم بالتفكير دائماً ما هي الخيارات المتاحة له وحدد ما إذا كان حقاً يقوم بالتحايل.

### ٤.٥ إدارة التنازلات

في مرحلة المشاركة ، قمت بإعداد عدد من التنازلات وربما قد ناقشتهم في مرحلة الإستكشاف كذلك ولكن الإستخدام الحقيقي لهم هو في مرحلة المساومة حيث تريد أن تضيف قيمة إلى عرضك مع تقليل قيمة العرض المقدم لك من الطرف الأخر ، فمعرفة كيفية إدارة تنازلاتك هو في غاية الأهمية.

#### إستخدم الإرشادات التالية:

#### ١.٤.٥ لا تعط تنازلات طوعاً أبداً وسام عليها على مضض

أنتظر اللحظة المناسبة ، السماح للضغط بالأرتفاع كلما أرتفعت المساومة ، ثم أقترح على مضض التنازل الخاص وقم بتكبيره (بتضخيمه) بقدر ما تستطيع مثل المثال المبين أدناه ، يجب أن تظهر كأنك تفقد مساومة صعبة.

الأمثلة التي تتبع إستخدام السيناريو التالي :

أنت تبيع سيارتك لعميل ، وانك أعتبرت صندوق الأدوات الخاص بك كتنازل.

#### مثال:

"(بعد بعض المساومات) أوك ، أوك !أسمع ، نحتاج للمضي قدماً ،قد أكون قادراً على فعل شيء بالنسبة لك .سوف أترك صندوق الأدوات لك أيضاً ، يمكنك الحصول على السيارة وصندوق الأدوات بمبلغ X "

#### ٢.٤.٥ عظم من تنازلاتك

عند المساومة ، هدفك دائماً هو زيادة القيمة المتصورة للتنازلات الخاصة بك ، هذا هو ما يمكنك القيام به لفعل ذلك:

- **المبالغة :** بالغ في وصف تأثير تنازلك على الشخص الأخر وقم بتدعيم ذلك بالأدلة.
- **التأكيد على تكلفة ذلك التنازل عليك :** قم بإثبات أن ما تقدمه يكلفك قيمة كبيرة وتأكد من أن لا يشعر الشخص الأخر تحت أي ظرف من الظروف بأنك تعطي لهم شيئاً لا تحتاجه لنفسك وإلا سيتم أعتبار العمل خيري وغير قيم بالنسبة لك!
- **إجعلها أستثنائية:** بين أن هذا شيء إستثنائي ولا يتم إعطائه في العادة ، إذا أقترض الشخص الأخر أنهم يحق لهم الحصول على هذا البند وسيكون تنازلك ليس له قيمة.



- **شرح الإستخدام :** قم بإظهار ما يفعله تنازلك للشخص الأخر، إجعل من السهل بالنسبة لهم فهم ما يحصلون على قدر الأماكن ، إذا كانوا لا يعتقدون أنه قيم بالنسبة لهم ، هناك نقطة صغيرة للذهاب أكثر من النقاط الأخرى.
- **المراجعة مع الآخرين:** وضح إن ذلك التنازل الذى تقدمه ، ليس شيئاً بسهولة يمكنك إعطاءه كجزء من الصفقة حتى إنه لا بد لك من مراجعة شركائك قبل تقديم ذلك التنازل.

**مثال:**

"اسمح لي أن أريك صندوق الأدوات. إنه يحتوي على مجموعة كاملة [شرح الإستخدام]. إنه موفر للوقت بشكل مذهل عندما تريد إصلاح شيء بنفسك ويوفر لك الكثير من المال حيث لن تضطر لتأخذ السيارة إلى المرآب في كل وقت [شرح الإستخدام]. معظم الأدوات لم تستخدم ولو حتى مرة واحدة [المبالغة]. إذا كنت ترغب في شراء صندوق أدوات هذه الأيام من المحلات التجارية ، فإنه يمكن بسهولة أن يكلفك ٤٠٠ جنيه إن لم يكن أكثر [تكلفة عليك]. أنا حقاً أحب صندوق الأدوات هذا وسوف أعطية لك [إستثنائية]. إنها تكلف ٤٠٠ جنيه بالنسبة لي [تكلفة عليك]. لا أحد حقاً يعطي صندوق الأدوات الخاص به مع سيارتهم على أي حال [إستثنائية]. في الواقع ربما أحتاج أن أراجع ذلك مع شريكي قبل إعطائه لك [المراجعة مع الآخرين] ولكن أود جعل ذلك كحزمة لك ، سأفحص الأمر مع شريكي ، حتى تتمكن من الإنتهاء من هذه الصفقة. هل توافق؟ "

### ٣.٤.٥ قتل من قيمة تنازلاتهم

عند المساومة ، هدف أخر هو الحد من قيمة التنازل المعطى لك ، استخدم النقاط التالية لتحقيق ذلك :

- **أشكر الشخص الأخر:** عندما تتلقى أمتياز وأشكرهم دائماً حتى لو كان الأمتياز صغير، تعليقاتك التى تقدر جهودهم في المضي قدماً لها سيكون لها تأثيراً عاطفياً كبيراً عليهم. إذا تصرفت ببرود لن يتم تشجيعهم على طرح أمتياز آخر لأنهم يعلمون أنهم سيحصلون على رد بارد آخر. ببساطة قول "شكراً لك" مع لهجة مسطحة. تجنب قول "شكراً جزيلاً لكم لهذا" بمبالغة لأنه يجعلك تبدو سعيداً جداً.
- **قم بتخفيض القيمة مباشرة:** قم بفحص واقعى للتنازلات التى تتلقاها.
- **عامل التنازل الذى تتلقاه كانه شيء طبيعى للإعطاء:** إظهار لهم إنه عندما كنت تقيم عرضهم ، أنت بالفعل أفترضت إن تنازلهم سيتم إعطاه.
- **قسم التنازل إلى أجزاء أصغر:** عندما يكون ذلك ممكن ، قم بقول الأمتياز بقيمة أصغر للحد من مجموع قيمته المتصورة. تستخدم تقنية مماثلة في المبيعات عندما يتعلق الأمر بالتكاليف. على سبيل المثال ، بدلاً من أن تقول ، "سوف يكلفك هذا ١٠٠٠ جنيه في السنة" ، قول ذلك ، " لن يكلفك هذا سوى ٨٠ جنيه تقريباً في الشهر." الجملة الثانية دائماً تشعر الشخص الأخر بإنها أرخص ، على الرغم من أنها قد تكون بالضبط نفس الشيء وبالمثل ، يمكنك إستخدام نفس الأسلوب عند تقييم تنازلات.
- **أظهر بأنك تمتلكه بالفعل:** إشرح إن ما يقدمه هو لديك بالفعل وبالتالي أنت حقاً لا تحتاجه هذا يجبرهم على تقديم ميزة في شيء آخر.
- **أظهر بأنك لا تحتاج ذلك التنازل :** خفض قيمة التنازل من خلال إظهار أن ليس لديك أي إستخدام له فهذا عادةً ما يكون مكيدة لدفع شخص آخر للإنتقال إلى تنازل آخر ولذلك قم بإستخدام هذا فقط إذا كنت لا تريد هذا التنازل حقاً.
- **إقبله كمعروف تقوم به :** في نهاية المطاف ، لمح أنك تعطي الشخص الأخر معروف بقبول التنازل ، حتى يمكنك المضي قدماً .
- **خفض قيمة الأمتياز على أساس الوقت :** بين أن ذلك الأمتياز كان ذو قيمة في الماضي ولكن في سوق اليوم ، إما ليس هناك حاجة إليه (التقدم التكنولوجي والأزياء الجديدة ، الخ) أو إن المنافسة في السوق قد قللت قيمته بشكل ملحوظ.

## مثال:

"شكراً. صندوق الأدوات خطوة إلى الأمام ولكن بعد كل شيء جميعنا لدينا صندوق للأدوات (أشكر الشخص الآخر). كم من المفكات نحن حقاً في حاجة إليها؟ (فحص واقعي) (إظهار بأنك تمتلكه بالفعل). بالإضافة إلى الوقت والجهد الذي أحتمل استخدامه الأدوات وإصلاح شيئاً ما ليس مثالياً (فحص واقعي) (لا تحتاج إليها). أنا شخص مشغول. إذا إردته يوماً ، يمكنني شراء عدد قليل من الأدوات في كل شهر بـ ١٠ جنيه لإستكمال المجموعة (قسم التنازل إلى أجزاء أصغر) صندوق الأدوات أعتاد أن يكون صفقة كبيرة في الماضي ولكن في هذه الأيام السوق مليء بالواردات الصينية الرخيصة (خفض قيمة الأمتياز على أساس الوقت). لذلك هذا ليس تنازلاً كبيراً. إلى جانب ذلك ، كنت بالفعل تحت أنطباع أن الأدوات تأتي مع السيارة على أي حال (عامل التنازل الذي تتلقاه كإثبات شيء طبيعي للإعطاء). كثير من الناس تفعل ذلك ، لأن ما الذي تريد القيام به بصندوق الأدوات دون السيارة على أي حال (أبتسامه ساخرة) (عامل التنازل الذي تتلقاه كإثبات شيء طبيعي للإعطاء)".



## نصائح لتحسين التفاوض

- قم بالتلخيص.
- لا تقدم عرض حتى يكون كل شيء جاهزاً على منضدة المفاوضات.
- كن متعاطفاً وإظهر أنك تفهم مشاكل الطرف الآخر وأهتماماته.
- إذا كنت غير موافق ، فإستخدم وجهه نظر المحامي (وجهه نظر سلبية لشخص ما) لتجنب الظهور بشكل المواجهة.
- فكر خارج الصندوق.
- لا تقلل من تقدير الشخص الآخر. افترض إنهم دائماً سيقومون بعمل القرار الأفضل . هذا التفكير سيساعدك في الإعتماد على أخطائهم وجعلها لصالحك.
- لا تكن متعلقاً بالأرقام أو بالمواقف. فكر بكفاءة وأجعل إهدافك أمامك وأهدافهم أيضاً.
- كل شيء دائماً قبل للتفاوض ليس هناك ما يدعى بالسعر الثابت.
- تجنب هذه الجمل:
  - "ثق في "
  - "سوف أكون أمين معك"
  - "خذ الصفقة أو أتركها"
  - "أى نسخة من " قد ضبطتك "

## ٦- المرحلة الرابعة: التسوية والإستقرار

" هذا الذى تعلم أن يكون رافض غير موافق دون أن يبدو عليه ذلك ، قد أكتشف  
أثمن سر للدبلوماسية "

روبرت أستابروك

### الهدف:

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

وضع الشكل النهائي لنتائج تفاوضك للحصول على طلبك بالضبط

آخر خطوة هي توضيح ما تم مناقشته واتفق عليه خلال فترة التفاوض. هي خطوة قصيرة حقاً وهي في الحقيقة إنهاء التفاوض .

### ١.٦ إرشادات إغلاق الصفقة

- لا تخف أن تقول نعم لجوانب مختلفة من الصفقة أثناء التفاوض كلما تحركت للأمام . هذا يتيح لك إخراج تلك الجوانب خارجاً والتحرك لأمر أكثر أهمية.
- تجاه نهاية التفاوض قم بالمرور على كل النقاط الساسية والربط بينهم. هذا مثل تلخيص ما مررتم خلاله واتفقتم عليه ، هذا يساعد كلا الجانبين على الحصول على صورة واضحة لما أتعقتم عليه أثناء التفاوض.
- كن جريء في الحصول على تنازلات الدقيقة الاخيرة. نجاحك يعتمد بالكامل على كمية ما تطلبه والوقت المناسب لذلك . أفضل وقت لطلب امتيازات أو تنازلات من الطرف الآخر هو عندما يكون تقريباً وافق على كل شيء وهو يتوقع ببساطة أن تقول نعم . فى هذه اللحظة يمكنك طلب تنازل صغير آخر بشكل غير رسمى وتوافق أن يوافق عليه.
- قم بتسجيل جميع الخطوات وجعل الجميع يوافق عليها.

### ٢.٦ كيف يمكنك إغلاق الصفقة

إستخدم التالي لإغلاق الصفقة:

- التوثيق
  - قم بتسجيل ما أتعقتم عليه ، قم بتخصيص دقائق من الإجتماع وأجعل الجميع يوافق على ذلك.
  - قم بتوقيع العقود وتأكد من أن كل الإتفاقات قد سجلت بشكل صحيح.
  - بعض الإتفاقيات قد تحتاج إلى الأتفاق عليها من قبل الإدارة العليا ، تأكد من جعلهم دائماً على اطلاع.
- الخطوات والأفعال
  - قم بتسجيل الخطوات التالية لجعل الجميع على دراية بما سيحدث لاحقاً.
  - أنت بحاجة لجعل الجميع يعرف من الذى سيتأثر بنتائج التفاوض ودعهم يعرفون تفاصيل تلك الإتفاقات.
- الخطوات والأفعال
  - تأكد من إنهاء التفاوض بشكل إيجابى حتى تجعل الجميع يغادر وهو فى مزاج حسن . هذا يعظم فرص التفاوض الناجح فى المستقبل ويجعل المجال مفتوحاً للأعمال ومقبولاً فى المستقبل.

## المراجع

- Cialdini, R., (1984) *“Influence: The psychology of persuasion”*, HarperCollins, ISBN: 978-0-06-124189-5
- Dawkins, R. (1989) *“Selfish Gene”*, Oxford Paperbacks; 2nd Revised edition, ISBN: 978-0192860927.
- Fisher, R., Ury, W. (2008) *“Getting To Yes: Negotiating agreement without giving in”*, Penguin Putnam Inc, 2 edition, ISBN: 978-0140157352
- Osborne, M. J., (2003) *“An Introduction to Game Theory”*, OUP USA, ISBN: 978-0195128956
- Pease A., Pease, B. (2004) *“The definitive book of body language”*, Orion, ISBN: 978-0-7528-5878-4
- Schatzki, M., (1981) *“Negotiation: The Art of Getting What You Want”*, Signet, ISBN: 978-0451112248
- Ury, W., (1992) *“Getting Past No: Negotiating with Difficult People”*, Random House Business Books, ISBN: 978-0712655231