

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

مهارات التفاوض

المحاضرة الحادي عشر



مقدمة

- ليست هناك صفات معينة وثابتة يؤدي توافرها بالضرورة إلى نجاح الشخص كمفاوض، بل أن هناك عدد من الصفات تساعد الشخص في التفاوض؛
- كما أنه لن تتحقق عملية تفعيل آلية التفاوض بعيدا عن الممارسة الفعلية للتفاوض، فهي ما يشهد خبرة المتفاوض ويزيد من مهاراته؛
- والمفاوض إذ تختاره الشركة فإن ذلك ليس لأنه يتحلى بصفات معينة فحسب، بل لأن له علاقة وظيفية بالدور الذي يلعبه في التأثير على عملية التفاوض (فذاؤه وصدقه وخصائصه تعتبر من وجهة نظر منظمته ضرورة لإنجاح العملية)؛
- من هنا سنقف على مختلف المهارات والقدرات والصفات التي من شأنها أن تسهم في إنجاح عملية التفاوض.



1-المقصود بمهارات التفاوض:

تمثل المهارة في القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة، ومن ثمة فإن مهارات التفاوض تتعلق بتلك المهارات التي تكسب المفاوض القدرة على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة بما يحقق أغراض التفاوض؛

وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.



**تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة،
هما:**

- ☐ **المهارات الموضوعية؛**
- ☐ **المهارات الشخصية.**



2- المهارات الموضوعية للتفاوض:

وهي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض، الذي عادةً ما يكون قد اكتسب البراعة من خلال التعلم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي. وتشمل هذه المهارات:

□ **القدرة على التحليل:** أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مما تكون) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة.



□ **المعرفة الاقتصادية:** يجب أن تتوفر لدى المفاوض المعرفة المناسبة التي تمكنه من حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، وبما يسمح بمقارنة إجمالي العوائد بإجمالي التكاليف، فلا بد من الإلمام بعلم الاقتصاد الدولي والكي وقضايا البنوك والنقود والصرف...

□ **المعرفة القانونية:** وهي من أهم المعارف التي يجب أن يسعى لاكتسابه بشكل مستمر وذلك من حيث الإحاطة بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع وفق القيم والعادات التي تحكمه مما يساعد في المفاوضات بشكل سليم؛



□ **المعرفة اللغوية:** وهي من أكثر المعارف أهمية، حيث يجب إتقان اللغة التي يتم اختيارها للتفاوض، وأن يعي جيدا معاني الكلمات والعبارات التي يستخدمها مدركا طبيعة الفروق بين المعنى الاصطلاحي والمعنى اللغوي والمعنى الدارج للكلمة، بحيث يفضل اختيار الكلمات التي لا تختلف معانيها وإلا وضعت ضوابط للالتزام بالمعنى المراد؛

□ **المعرفة النفسية:** يحتاج رجل التفاوض إلى الإلمام بعلم النفس وأصوله وقواعده ونظرياته ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الآخر وكذا تحديد الأدوات النفسية الملائمة لممارسة الضغط النفسي لإقناع الطرف الآخر والتأثير فيه ومواجهة استراتيجياته وتكتيكاته؛



□ **المعرفة القياسية:** ويتصل هذا النوع بعلم القياس ومن خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي، بحيث يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره. ومن أهم أدوات القياس الأرقام القياسية بحيث تشمل مثلاً الأسعار والانتاج والناتج القومي وميزان المدفوعات والتضخم... وذلك لحساب انعكاسات وتأثيرها والاستفادة منها في المفاوضات؛

□ **المعرفة العامة:** وتتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوض وفقاً لقاعة التفاوض التي تقضي بأن يعرف رجل التفاوض (أن يعرف شيئاً عن كل شيء) مما يكسبه مرونة وطلاقة في الحديث ويلمع من صورته الذهنية، في حين أنه يجب عليه أن يعرف كل شيء عن الموضوع الذي يتفاوض بشأنه.



3-المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها؛

وتصبح المهمة هنا هي صقل وتطوير وتطوير ذلك كله لتصبح أكثر ملائمة للعمل التفاوضي.

ومن جملة تلك الجوانب لدينا:



من المهارات الشخصية:

- ☐ فضج الشخصية؛
- ☐ الذكاء والدهاء؛
- ☐ حكمة التصرف؛
- ☐ إجادة فن الاستماع؛
- ☐ الطلاقة والكياسة؛
- ☐ سرعة البديهة والفتنة؛
- ☐ الإدراك الكامل والمتكامل.



4- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- **قدرات عقلية:** كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..
- **قدرات ميكانيكية:** كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛
- **قدرات حركية نفسية:** كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال؛
- **قدرات جسمية وحسية:** كلاحتمال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛
- **قدرات وسمات شخصية:** جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية.



عوامل الجذب في التفاوض:

- ☐ المظهر اللائق؛
- ☐ اكتساب ثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه؛
- ☐ طريقة الحديث ونبرة الصوت؛
- ☐ اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته؛
- ☐ اتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف)؛
- ☐ الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛
- ☐ الاقناع بالعقل والحجة والبرهان



5- اليقظة الدائمة والمستمرة:

□ يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض والتي بدونها لا يصلح لأن يكن مفاوضا مهما حاز من قدرات أو مواهب تفاوضية؛

□ وتتمثل اليقظة في المسار الحاكم للاستفادة لهذه القدرات والمواهب، فهي تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وأن يكون الشخص في حالة تعبئة تفاوضية عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر.



6. صفات المتفاوض:

تتحقق شحذ خبرة المتفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:

- ☐ صواب الرأي، بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي؛
- ☐ الاجتهاد؛
- ☐ الجلد على مواصلة العمل؛
- ☐ الشجاعة في الحق؛
- ☐ الشفافية في الممارسة؛



- ☐ **صدق القول وبما لا يخدش الحياء؛**
- ☐ **المرونة؛**
- ☐ **المواجهة العملية للمشكلات؛**
- ☐ **تحقيق المكاسب؛**
- ☐ **معرفة الذات؛**
- ☐ **تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة؛**
- ☐ **الاهتمام بالمعارف العامة..**





مَشْرِعٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

