

مهارات التفاوض

Negotiation Skills



**DR. HAZEM
EL MAHDI**
DBA, MBA

BUSINESS CONSULTANT

E: <http://linkedin.com/in/hazemelmahdi>
P: 0 111 011 1566

نبذة عن المحاضر



حازم فاروق المهدي

DR. HAZEM
EL MAHDI
DBA , MBA

BUSINESS CONSULTANT

E: <http://linkedin.com/in/hazemmahdi>

P: 011 03 1565

- المستشار التجاري و تطوير الاعمال – للشركة القابضة للسياحة و الفنادق (احد شركات وزارة قطاع الاعمال)
- حاصل على الدكتوراه المهنية - كامبريدج الدولية (ادارة الاعمال) الحوكمة ودورها في الحفاظ على الشركات العائلية.
- ماجستير في الإدارة والتسويق - جامعة ليدن - الولايات المتحدة الأمريكية
- دبلوم تحليل الأعمال - غرفة التجارة الأمريكية مصر
- بكالوريوس تجارة دفعة 84 – جامعة الزقازيق
- محاضر في مجال ادارة الاعمال و تطوير الشركات .
- المشاركة وتقديم ورقه بحثية خلال المؤتمر الخامس للتنمية المستدامة – افريقيا 2030 المقامة بالاسكندرية.
- عضو في TRANSFORMERS GLOBAL (قيادة التغيير وتحويل الثقافة التنظيمية)
- ثلاثون عاما من الخبرة عبر خبرات مختلفة في التسويق , التسويق التجاري , تطوير الأعمال , إدارة التوزيع في مصر ودول مجلس التعاون الخليجي من خلال شركات عالمية لها الريادة في العالم .
- خبرات تراكمية في اعادة هيكلة الشركات التي لديها مشاكل تنظيمية و مالية , تصميم طرق مختلف لنماذج السوق .BUSINESS MODEL CANVAS
- بناء الشركات و المنظمات التجارية و وضع القواعد و الاستراتيجيات ,

المحاور الاساسية

- ▶ تعريف التفاوض وأركانه
- ▶ التفاوض الفعال
- ▶ سلسلة التفاوض
- ▶ أنواع المفاوضات
- ▶ المبادئ العامة ومقومات نجاح التفاوض
- ▶ مراحل عملية التفاوض
- ▶ نموذج هارفارد للتفاوض
- ▶ تقييم مهارات التفاوض الشخصية
- ▶ امثلة و حالات تفاوضية

تعريف التفاوض

- ✓ مهارة حياتية تستخدم بصورة دائمة من خلال التعاملات الانسانية .
- ✓ التفاوض هو ما يمكن من خلاله تسوية المعاملات المختلفة أو حل النزاعات، أو عمل اتفاقيات بين الأفراد أو بين الجماعات أو التفاهم حول مسألة ما.
- ✓ حيث ان التفاوض هي عملية ارادية تتم بين طرفين او اكثر من اجل التوصل الى اتفاق

المديرين - المسئولين



رجال المال و الاعمال

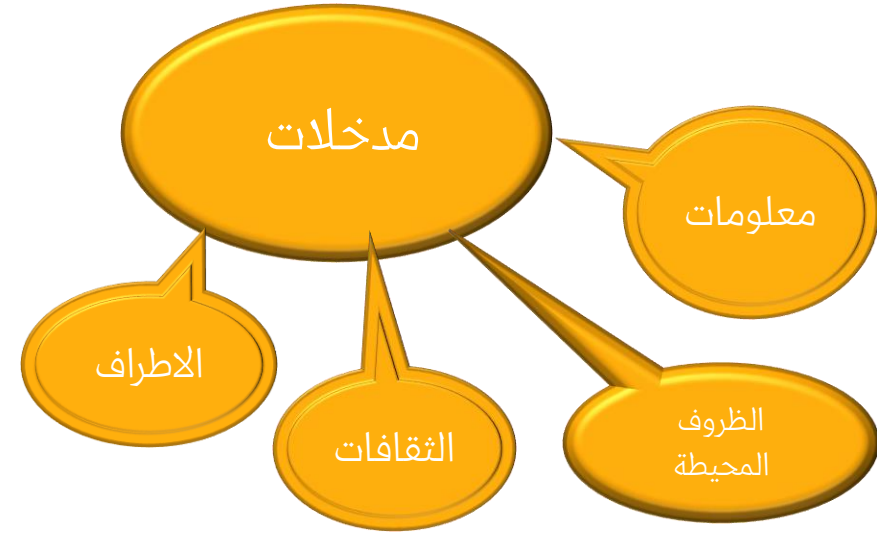


البائعين و المسوقين

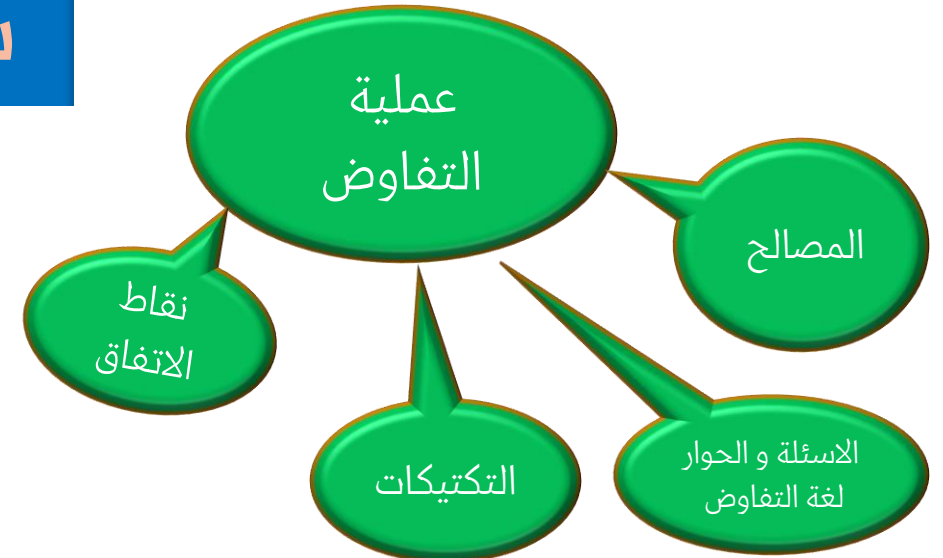


السياسيون - القانونيين

س : من يحتاج التفاوض ؟
ج : الجميع



سلسلة التفاوض



الاستعداد و التخطيط

فهم الآخر

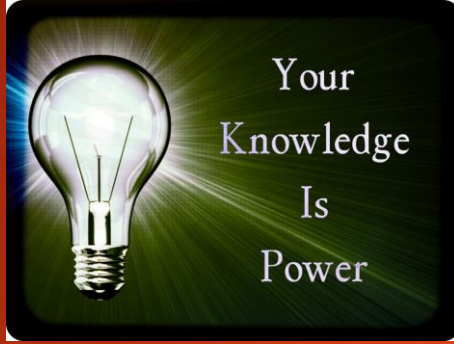
- جمع المعلومات
- اهداف و حدود التفاوض
- نقاط القوة و الضعف
- BATNA
- البديل الافضل في حال فشل التفاوض

خطة التفاوض

- كيف نبدء
- استراتيجيات التفاوض
- التنازلات
- Good Boy – Bad Boy

هيكلية التفاوض

- جدول الاعمال
- التوقيت – هل نحدد وقت لكل نقطة / هل نجعل البداية محددة الوقت و نترك النهاية مفتوحة



مهارات التفاوض

✓ مهارات التفاوض أو الـ NEGOTIATION SKILLS

هي مجموعة من السمات التي تتيح لطرفين أو أكثر الوصول إلى تسوية حول نزاع ما.

غالبًا ما تتضمن مهارات التفاوض مجموعة من المهارات الناعمة والقدرات مثل

- التواصل.
- الإقناع.
- التخطيط.
- التفكير الاستراتيجي.
- العمل الجماعي والتعاون.

صفات المفاوض الفعال



الصفات الشخصية



قَالَ رَسُولُ اللَّهِ (صلى الله عليه وآله)

الْجَمَالُ فِي اللِّسَانِ

DR. HAZEM
EL MAHDI
DBA , MBA

BUSINESS CONSULTANT

E: <http://linkedin.com/in/hazemmahdi>

P: 011 03 1565

1. التواصل
2. التواضع
3. الصبر و الاصرار
4. الابداع
5. الحزم
6. الحذر



ادارة العلاقات- الاقناع

1. فن الاستماع
2. فن السؤال
3. فن الصمت
4. النظرة طويلة الامد
5. ضبط الانفعالات

مهارات تدعم التفاوض

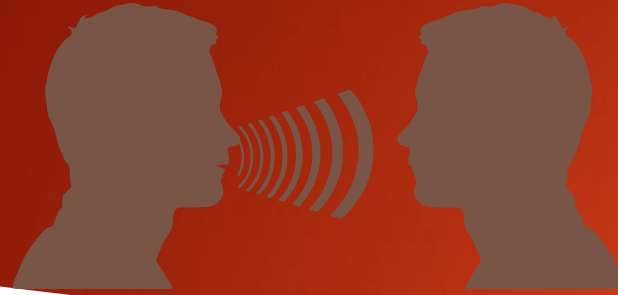


✓ الاستماع الفعال:

الزمن: حيث يعدّ الزمن حليفاً للمفاوض إذا قام باستغلاله بالشكل المناسب، من خلال عدم الاندفاع في الحصول على حلّ سريع بل اتخاذ خطوة خطوة في صعود السلم.

✓ التعاطف والتآمر: وذلك من خلال محاولة فهم عواطف الآخرين، وأسباب سلوكهم؛ لفهم وجهة نظرهم.

✓ التأثير: من خلال استخدام كافة المهارات السابقة في محاولة لفهم الآخرين والتأثير عليهم.



فن الاستماع

لا تفعل

- ▶ الانصراف او الانشغال اثناء التفاوض
- ▶ التفكير في الخطوات اللاحقة قبل الانتهاء من الخطوة الحالية
- ▶ الانفعال و التوتر
- ▶ الافتراضات الغير منطقية
- ▶ التشبث بأفتعال احاديث جانبية

افعل

- ▶ التيقن من المعلومات – استفسر دائماً
- ▶ لا تترك التفاصيل دون التأكد من فهمها جيداً
- ▶ اهتم بحديث الآخرين



ادارة التفاوض

1. التخطيط و الاستعداد
2. دراسة الطرف الاخر - جمع المعلومات
3. النظر للمصالح و ليس المواقف
4. التعاون بدلا من المواجهه
5. كل عملية تفاوض لها نمط و ظروف مختلفة

ادارة عملية التفاوض

DR. HAZEM
EL MAHDI
DBA , MBA

BUSINESS CONSULTANT

E: <http://linkedin.com/in/hazemmahdi>

P: 011 011 1555

1. ادارة المعلومات و البيانات
2. تحديد منطقة التفاوض - نقطة الالتقاء **ZOPA**
3. اتقان خطوات التفاوض
4. معرفة تكتيكات التفاوض و مواجهتها

نصيحة:
لن يكشف لك أحد جميع أوراقه. عليك أن تستشف ما يريده الطرف الآخر،

(BATNA)

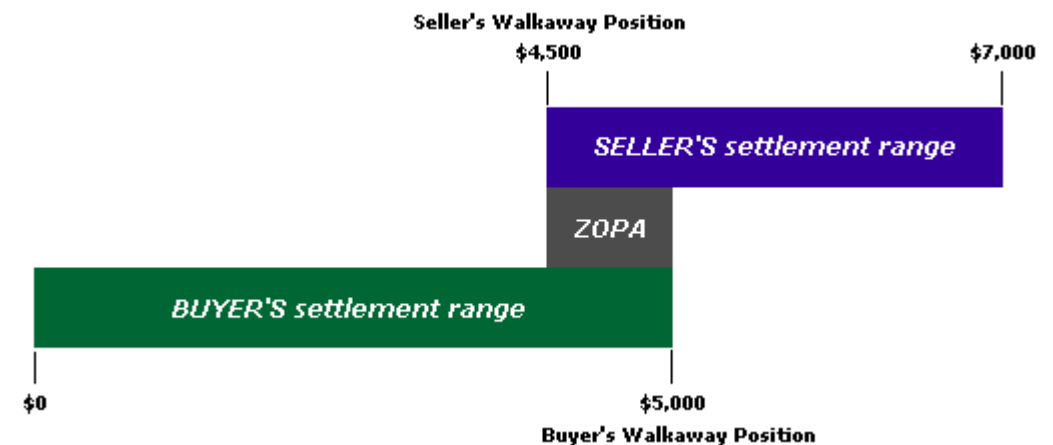
Best Alternative to a Negotiated Agreement

- ❖ توجد BATNAS عندما تكون المفاوضات غير مقبولة للأطراف المعنية.
- ❖ الخيار الأكثر جاذبية المتاح إذا فشلت المفاوضات.
- ❖ تستخدم BATNAS لتحديد قيمة الحجز - أسوأ عرض ممكن يرغب المفاوض في قبوله.
- ❖ يمكن للمفاوضين أيضا تحسين موقفهم من خلال استكشاف العديد من BATNAS.
- ❖ وإذا أمكن، فإن المفاوضات العامة غالبا ما تكون استراتيجية أفضل وأسرع.

ZOPA

Zone of possible agreement

- يصف مصطلح منطقة الاتفاقية المحتملة ،
- والمعروف أيضاً باسم منطقة الاتفاق المحتمل أو نطاق المساومة ،
- مجموعة الخيارات المتاحة للطرفين المعنيين بالمبيعات والتفاوض ،
- حيث تتداخل الأهداف الدنيا لكل طرف من الأطراف . في حالة عدم إعطاء مثل هذا التداخل ،



خطوات التفاوض

5 التنفيذ

الجدول الزمني
المنوط بالتنفيذ
متابعة التنفيذ



1 التحضير

تجميع البيانات
حدود التفاوض
مسئوليات فريق
التفاوض
وضع خطط بديلة

4 الخاتمة

نقاط الاتفاق
شكر الآخر

3 المساومة

المصلحة
ارضية مشتركة
المكاسب المتبادلة
نظرة مستقبلية

2 تبادل للمعلومات

بناء الثقة
المصداقية
الشفافية
تغليب المصلحة

مرادف التفاوض

بعد المفاوضات

- ▶ تحديد النقاط التي اتفق
- ▶ كتابة ما اتفق عليه (بالترتيب بالتوقيعات - تحديد الاشخاص)
- ▶ وضع خطة للتنفيذ .

اثناء المفاوضات

- ▶ اذابة الثلج - احاديث ودية محايدة
- ▶ استمع جيدا للحديث - خذ وقتا كافيا للرد
- ▶ كن هادئا لا تتوتر
- ▶ استعمل الاسئلة
- ▶ عن الرفض لنقطة ما يجب ان تشعر الطرف الاخر بانك ستجد مخرجا.
- ▶ لا تتردد في التأجيل (كسب الوقت - امتصاص الانفعال - للتشاور)



1. لا تقبل بأول عرض -
2. لا تعطي انطباع الرضاء
3. اذا اردت النهر اطلب البحر
4. تقليص مدى التفاوض -
5. عدم قبول العرض بجدية
6. المقايضه
7. العروض الاخرى - التماطل
8. الانتقال لسلطة اعلى - شراء الوقت
9. المكاسب الصغيرة- مكاسب اضافية
10. نقطة الرجوع

8/24/2022

تكتيكات تفاوض لا اخلاقية

أخيراً، نود أن نلفت انتباهكم على بعض تكتيكات التفاوض "القفرة" التي تستخدم في بعض الأحيان لزعزعة استقرار الجانب الآخر:

- ▶ إطلاق التهديدات والسلوكيات العدوانية الأخرى
- ▶ رفع المستوى (و إظهار العناد الشديد تجاه الطرف الآخر و مطالبتهم بتقديم تنازلات أكبر من أي وقت مضى)
- ▶ التمزق (التظاهر كما لو كانوا على وشك الخروج من عملية التفاوض إلى الأبد - " إِمّا أن تقبل العرض أو وداعاً إلى الأبد")
- ▶ خلق جو من عدم اليقين واستخدامه للتلميح إلى نتيجة محتملة
- ▶ الإقناع والجدال (محاولة اقناع الطرف الآخر أنه سيكون من مصلحتهم أن يستسلموا لمطالب معينة)
- ▶ الإغواء (تقديم بعض المصالح على أنها مفيدة للطرف الآخر)
- ▶ تمديد الفترة الزمنية (تأجيل مناقشة المسائل الحساسة)
- ▶ تقديم عروض متتالية وعروض مضادة
- ▶ استغلال العلاقات الشخصية (الاختلاف في الوضع، والصداقة، واحترام متبادل، عادة العمل معاً...)
- ▶ إلخ

استراتيجية التفاوض

حوار
يحتاج مهارات



الاتفاق



لها
خطوات

اجراءات -
عملية



الهدف



اطراف

اطراف متنازعة
/ مصالح

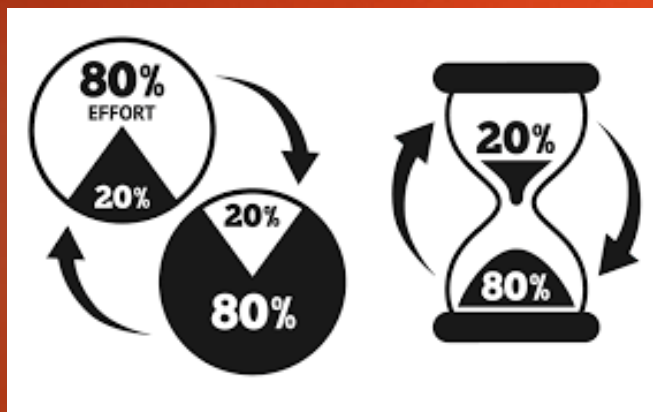




الفريق المفاوض

1. التأكيد على اهداف التفاوض بوضوح
2. التأكد أن كل عضو يفهم جيداً ما هو دوره في المفاوضات .
3. وضع «قواعد اللعبة» التي ستحكم المفاوضات.
حسب نوع المفاوضات
4. على كل عضو أن يعرف ما هي مسؤولياته وما هي حدود استقلاليته، وما الذي يجوز أو لا يجوز له عرضه على الفريق الآخر

قاعدة 20 / 80 في التفاوض



التركيز على ان
يكون 20%
من المفاوضات

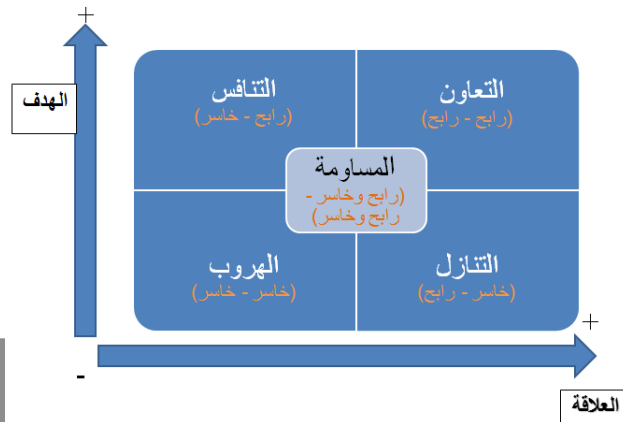
للحصول على
80% من
المكاسب

انواع التفاوض و اساليبه

أساليب و استراتيجيات التفاوض الخمسة

المساومة Bargaining

يركّز المفاوضون في هذا الأسلوب على إيجاد حل وسط وعادل للطرفين، وقد يقدمون بعض التنازلات من طرفهم إرضاءً للطرف الآخر.



التعاون collaboration

يتسم المفاوضون في هذا الأسلوب بالصدق والانفتاح، والقدرة على تفهّم مخاوف الطرف الآخر ومصالحه، لذلك يعملون من أجل الوصول إلى حلول إبداعية مرضية للطرفين.



المنافسة Competition

في هذا الأسلوب، يفتقر المفاوضون بطريقة استراتيجية، ويركّزون على النتائج، ويهملون المجاملات، ويتسمون عادةً بالحدة، وربما بالعدوانية في كثير من الأحيان.



أساليب و استراتيجيات التفاوض الخمسة

الاستيعاب assimilation

► يقضي المفاوضون في هذا الأسلوب وقتًا طويلاً في بناء العلاقات مع الطرف الآخر والحفاظ عليها، وعادةً ما يهتمون بالمشاعر، وإشارات الجسد التي تتخلل عملية التفاوض.



التجنب Avoidance

► في هذا الأسلوب يتحاشى المفاوضون أي مواقف قد تؤدي إلى صراع أو خلاف مع الطرف المقابل.



1



وضع أهداف واضحة
للتفاوض وكتابتها لإنجاز
الأمر بشكل أسرع

2



وضع حدود لعملية
التفاوض كتحديد الحد
الأعلى للأسعار أو الكميات

3



دراسة الجانب الآخر من
عملية التفاوض جيداً
ومعرفة نقاط قوته وضعفه

9



اطلب المعلومات حول
العناصر الأساسية للعرض
لمساعدتك في التفاوض

4



ضع نفسك مكان الجانب
الأخر في التفاوض لمعرفة
حدود توقعاتك منه

5



تأكد جيداً من أن النسخة
المقترحة من العرض تغطي
كل ما تحتاجه

6



تأكد من أن النسخة الأصلية
للعرض لا تميل إلى صالحك
بشكل كبير

10



تقييم عملية التفاوض
برمتها كلغة الجسد
لمساعدتك في مهمتك

10 نصائح

لتحسين
عملية التفاوض

8



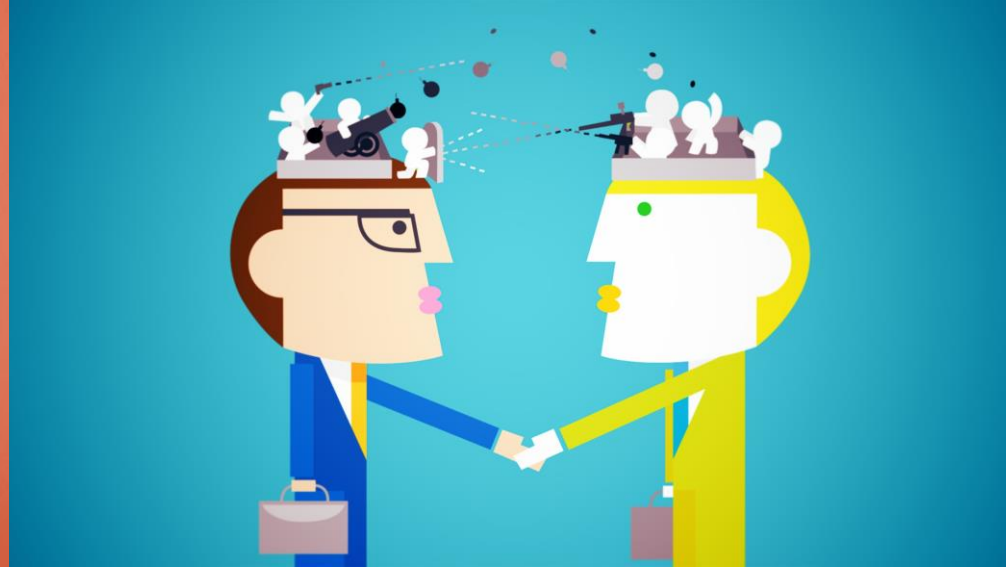
أفضل المفاوضين هم
أفضل المستمعين فاستمع
بشكل فعال للطرف الآخر

7



يجب أن يشعر الجانب الآخر
أنك على استعداد للتفاوض
حتى تنجح

نموذج هارفرد للتفاوض Harvard Negotiation Model





نموذج هارفرد للتفاوض

W. Ury - R. Fisher

يرتكز نموذج هارفرد على 4 مبادئ



CRITERIA

Use Objective
Criteria

استخدام معايير
موضوعية لقياس البدائل



PEOPLE

Separate People
from Problems

فصل الوضع و المشاكل عن
الأشخاص



OPTIONS

Generate Options
For Mutual Benefit

طرح اكبر عدد ممكن من البدائل



INTERESTS

Focus on Interests,
Not Positions

التركيز على المصالح وليس على
وظائف



نموذج هارفرد للتفاوض

W. Ury - R. Fisher

فصل الوضع و المشاكل عن الأشخاص

- ✓ يجب فصل الشخص عن الموقف حتى لا تتضرر ان تتنازل لاجل الشخص او منصب
- ✓ حاول ان تضع نفسك في مكان الطرف الاخر
- ✓ افصل مخاوفك عن الشخص
- ✓ حاول ان تجعل حلول مناسبة للطرفين
- ✓ تحديد المشاعر الشخصية



PEOPLE

Separate People
from Problems



نموذج هارفرد للتفاوض

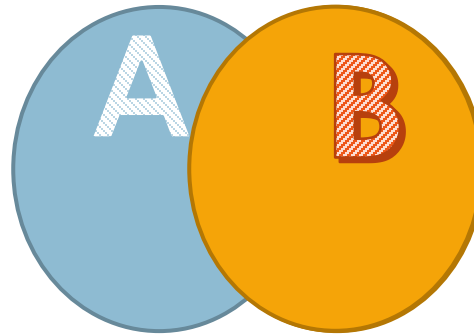
W. Ury - R. Fisher



التركيز على المصالح وليس على وظائف



في ظل نقص الموارد و
اختلاف الآراء أو الأماكن أو
المواقف
إذا نجحت في تحديد الموقف
انظر للمصلحة



النظر إلى المصلحة و
الحصول على ما
يرضي الطرفين

الاتفاق الجيد يلبي مصالح الطرفين و يبنى علاقة
مستدامة ,



نموذج هارفرد للتفاوض

W. Ury - R. Fisher

طرح أكبر عدد ممكن من الخيارات

ايجاد و طرح عدد كافي من البدائل
لابد من تطوير البدائل

هنا سؤال لماذا نفشل في تطوير عدد البدائل ؟

1. الاصرار على اختيار محدد مسبقا .
2. الاستعداد مسبقا على رفض البدائل
3. التحضير لموقف الرابع الوحيد
4. اعتبار ان ايجاد الحل هي مشكلة الطرف الاخر



OPTIONS

Generate Options
For Mutual Benefit



نموذج هارفرد للتفاوض

W. Ury - R. Fisher

استخدام معايير موضوعية لقياس البدائل

يساعد هذا المبدئ على تطوير البدائل حيث انه يركز على المعايير التي تساعد على اتخاذ القرار .

مثال اختيار مطعم مثلاً
فتكون المعايير هي :
اكل صحي
اسماك

منطقة القاهرة الجديده



CRITERIA

Use Objective
Criteria

امثلة للتفاوض الناجح

قبل اية عملية تفاوض

أنت

أنت

عايز اية من
التفاوض

هو

هو

تدريب عملي

B فريق التقدم للمناقشة

الموردين: يريد تحقيق سعر شراء أقل أثناء المفاوضات، بينما يريد المورد تحقيق سعر أعلى.

المشتريين: يريد تحقيق سعر بيع أعلى، بينما يبحث المشتري على إمكانية تحقيق كلفة أقل.

A فريق

طرح مناقشة توريد
اسمنت

اثناء المفاوضات تكون هناك اشارات و كلمات تساعدك في فهم ما يدور في عقل الطرف الاخر

المقصود

لكن هناك شخص اخر مفوض
لكن يمكننا ان نفعل ذلك استثنائيا
هي قابلة للتفاوض
يمكن مناقشته لاحقا
هذا وضعنا مثاليا
اوافق لكني قد اطلب شيئا او شرطا اخر
لكن في حالة الوفاء فأنا نستحق شيئا اضافيا

الكلمات

انا غير مفوض للموافقة على هذا
في العادة نحن لا نفعل ذلك
يمكننا مناقشة هذه النقطة
نحن غير مستعدين لمناقشة هذه النقطة في الوقت الحالي
يبدو هذا اتفاقا معقولا جدا
لا استطيع ان اقول انني سعيدا بهذا الاتفاق .. و لكن
انا سوف نجد انه من الصعب جدا الوفاء بالموعد الذي تم
تحديده

قراءة لغة الجسد



لغة الجسد من الوسائل الصادقة والمعبرة عن المشاعر، تستخدم في مهارات التواصل، حيث انها تعطي انطباع صادق و أبلغ من الكلام.

- من إشارات مداى القرب من الشخص الآخر،
- وطريقة التنفس التي تدل على ارتياح أو توتر،
- وتعابير الوجه التي تنم عن انزعاج أو عكس ذلك.

كمثال على لغة الجسد،

1. فإن رفع الرأس إلى الأعلى يدل على الاستماع بعناية ودون تحيز،
2. بينما إمالة الرأس يمئة أو يسرة يدل على التفكير بما يقال،
3. أما إمالة الرأس إلى الأمام فيُعد إشارة إيجابية تدل على الاهتمام
4. بينما قد تعني إمالة الرأس نحو الأسفل التحفظ على ما يُقال.
5. قد يجلس الشخص أو يقف أحياناً بطريقة توحي بالارتباك أو عدم الثقة بالنفس،
6. كما أن الحركات السريعة قد تدل على العصبية وربما تفضح الاهتمام بمعلومة محدّدة ذكرها الطرف الآخر.

نصيحة



نصيحتان عند التفاوض مع الموردين بشأن التوقيت

عندما يعدك في وقت معين، زد ٤-٣ أسابيع على ذلك الوقت في حال كان المورد جديداً، أو زد أسبوعين على الوقت المحدد في حال كان المورد منتظماً.



عند التفاوض بشأن التوقيت، ضع في حسابك أن الجودة العالية، تتطلب وقتاً كافياً للحصول عليها، وأخبرهم بضرورة الالتزام بالجودة المطلوبة.



نصيحة



هناك ٤ نصائح عليك اتباعها عند التفاوض بشأن شروط الدفع:

- 1 لا تسدد كامل المبلغ إلا عند وصول البضاعة إلى مخزنك، لتجنب الاحتيال بالجودة أو الكمية أو غيرها.
- 2 اختر طرقاً آمنة للدفع.
- 3 لا بأس بقبول سعر أعلى قليلاً؛ مقابل شروط دفع تكون أكثر ملاءمة لك.
- 4 إذا كنت تريد شراء البضائع ضمن تنافسية عالية بين الموردين؛ ننصحك بطرح الشروط التالية للدفع:

20% 50% 30%

قبل الإنتاج بعد الشحن بعد التسليم في مستودعك

تذكر دائماً ...
في التفاوض لن تحصل على
كل شيء



شكرا

د . حازم المهدي:
استشاري ادارة الاعمال

 DR. HAZEM
EL MAHDI
DBA , MBA

BUSINESS CONSULTANT

E: <http://linkedin.com/in/hazemmahdi>
P: 011 011 1565