

مهارات التفاوض مع الشركات الدولية
– الجزء الثاني
Negotiation Skills with Overseas
Companies – part 2



أهداف البرنامج

Objectives

- كيفية التفاوض على الصفقات بفعالية في بيئة الاستيراد والتصدير
- تقنيات التفاوض والإقناع الدولية التي يستخدمها رجال الأعمال في المفاوضات
- كيفية الحصول على المعلومات الحصرية التي لا يريد الطرف الآخر حصولك عليها عند التفاوض
- كيف يؤثر العقل على سلوك التفاوض
- التواصل مع الأطراف الأخرى في التفاوض بدقة علمية
- متى وكيف نبني الثقة في التفاوض

مكونات البرنامج

Course Content

- التفاوض لأعمال الاستيراد والتصدير
- كفاءات التفاوض - مهارات للفوز
- خطوات عملية التفاوض



كفاءات التفاوض - مهارات للفوز

Negotiation Competencies - The Skills to Win

- تعريف التفاوض
- القواعد العشر الذهبية للتفاوض
- التفاوض التكاملي والتفاوض التوزيقي
- المطالبة بالقيمة أو خلق القيمة – Value Claiming or Creating
- مصطلحات تستخدم في التفاوض التوزيقي: BATNA – WATNA – WAP – ZOPA

كفاءات التفاوض - مهارات للفوز

Negotiation Competencies - The Skills to Win

• المهارات الستة للفوز (The Six Skills to Win)

1. استراتيجية المكسب / المكسب (W/W)

2. غير القابل للتفاوض

3. حدد الإنجازات التي تتمناها

4. استغل نقاط الضعف

5. كروت التنازلات

6. لو كان المفاوض مرهقاً

خطوات عملية التفاوض

The Negotiation Process

- ما نريده من التفاوض، هل هي حاجة أم رغبة؟
- مفهوم ماسلو عن التسلسل الهرمي للاحتياجات
- أهمية التفاوض في إبرام العقود
- التخطيط لعملية التفاوض:

1. حدد أهدافك
2. اختر استراتيجيتك
3. اختر طريقتك
4. ما هي القضايا؟
5. هل تحتاج إلى البديل الأفضل (BATNA)؟

خطوات عملية التفاوض

The Negotiation Process

- خطوات عملية التفاوض:

1. التحضير والتخطيط
 2. تعريف القواعد الأساسية
 3. الإيضاح والتبرير
 4. المساومة وحل المشكلات
 5. الإغلاق والتنفيذ
- اعرف خصمك



المحاضرة الأولى

ما هو تعريف التفاوض Negotiation Definition?

'A process of planning, reviewing and analysing used by a buyer and a seller to reach acceptable agreements or compromises which include all aspects of the business transaction, not just price.'

"التفاوض هي عملية تخطيط ومراجعة وتحليل يستخدمها المشتري والبائع للتوصل إلى اتفاقيات مقبولة أو حلول وسط، والتي تشمل جميع جوانب المعاملات التجارية، وليس السعر فقط."

النجاح في التفاوض يتوقف بدرجة كبيرة على نجاح المفاوض الماهر

Negotiation Success depends on the Negotiator's Skills



القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

1. القاعدة الأولى الذهبية في التفاوض هي:

- لا تتفاوض
إذا كنت مصدراً: اعرف احتياج العميل، واطهر القيمة التنافسية للمنتج، وبع بقيمة منتجك.
لا توجد حاجة للتفاوض!
- لا تتفاوض إلا إذا كنت مضطراً
إذا كنت مستورداً: اعرف كم تريد أن تدفع، وما هي القيمة والجودة التي ترغب فيها، ثم اعلم المورد
كم تريد أن تنفق على السلعة. لا توجد حاجة للتفاوض!

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

2. لا تتفاوض مع نفسك

- فقد تضع سيناريو افتراضي تقنع نفسك به، وما قد يفكر به الطرف الآخر.
- إذا كنت مصدراً: بع بأقل سعر منافس.
- إذا كنت مستورداً: حدد القيمة التي تريد أن تدفعها بناءً عن دراسة السوق واحتياجاتك.

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

3. أبداً أبداً لا تقبل العرض الأول

- غالباً لدى الطرف الآخر هامش للتفاوض، أو عرض أفضل.
- إذا كنت مصدراً: يمكن للعميل أن تكون لديه قدرة على شراء كميته أكبر، أو الدفع بأسلوب أفضل لك.
- إذا كنت مستورداً: قد يكون السعر فيه مجال للتخفيض، أو طريقة الدفع (مثل شركة مينباك).

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

4. لا تبادر بتقديم العرض الأول لو أمكنك ذلك

- إذا قدم الطرف الآخر العرض الأول فسيكون غالباً مطبقاً للقاعدة الثانية (لا تتفاوض مع نفسك)، ولكن أنت ستكون مطبقاً للقاعدة الثالثة (لا تقبل العرض الأول)
- إذا كنت مصدراً: استمع من العميل لأن عرضه غالباً سيكون قابلاً للتفاوض لمصلحتك.
- إذا كنت مستورداً: استمع للمورد فعرضه غالباً سيكون قابلاً للتفاوض.

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

5. استمع أكثر مما تتكلم

• قاعدة (20:80) Pareto Principle

• أذنين ولسان واحد.

• تكلم أكثر؛ ستتعرض للخطأ أكثر!

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

6. لا توجد هدايا مجانية

- لا بد للطرف الآخر أن يدفع ثمن تلك الهدية.
- إذا أراد العميل الحصول على خصم؛ السؤال البديهي الذي لا بد أن يُسأل: لماذا تريد الخصم؟
- إذا كنت مصدراً: إذا قبلت بخصم على السعر بدون شيء يقابل هذا الخصم (كمية أكبر، سداد دفعة مقدمة أكبر..) سيكون ذلك هو سعر الصفقة القادمة، ويبدأ التفاوض من هذه النقطة.
- إذا كنت مستورداً: إذا طلب المورد زيادة كمية الصفقة عما ترغب، أو دفع جزء مقدماً بدلاً من الاعتماد المستندي؛ سيبدأ التفاوض من هذه النقطة.

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

7. لا تظهر تفاصيل منتجك

- إذا كنت مصدراً: لا تقدم للمشتري تفاصيل تكلفة المنتج أو الخدمة؛ فتعرض لاعتراض، ويطلب إلغاء أو تغيير جزء من مكون التكلفة.
- إذا كنت مستورداً: لا تذكر للمورد تفاصيل الشحنة، وماذا ستفعل بها، ومن هم عملاؤك، وما هي أسعار السوق المحلي.

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

8. تجنب موقف ندمك، والذي يمكنك مواجهته بعد التفاوض الذي قمت به

• التحضير لما قبل اللقاء شيء هام جداً. فمثلاً يمكنك أن تسال نفسك أسئلة التداول أو الـ TQ (Questions Trading) الآتية إذا كنت مصدراً:

1. لو أعطيت للعميل تنازلاً بأن أوافق على 10 أيام أجل إضافي؛ ماذا سيكلفني؟
2. ما هي الميزة أو المكسب الذي سيجنيها العميل من 10 أيام أجل إضافي (حل مشكلة لديه بالسيولة، توفير في التكلفة)؟
3. إذا عرفت التكلفة، والموضوع مجزي للعميل، ماذا سأطلب من العميل في المقابل؟

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

9. لا تتعجل في أي صفقة

إذا شعرت أن الطرف الآخر أسرع في وتيرة التفاوض، ويضغط لعمل الصفقة:

- لا تفرح، بل تريث؛ فقد يكون فخاً! فقد يكون في ورطة ويريدك أن تنقذه على حسابك أنت.
- اسأل نفسك أسئلة الـ TQ وتعرف على القيمة الحقيقية من وراء الصفقة إذا أتممتها.

القواعد العشر الذهبية للتفاوض

10 Golden Negotiation Rules

10. بعد الصفقة لا تكشف أبداً آخر حدودك، والتي لم تصل إليها بالتفاوض

- إن انتهاء الصفقة بمثابة انتصار للجانبين.
- إذا اكتشف خصمك أنك كنت من الممكن أن تتنازل أكثر؛ فسيعتبر نفسه خاسراً في هذه الصفقة وأنت الراجح الوحيد، وسيتسبب ذلك في توتر في العلاقة، وربما اهتزاز الثقة البينية.

أنواع التفاوض في مجال الأعمال Business Negotiation



التفاوض التكاملي والتفاوض التوزيعي

Integrative and Distributive Negotiation

- المصدر (رجل البيع) في وقت الأزمة. ← (علاقة مكسب / خسارة)
- المصدر (رجل البيع) المستثمر في المستقبل. ← (علاقة مكسب / مكسب)



Characteristics	Distributive التفاوض التوزيحي	Integrative التفاوض التكاملي
Outcome العلاقة	Win\ Lose مكسب \ خسارة	Win \ Win مكسب \ مكسب
Motivation الحافز للمكسب	Individual gain مكسب فردي	Joint gain مكسب مشترك
Interests المصلحة	Opposed متعارضة	Congruent متطابقة
Relationship العلاقة	Short-term قصيرة الأجل	Long-term طويلة الأجل
Issues involved القضايا المطروحة	Single فردية	Multiple متعددة
Ability to make trade-offs القدرة على إجراء المفاوضات	Not flexible غير مرنة	Flexible مرنة
Solution الحلول	Not creative غير مبدعة	Creative مبدعة



التفاوض التوزيحي Distributive Negotiation

- أهداف أحد الأطراف في نزاع أساسي ومباشر مع الطرف الآخر، والتفاوض التكاملي يعني:
"خسارة / فوز" - "W / L - Win / Lose"
- "تقطيع الكعكة" - "Slicing the Pie"
- الموارد ثابتة ومحدودة "كلما حصل المرء أكثر؛ قل ما يحصل عليه الآخر".
- زيادة نصيب الفرد من الموارد هو الهدف.

التفاوض التكاملي Integrative Negotiation

- يعتقد معظم الناس أن التفاوض التكاملي (W/W) يعني واحداً أو أكثر مما يلي:
حل وسط، قسمه الغرماء، بناء علاقة، الرضا
- ولكن في الواقع أن التفاوض التكاملي (W/W) يعني الفوز للجميع.
- جميع الفرص الإبداعية يتم استغلالها، ولا تترك أي موارد على الطاولة.

المطالبة بالقيمة أو خلق القيمة Value Claiming or Creating

- إنها الفرصة التي من خلالها أن تجني المكاسب والموارد وحدك، أو تشاركها.

- **المطالبة بالقيمة:**

هي نتيجة حالات التوزيع الصفري (Zero-Sum) أو الحالة التوزيعية (Distributive Situation W/L) حيث يكون الهدف هو الحصول على أكبر جزء من الموارد.

- **خلق القيمة:**

هي نتيجة لمجموع غير صفري (Non-Zero-Sum) أو حالة تكاملية (Integrative Situation W/W) حيث يكون الهدف هو جعل كلا الطرفين يعمل بشكل جيد.

المساومة والتفاوض التوزيقي

Distributive Bargaining and Negotiation

- ذكرنا أن المساومة هي مناقشة حول ماذا يريد الطرف الآخر (What).
- أما التفاوض فهي مناقشة حول سبب رغبتهم في ذلك، لماذا يريد (Why).
- وذكرنا أن التفاوض إما أن يكون توزيقي (W/L)، أو هو تكاملي (W/W).
- البعض يفضلون المساومة والتفاوض التوزيقي (W/L) فهم يعرفون التفاوض بأنه "موضوع توزيقي"، والبعض الآخر يتجنبونها.

لقاء التفاوض Negotiation Meeting



حتى لو كان التفاوض التكاملي أفضل؛ فإنك بحاجة لمعرفة التفاوض التوزيعي

Even if the Integrative Negotiation is Better,
you still need to know the Distributive Negotiation

- لأنك أحياناً ستواجه هذا الأمر؛ فلن يكون لديك خيار آخر.
- ستحتاجها أثناء التفاوض التكاملي للمطالبة بالقيمة إن لم تخلق القيمة أثناء التفاوض.
- قد يستخدمها ضدك شخص ما؛ فلا بد أن تكون مستعداً.
- ستستخدمها إذا كان تعاملك مع الطرف الآخر لمرة واحدة، لا سبيل لتكرارها (شراء اونلاين من جوميا مثلاً)،
أو أن تكون العلاقة المستقبلية غير مهمة.
- عندما نصل لمرحلة "المطالبة بالقيمة" في التفاوض.

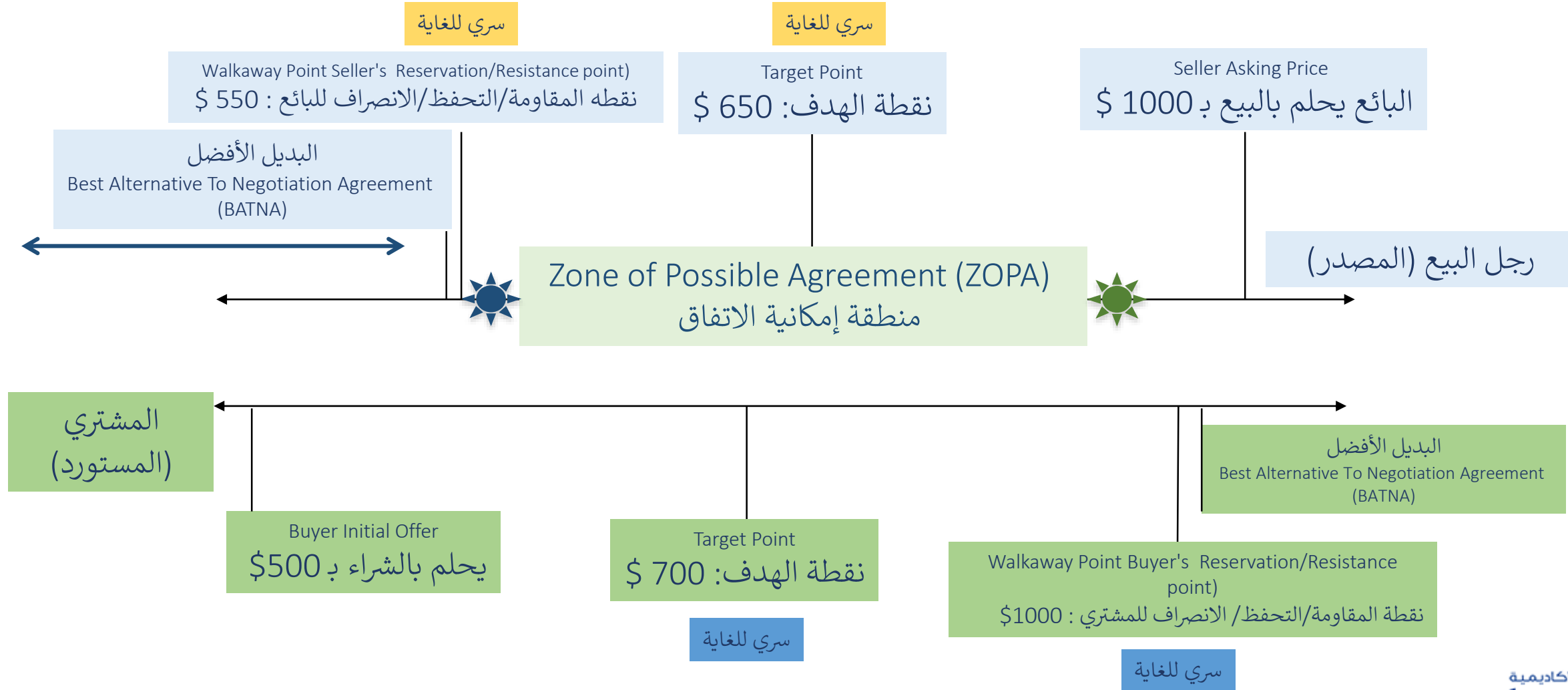
مصطلحات تستخدم في التفاوض التوزيعي

Distributive Negotiation Terminology

- **BATNA:** Best Alternative To Negotiation Agreement • أفضل بديل لاتفاقية التفاوض
- **WATNA:** Worst Alternative To Negotiation Agreement • أسوأ بديل لاتفاقية التفاوض
- **WAP:** Walk Away Price • سعر الابتعاد
- **ZOPA:** Zone of Possible Agreement • منطقة الاتفاق المحتمل

حالة التفاوض التوزيحي عند التصدير وعند الاستيراد

Distributive Negotiation in Imports and Exports



المهارات الستة للفوز

The Six Skills to Win

1. استراتيجية المكسب/ المكسب. 1. The Win-Win Strategy.
2. غير قابل للتفاوض. 2. Non-Negotiable.
3. حدد الإنجازات التي تتمناها. 3. Define achievements required.
4. استغل نقاط الضعف. 4. Benefit from the weak Position.
5. كروت التنازلات. 5. What to Give up and When.
6. لو كان المفاوض مرهقاً. 6. Approaching fatigue.

1. استراتيجية المكسب/ المكسب

1. The Win-Win Strategy

ما السبب في كون التفاوض التكاملي (W/W) مختلفاً؟

- التركيز على القواسم المشتركة بدلاً من الاختلافات.
- معالجة الاحتياجات والاهتمامات الفعلية، وليس المواقف الحالي للمفاوض.
- الالتزام بتلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية.
- تبادل المعلومات والأفكار.
- ابتكار البدائل لتحقيق مكاسب متبادلة.
- استخدام الطرفين للمعايير الموضوعية.

المبادئ الأساسية لاستراتيجية المكسب/ المكسب (W/W) The Main Win-Win Strategy Principles

1. افصل الشخص عن المشكلة.
(Person/Problem - P/P) (جارك وحارس العمارة - العميل الغاضب بالبنك).
2. التركيز على الفوائد وليس المراكز.
3. ابتكار خيارات للوصول لأعلى مكاسب مشتركة.
(رجل البيع المستثمر في المستقبل).
4. الإصرار على المعايير الموضوعية.

أسلوب "لو .. فسوف" - "If .. Then"

- أسلوب "لو فسوف":

إذا تنازلت لنا عن "النقطة 1"؛ فسنقدم لك "النقطة 7".

- ذكر البائع بأن أكثر المفاوضات فائدة هي تلك التي يفوز فيها كلا الجانبين.



- اسأله: "ما الذي تبحث عنه عن الموضوع #؟"
- "كيف يمكننا التوصل إلى تفاهم حول هذه النقطة؟"
- اسأله 3 مرات على الأقل أثناء التفاوض: "ما هي النتيجة النهائية الخاصة بك في هذا البند؟"
- ولاحظ كيف تختلف الردود في كل مرة يجابوب فيها.
- مع الأطراف غير المرنة والتي لا ترغب في تقديم تنازلات لا تساوم ولا تتنازل،
ويجب أن تستشعر هذا الأمر مبكراً.



- اسأله "ما هو العدل؟" – "حق ربنا" - "هل هذا يرضي ربنا؟"
- حافظ على المرونة في طلبك واهتماماتك لتعكس تلك المرونة على الطرف الآخر.
- انصت لرغباته وابذل جهوداً لتلبيةها.

طرق النجاح لاستراتيجية المكسب/ المكسب (W/W)

How to Succeed in the Win-Win Strategy

- لو / فسوف.
- ذكره بميزة W/W.
- ما هو الذي تبحث عنه؟ كيف نصل لاتفاق في هذه النقطة؟
- اسأل 3 مرات: ما هو آخرك في هذا؟
- لا تساوم ولا تتنازل إن كان غير مرن.
- اسأله: هذا حق ربنا؟
- كن مرناً تجده مرناً.
- الإنصات.
- ابدأ مساوماتك ومفاوضاتك على النقاط الرئيسية.
- ابحث عن المقايضات.

2. غير قابل للتفاوض

2. Non-Negotiable

- "عفواً هذه النقطة بالذات هي غير قابلة للتفاوض لأنها من سياسات الشركة / لأنها من أوامر المدير / لأننا لم نفعلها من قبل / لأنها بها مخاطرة / لأنني غير مقتنع بها..".
- كثيراً ما يواجه المفاوض هذا الموقف مع من يفاضه.
- لو حدث هذا؛ فإنك عثرت على كنز لا بد أن تستغله.
- امسك بيدك وبأسنانك في الموضوع غير القابل للتفاوض الذي اكتشفته، واجعله محور تفاوضك.
- ميني باك.
- مينبرينا.

• كلما حاورك وففاوضك العميل على نقطة صعبه؛ ارجع إلى نقطته غير القابلة للتفاوض واجعلها مركز الحوار والتفاوض.

• فلو كان لخصمك طلب ما ويلح ويرجوك أن تلبيه؛ عندئذ يصبح غير القابل للتفاوض قابلاً للتفاوض.

• تذكر أن النقاط غير القابلة للتفاوض هي أكثر جاذبية من النقاط القابلة للتفاوض.

• حرك الماء الراكد في كل الاتجاهات مع خصمك، فقد تعثر على نقاط غير قابلة للتفاوض.

• لا تظهر لخصمك أبداً أي نقطة تخص عملك على أنها غير قابلة للتفاوض.

3. حدد الإنجازات التي تتمناها

3. Define achievements required

- لا أحد يدخل لعبة أو حرب بدون خطة، وإلا سيكون خاسراً.
- إذا كنت تعرف ما تريده من التفاوض؛ فسيكون لديك الحس المرهف بالتوقيت اللازم للضغط بقوة أكبر على الخصم، ومتى تتمسك بموقفك بحزم، ومتى يمكنك الموافقة على عرض.

معرفتک لما تريده من جلسة التفاوض تعتمد على:
Knowing What you need from the Negotiation
meeting depends on:

- فهم ما هو ممكن.
- تقييم ما هو مهم.
- (Membrana - جسم الفيلتر أهم من الخصم).



كجزء من استعدادك للمفاوضات تأكد من:

To Get Ready for Negotiation, make sure to:

- قم بعمل قائمة بكل الأشياء التي ترغب أن تكسبها من تفاوضك المقبل مع خصمك.
(ملف الموردين بمكة – تستخدم عند اللقاء أو الاتصال التليفوني).
- هذه القائمة لا بد أن تراجع من فترة لأخرى لتجديد محتواها.
- لكل موضوع من موضوعات التفاوض قم بإنشاء مستوى "تراجع" من النتائج التي ستقبلها بسهولة عندما يتم عرضها.



- أسس موقفك التفاوضي على: التفكير والتأمل والمناقشة على المدى الطويل بدلاً من أي أفكار قليلة يمكنك تطويرها خلال اجتماع الضغط الشديد في اللحظة الأخيرة.
(لقاء مورد ألماني في آخر دقيقة بالمعرض مقابل من جهزت له للقاءه).
- التحضير قبل الاجتماع مهم جداً.

استراتيجية عمل قائمة الأشياء التي ترغب أن تكسبها من خصمك

List the things you want to win

- توقع وجهة نظر الطرف الآخر واحتياجاته وأهدافه ومشكلاته وشخصيته.
- بعد ذلك يمكنك صياغة موقف توفيقى تشعر أنه سيكون "عادلاً" لجميع المعنيين.
- هدف لأعلى ما يمكن - يمكنك أن تسأل عن القمر والشمس والنجوم والسماء.

4. استغل نقاط الضعف

4. Benefit from the weak Position

- ابحث عن كافة البيانات الممكنة عن (عميلك / موردك) لمعرفة أقصى ما يمكن عنه.
- اكتشف نقاط ضعفه وسجلها.
- عندما تريد أن تكسب جولة صعبة مع خصمك بخصوص موضوع معين؛ استخدم نقطه ضعفه، واطرق الحديد وهو ساخن.
- (عرفت أن المورد أخطأ في الطلبية الأخيرة في الجودة أو المواصفات، وهو يحتاجك للطلبات القادمة).
- (عرفت أن العميل الذي تصدر وتتعامل معه كوكيل حصري لا يلتزم بالكميات السنوية المتفق عليها، وتعامله مع مصدر آخر بجانب تعامله معك، ولديك عملاء بديلون جاهزون بتلك البلد).

4. استغل نقاط الضعف

4. Benefit from the weak Position

- تذكر أن خصمك سيفعل فيك الشيء نفسه دائماً إذا استطاع.
- حاول أن تترك لدى (عميلك / موردك) انطباعاً بأن لديك خياراً آخر أو مصدراً آخر.

إن كانت نقطة الضعف لديك أنت، كيف تقويها
وتقوي موقفك؟

How to strengthen your weakness points?

إن كنت مستورداً:

- حدد مقدار حاجة المورد لشركتنا لبيع منتجه أو خدمته.
- إذا كان يحتاج حقاً إلى ما نقدمه (ما نحتاج إلى شراؤه)؛ فقد تكون في وضع أفضل بكثير مما تعتقد.
- اجعل مسؤول المشتريات لديك يؤمن بأنك يمكنك تحقيق أهدافك مع مورد آخر.
- تكتيك هز الثقة في نفس خصمك: إن قال لك المورد "لا بديل لك إلا التعامل معنا وقبول شروطنا"، وهي فعلاً نقطة ضعفك؛ فابتسم ابتسامة الساخر من المعلومة، ولا تعلق.
- ابحث في سجلات التعاملات السابقة، ومع مديرين ذوي خبرة أكبر، ومع صاحب الشركة أو الإدارة العليا عن مواقف مشابهة، وكيف كان التصرف.
- قد تحتاج للجوء إلى التفاوض التكميلي (W/W) وتستثمر فيه وقتك ومجهودك.

إن كنت مصدراً:

- حدد مقدار حاجة العميل الذي نصدر له لشركتنا لبيع منتجنا أو خدمتنا.
- إذا كان يحتاج حقاً إلى ما نقدمه؛ فقد تكون في وضع أفضل بكثير مما تعتقد.
- اجعل مسؤول التصدير لديك يؤمن بأنك يمكنك تحقيق أهدافك من خلال عملاء آخرين في نفس البلد وفي بلاد أخرى.
- تكتيك هز الثقة في نفس خصمك: إن قال لك العميل "لا بديل لك إلا التعامل معنا وقبول شروطنا"، وهي فعلاً نقطة ضعفك؛ فابتسم ابتسامة الساخر من المعلومة، ولا تعلق.
- ابحث في سجلات التعاملات السابقة، ومع مديرين ذوي خبرة أكبر، ومع صاحب الشركة أو الإدارة العليا عن مواقف مشابهة، وكيف كان التصرف.
- قد تحتاج للجوء إلى التفاوض التكميلي (W/W) وتستثمر فيه وقتك ومجهودك.

5. كروت التنازلات

5. What to Give up and When

كما أنشأت من قبل قائمة أهدافك لكل الأشياء التي ترغب أن تكسبها من خصمك وإنجازتك التي تريدها منه، من المهم أيضاً أن تكون واضحاً بشأن ما أنت على استعداد للتخلي عنه.

كروت التنازلات تشمل:

- قائمة بالنقاط التي إن طُلبت منك ووافقت عليها فلن يضيرك إن تنازلت ووافقت عليها، وهي تسمى بكروت التنازلات.
- أقل الأهداف أهمية، والموجودة بديل قائمة أهدافك.

نموذج الأهداف والتنازلات في الاستيراد (من دفع مقدم إلى آجل)

Goals and compromises model in Imports

التنازلات

+الكمية

+ السعر

+ عدد
الطلبات
في السنة

أهدافك	تنازلاتك	نتائجك
الهدف الأعلى	صغير 3+	موافقة
	وسط 4+	تفاوض
	كبير 5+	مقاومة + تفاوض
	أكثر من اللازم 10+	غير موافق
الهدف الأوسط	صغير 3+	موافقة
	وسط 4+	تفاوض
	كبير 5+	مقاومة + تفاوض
	أكثر من اللازم 10+	غير موافق
الهدف الأدنى	صغير 3+	موافقة
	وسط 4+	تفاوض
	كبير 5+	مقاومة + تفاوض
	أكثر من اللازم 10+	غير موافق

120 يوم حساب مفتوح

90 يوم حساب مفتوح

60 يوم حساب مفتوح

(زيادة الكمية من 1 إلى 5 كونتينر/الطلبية)

التنازلات

+السعر

+ عينات
مجانية

+ تغليف
وعبوات
وطباعة
فاخرة

أهدافك	تنازلاتك	نتائجك
الهدف الأعلى	صغير -3	موافقة
	وسط -4	تفاوض
	كبير -5	مقاومة + تفاوض
	أكثر من اللازم -10	غير موافق
الهدف الأوسط	صغير -3	موافقة
	وسط -4	تفاوض
	كبير -5	مقاومة + تفاوض
	أكثر من اللازم -10	غير موافق
الهدف الأدنى	صغير -3	موافقة
	وسط -4	تفاوض
	كبير -5	مقاومة + تفاوض
	أكثر من اللازم -10	غير موافق

5 كونتينر \ طلبية

4 كونتينر \ طلبية

2 كونتينر \ طلبية

6. لو كان المفاوض مرهقاً 6. Approaching fatigue

- كن مدركاً لقدرتك على تركيز عينيك.
إذا أصبحت الأعمال الورقية ضبابية؛ فغالباً ما تكون أول علامة على الاقتراب من التعب، وعذراً جيداً للمطالبة بقطع فوري في عملية المفاوضات.
- لا تتفاوض أبداً عندما تكون متعباً.



التوقيت	النشاط	اللياقة الذهنية والجسدية
4:00 ص 7:30	وقت للاستيقاظ كل يوم لزيادة طاقة الجسم	50%+
9:00 ص	الوقت المناسب للتعامل مع المشاريع الصعبة: التنظيم والتخطيط والتفكير والإبداع والتحرير	70%+
10:00 ص	أقصى قدر من اليقظة	100%
11:00 ص	أفضل وقت للتخطيط لاجتماع: الذاكرة قصيرة المدى في ذروتها، وكذلك مهارات المنطق والتفكير	80%+
12:00 ص	مهارات صنع القرار المعقدة في ذروتها	75%+
12:30 م 2:00	فتره راحة - غذاء - صلاة	45%+
2:00 م	في هذا الوقت طاقة الجسم تأخذ في التراجع، يميل الكثيرون للنعاس، وتقل مهارات الأداء	40%+
3:30 م	توقيت أسرع ردود الفعل	70%+
	عودة اليقظة: الوقت المناسب للتعامل مع المشاريع الصغيرة مثل عمل القوائم، والرد على المكالمات الهاتفية، وكتابة الرسائل. الذاكرة طويلة المدى هي في ذروتها خلال هذه الفترة	
5:00 م	التنسيق بين العقل والعضلات في أفضل حالاته، هذا هو الوقت المناسب للذهاب لممارسة الرياضة	65%+

للتأكد من أن الإرهاق لن يكن له موقع من الإعراب أثناء التفاوض احرص على ما يلي:

- مراقبة عملية المفاوضات من خلال سجل زمني: أوقات البداية والنهاية لجميع جلسات المساومة والوجبات وفترات الراحة.
- اعتنِ باحتياجات جسمك المادية بحيث يظل عقلك حاداً بما يكفي للتفاوض بقوة.
- اصحب فريق تفاوض معك لدعمك عندما يتعين عليك أخذ استراحة مؤقتة.
- التصور: في بعض الأحيان يكون لدى المورد الخاص بك عوامل مظهر (ملابس باهظة الثمن..)
قد ترهقك عقلياً أو عاطفياً أو نفسياً أثناء المفاوضات، ولحلها تخيله في وضع آخر
(نائماً، يأكل، يستخدم الحمام، يغسل..).



المحاضرة الثانية

خطوات عملية التفاوض

The Negotiation Process

- ما نريده من التفاوض، هل هي حاجة أم رغبة؟
- مفهوم ماسلو عن التسلسل الهرمي للاحتياجات
- أهمية التفاوض في إبرام العقود
- التخطيط لعملية التفاوض:

1. حدد أهدافك
2. اختر استراتيجيتك
3. اختر طريقتك
4. ما هي القضايا؟
5. هل تحتاج إلى البديل الأفضل (BATNA)؟

خطوات عملية التفاوض

The Negotiation Process

- خطوات عملية التفاوض:

1. التحضير والتخطيط
2. تعريف القواعد الأساسية
3. الإيضاح والتبرير
4. المساومة وحل المشكلات
5. الإغلاق والتنفيذ

- اعرّف خصمك

كما ذكرنا من قبل، فإن من تعريفات التفاوض Negotiation Definition

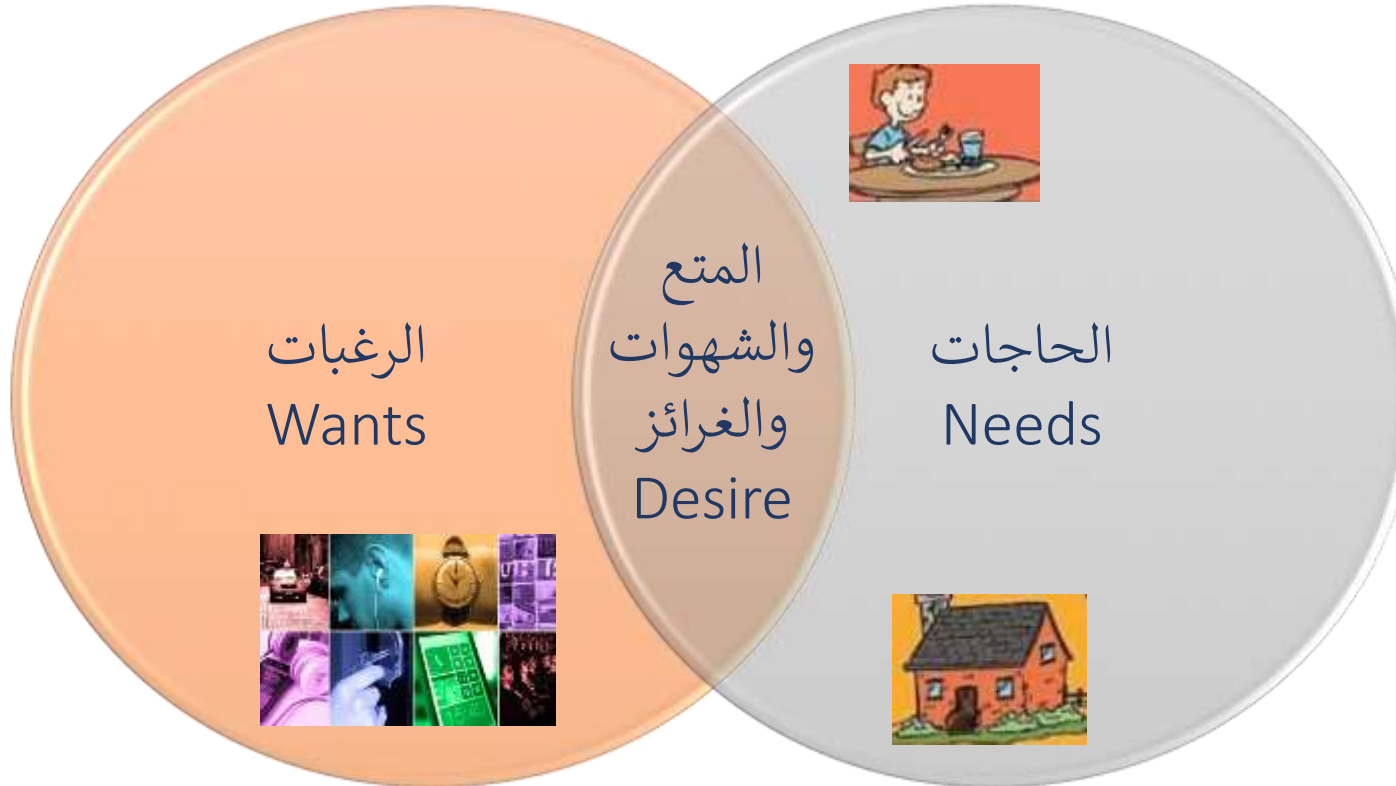
العملية التي نبحث من خلالها
عن المصطلحات للحصول على
ما نريد من شخص يريد شيئاً منا.
جافين كينيدي

التفاوض هو تبادل تداولي طوعي
صریح بين الأشخاص الذين يريدون
شيئاً من بعضهم
جافين كينيدي

التشاور مع الآخرين للوصول
إلى حل وسط أو اتفاق.
قاموس أكسفورد المختصر

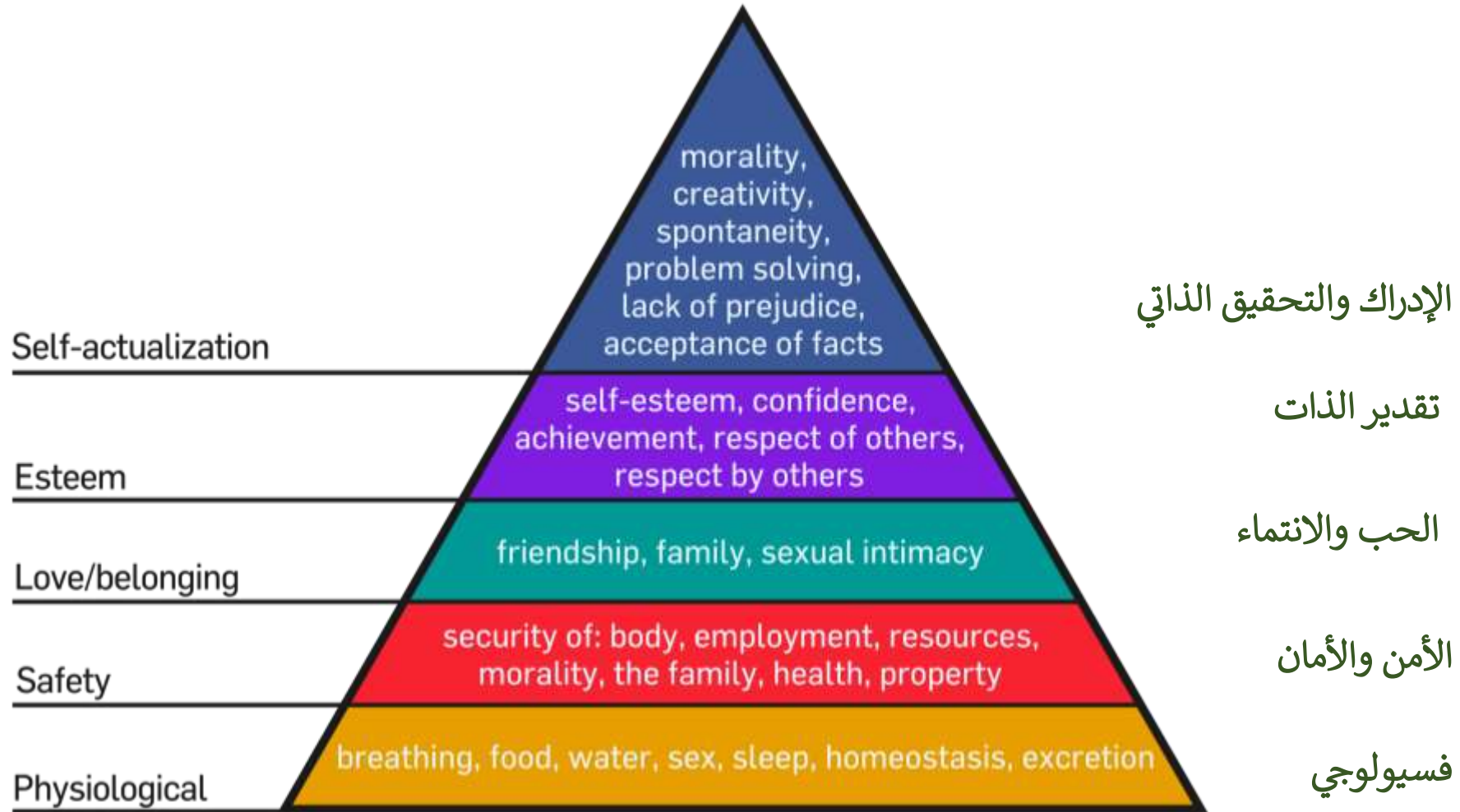
التفاوض يعني
مبادلة شيء لدينا
بشيء نريده
"انون"

الفرق بين الحاجات والرغبات Needs VS Wants



مفهوم ماسلو عن التسلسل الهرمي للاحتياجات

Maslow's hierarchy of needs



مفهوم ماسلو عن التسلسل الهرمي للاحتياجات الديجيتال

Maslow's hierarchy of Digital needs





أهمية التفاوض في إبرام العقود

Negotiation Importance in concluding contracts

1. اليقين

الهدف من التفاوض على العقد هو تحقيق اليقين، وتسجيل ما يتم توفيره، وتوقيته، وكمياته، وبأي معيار، وما هي عواقب التأخير أو الإخفاق في تلبية المتطلبات المتفق عليها.

2. أفضل صفقة

السعي إلى الوضوح لا يتعارض مع وجهة النظر القائلة بأن المفاوضات يجب أن تحقق أفضل صفقة، إنه يشير فقط إلى أنه يتعين على كلا الطرفين في المفاوضات فهم ما اتفقا عليه.



أهمية التفاوض في إبرام العقود

Negotiation Importance in concluding contracts

3. تحقيق أهداف المنظمة

يجب أن يكون الهدف من كل مفاوضات هو تحقيق نتيجة حتى لو كانت أقل من الهدف الأصلي، يمكن اعتبارها تقدماً مرضياً نحوها.

4. خلق علاقة طويلة الأمد بين الطرفين

في حين أن هذا ليس ممكناً دائماً، وتركز بعض الثقافات مثل اليابانيين بشكل أكبر على هذا الجانب من التفاوض، إلا أن هذا مهم بشكل متزايد لأن الشركات تبني شبكة من شركاء وحلفاء.

كيف يمكن أن نخطط بنجاح لعملية التفاوض؟

How to plan successfully you Negotiation?

التخطيط لعملية التفاوض

1. حدد أهدافك
2. اختر استراتيجيتك
3. اختر طريقتك
4. ما هي القضايا؟
5. هل تحتاج إلى البديل الأفضل (BATNA)؟

1. تحديد الأهداف الذكية

1. Smart to Smarter

خطوات عمل الأهداف الذكية

S
M
A
R
T
E
R

Specific
Measurable
Achievable
Realistic
Timely
Enthusiastically
Reward

- الفكرة
- كن محدداً
- أهداف قابلة للقياس
- أهدافك تكون قابلة للتحقيق
- أهدافك تكون واقعية
- الحد الزمني
- حمس نفسك الآن وللمستجد
- كافئ نفسك

- الخطوة الأولى
- الخطوة الثانية
- الخطوة الثالثة
- الخطوة الرابعة
- الخطوة الخامسة
- الخطوة السادسة
- الخطوة السابعة
- الخطوة الثامنة

2. اختر استراتيجيتك

2. Choose your strategy

ثلاث استراتيجيات مثبتة لتحديد الهدف:

1- إنشاء شعار هدف شخصي

• جملة مكونة من 2-5 كلمات / يستخدمها رواد الأعمال بدلاً من بيان المهمة (Mission Statement).

• استخدم كلمات إيجابية، أي كلمة سلبية ستبقى في ذهنك.

2- قم بإعداد بيئة تحفزك.

3- استخدام التفكير الحتمي:

ضع الشروط التي تجعلك مستحيلاً أن تفشل.

استخدام نموذج الاهتمام المزدوج لتحديد استراتيجيتك

Dual Concern Model

تشير نظرية الاهتمام المزدوج إلى أن الصراع يتطلب الموازنة بين:

1. الاهتمام بتحقيق أهداف الفرد.
 2. الاهتمام بالآخرين والحفاظ على علاقات صحية.
- قد يختلف الأفراد على المقياس بين هذين الشاغلين، حيث يستخدم الباعة عادةً واحداً أو أكثر من الأساليب الأساسية التالية للمشتريين المتعارضين.

استخدام نموذج الاهتمام المزدوج لتحديد استراتيجيتك

Dual Concern Model

1. التنافس (الإكراه أو القتال)
1. Competing (Forcing or Fighting)
2. التجنب (السلبية)
2. Avoidance (Passivity)
3. التسوية (التوفيق)
3. Compromise (Conciliation)
4. السكن (العائد)
4. Accommodation (Yielding)
5. التعاون (حل المشكلات)
5. Collaboration (Problem Solving)

استخدام نموذج الاهتمام المزدوج لتحديد استراتيجيتك

Dual Concern Model

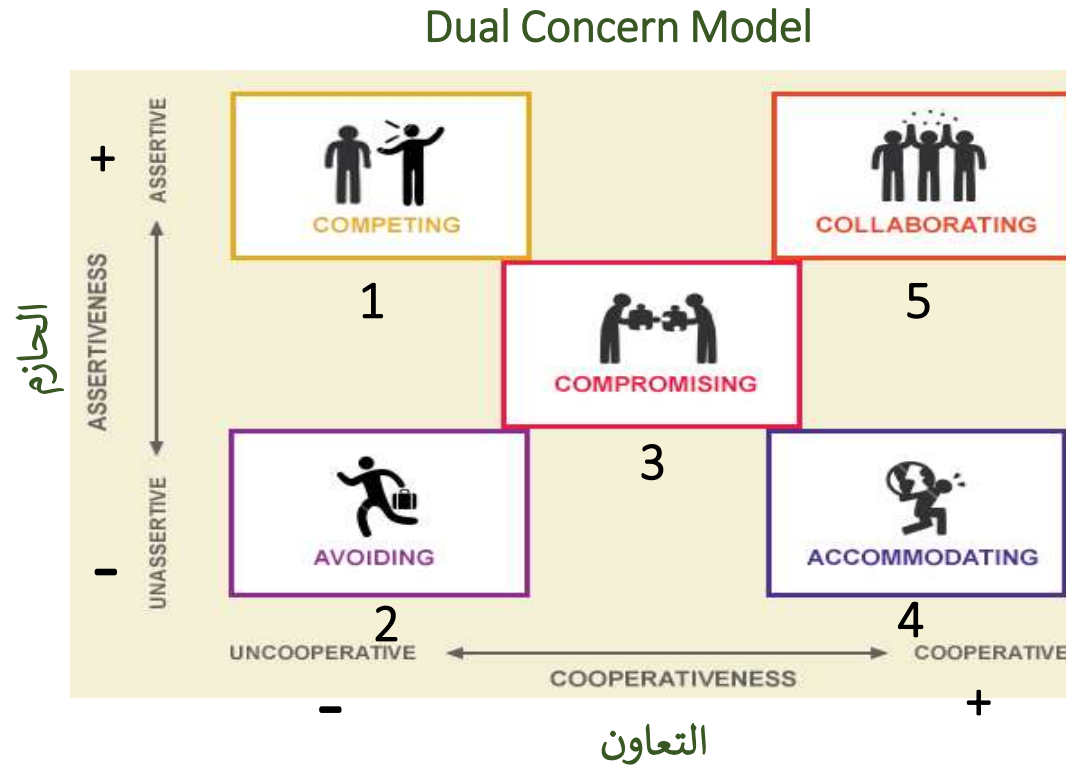
1. التنافس (الإكراه أو القتال): قلق كبير على الذات / قلة الاهتمام بالآخرين.

2. التجنب (السلبية): قلق منخفض على الذات والآخرين.

3. التسوية (التوفيق): الاهتمام الكبير بالذات والآخرين

4. السكن (العائد): قلق منخفض على الذات / اهتمام كبير بالآخرين.

5. التعاون (حل المشكلات): البحث عن حل وسط للقلق. هذه هي الاستراتيجية الوحيدة التي تحاول تعزيز وضع "الفوز" (W/W).



خطوات حل مشكلة ما في حالة التفاوض

Solving Negotiation Problems

1. تحديد المشكلة
2. فحص الحقائق
3. توليد الحلول الممكنة
4. تقييم الحلول الممكنة
5. اختيار الحلول بشكل تعاوني
6. تنفيذ الحلول
7. تقييم النتائج

خطوات حل مشكلة ما في حالة التفاوض

Solving Negotiation Problems

في حالة الاستيراد (ماكينات)، أو تصدير (فاكهة)

1. الآجل في البيع والسيولة
2. التسهيلات = بيع أكثر
3. $W/L - W/W$
4. أنواع وطرق السداد
5. W/W التدرج في التسهيلات
6. الالتزام وتوليد الثقة
7. نجاح

3. اختر طريقتك 3. Choose your way

CREATE VALUE خلق للقيمة



INTEGRATIVE (W/W) تعاوني

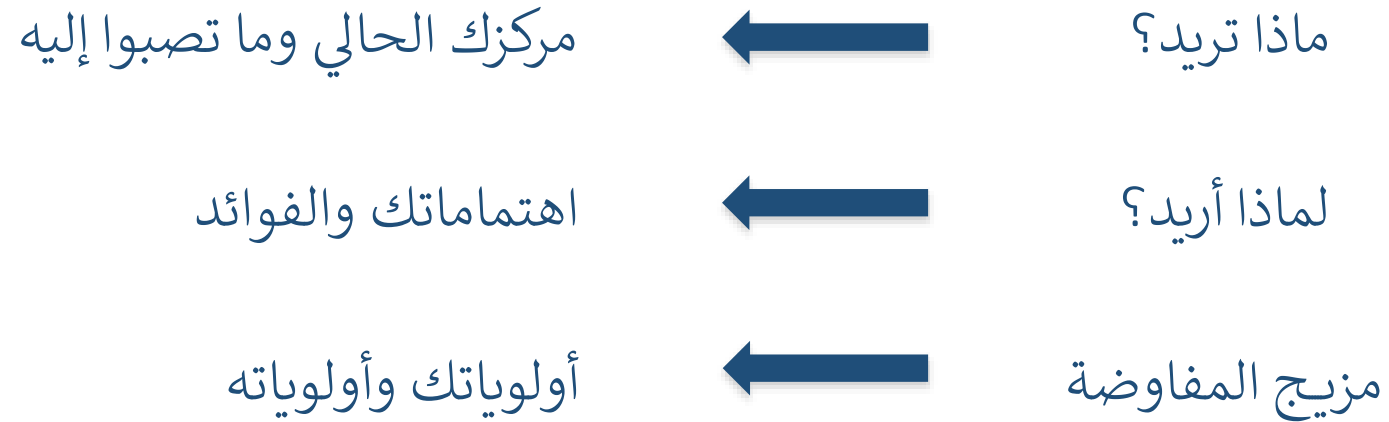
CLAIM VALUE اطلب لنفسك القيمة



DISTRIBUTIVE (W/L) توزيعي

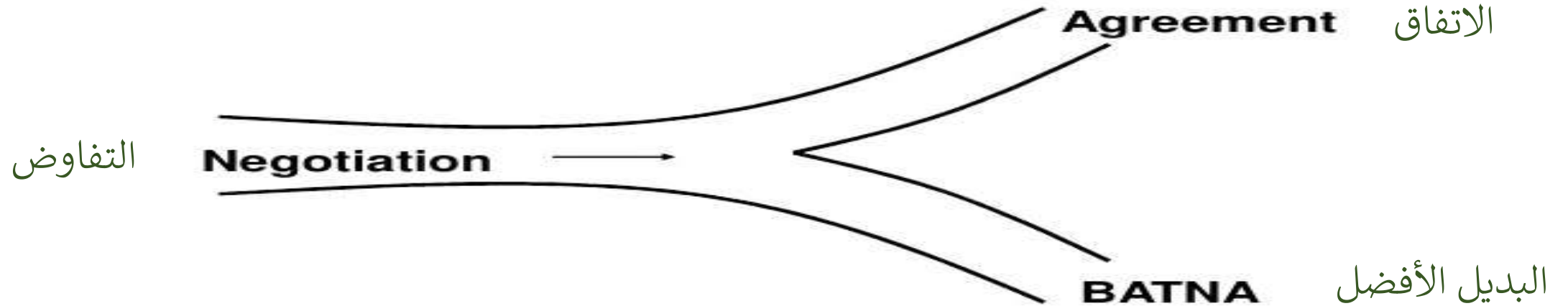
4. ما هي القضايا 4. What are the topics to Discuss

ما هي القضايا التي يمكن مناقشتها؟



5. هل تحتاج إلى البديل الأفضل ؟ BATNA

Develop Your BATNA (**Best Alternative To a Negotiated Agreement**)



**Best course of action
if you cannot reach agreement**

أفضل الطرق التي يمكن اتباعها إن لم نصل إلى اتفاق

خطوات عملية التفاوض

Negotiation Steps





1. التحضير والتخطيط

1. Preparation and planning

- تجهز أنت وفريقك، قم بتحديد مكان اللقاء، وتجهيز المكان
- البحث: تعرف على الطرف الآخر
- وضع قائمة بأهدافك وأهدافهم
- تحديد أولويات الأهداف
- إنشاء الخيارات
- تحديد المعايير العادلة
- فحص البدائل
- تحديد استراتيجيتك وتكتيكاتك المضادة
- وضع خطة تفاوضية معتمدة لفريق العمل

2. تعريف القواعد الأساسية

2. Basic Rules Definition

- الافتتاحية والمقدمة
- حدد من لديه السلطة
- القواعد والإجراءات
- استخدم الأجندة
- خلق مناخ عمل إيجابي
- تبادل المواضيع والقضايا

3. الإيضاح والتبرير

Clarification and Justification

- تحديد ما تريد
- تعريف المشكلة
- طرح الحلول
- تبادل المعلومات
- التركيز على الأهداف
- مناقشة (ناقش): استمع جيداً، واطرح الأسئلة، ووضح، ولخص
- ابحث عن حل وسط: اربح / اربح - W/W إذا أمكن
- استخدم نموذج الأهداف والتنازلات

4. المساومة وحل المشكلات Bargaining and problem solving

- أسأل عن ما تريد، وقم بالتعديل إذا كنت بحاجة لذلك.
- لا تتنازل بدون مقابل.
- حدد مجالات المرونة الممكنة وابدأ بها.
- استخدم الاستراتيجيات (W/W – W/L) والتكتيكات والتكتيكات المضادة (If/Than – لو/فسوف).
- تقديم عروض مضادة.
- لا تجادل ولا تقاطع ولا تفترض، وبدلاً من ذلك قم بتقديم مقترحات، أو اعرض شروطك، أو قم بالتعبير عن تعاطفك واهتمامك، أو البحث عن الاهتمامات المشتركة، أو استخدام لغة الجسد الإيجابية.
- اعرف متى ترفض ومتى تذهب بعيداً.

5. الإغلاق والتنفيذ

5. Conclusion and Implementation

- بيان الاتفاق
- توثيق الاتفاقية
- تحضير نتائج التفاوض والملخص
- سد الفجوات المتبقية
- توصل إلى اتفاق مبدئي ثم نهائي، والتوقيع عليه
- تنفيذ الصفقة
- مراقبة التنفيذ

اعرف خصمك Know your opponent

من المهم جداً معرفة من سيجلس عبر الطاولة للتفاوض

- معرفتك بخصمك سيؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية لمفاوضاتك.
- ابحث عن كل ما يتعلق بالشركة وموظفيها ومن تتعامل معهم.
- كلما عرفت بشكل أفضل؛ كنت مستعداً.
- تعرف على الرؤية، والرسالة، والملاك، والتاريخ، والثقافة التنظيمية، والوضع المالي، والفروع، والعملاء، وموردينهم، والمنافسين، وحصة السوق، وجودة منتجاتهم / خدماتهم، وجودة موظفيهم.
- يمكن أن يكون ما تعرفه عن أفرادها مفيداً جداً في الحصول على المزيد مما تريد.

تذكر الآتي عندما تتفاوض مع عميلك أو موردك
Remember the following when you negotiate
with your client or supplier

لا تفعل

1. أن تتفاوض
2. أبداً أبداً لا تقبل العرض الأول
3. المقاطعة
4. الهجوم
5. اللوم
6. الثثرة
7. السخرية
8. التهديد
9. شخصنة المسألة
10. لغة جسد تختلف عن لغة الكلام

افعل

1. اظهر وبع "القيمة" وحل المشكلة
2. اعرف حاجاته ورغباته
3. الإنصات النشط
4. اسأل للإيضاح
5. تلخيص كل نقطة
6. اختبر التزام العميل
7. كن باحثاً ومقديماً للمعلومة دائماً
8. تشجيع الاتصال في اتجاهين
9. قدم اقتراحك، ثم لخص النتائج
10. استخدم "لو / فسوف"



شكراً لكم