



خصائص المفاوض الفعال وأنماط المفاوضين

أ. حسان خضر



خصائص المفاوض الفعال وأنماط المفاوضين

خصائص ومواصفات المفاوض الفعال

أولاً- الخصائص الموضوعية:

القدرة على التحليل	(1)
المعرفة الاقتصادية	(2)
معرفة قانونية	(3)
معرفة لغوية	(4)
معرفة نفسية	(5)
معرفة قياسية	(6)
معرفة عامة	(7)



ثانياً- الخصائص الشخصية:

قوة التحمل ونضج الشخصية	(1)
الذكاء والدهاء	(2)
حسن التصرف وسرعته	(3)
إجادة فن الاستماع والإنصات	(4)
اللياقة والكياسة	(5)
سريع الملاحظة والفتنة	(6)
الإدراك الشامل والمتكامل	(7)



ثالثاً- اليقظة الدائمة المستمرة:

➤ وهناك عوامل أخرى عديدة تتصل بشخصية رجل
التفاوض:-

1. أن يكون لديه مهارات وقدرات الإعداد والتخطيط الجيد
للعملية التفاوضية.

2. لديه القدرة على جمع المعلومات الكافية عن موضوع
التفاوض.

3. تحليل هذه المعلومات واستخدامها في صياغة
الإستراتيجيات والسياسات التفاوضية.

4. انتقاء التكتيكات التفاوضية المناسبة للتعامل مع الموقف
أ. حساني، خضر،- المعهد العربي للتخطيط، 1-6 أبريل 2005.



5. أن يكون لديه العزيمة والإصرار على الوصول الى الهدف التفاوضي مهما كانت الصعاب والضغط التي يواجهها والمثابرة حتي يتمكن من تحقيق هذا الهدف.

6. أن يتوفر لديه الإحساس الشخصي بالتفوق الذاتي والأمان والثقة.

7. قدرته على تعميق الاتصال بينه وبين الآخرين.

8. استيعاب المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها أثناء العملية التفاوضية.

9. استعداده للدخول في مخاطرة محسوبة بدقة واعتماده على



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

المفاوض	خصائص الشخصية	مظاهر السلوك	ارشادات التعامل
(1) المفاوض العلمي The Pragmatic	<ul style="list-style-type: none">• يستثمر وقته بكفاءة	<ul style="list-style-type: none">• يتقدم بمقترحات عملية تعبر عن الواقع	<ul style="list-style-type: none">• لا تقدم وعود براءة او غير عملية اليه.
	<ul style="list-style-type: none">• منظم ومرتب	<ul style="list-style-type: none">• يطرح حقائق تعبر عن الواقع	<ul style="list-style-type: none">• احرص على التركيز على الجوانب العملية في القضية والبعد عن الازواح المثالية لحدودك التفاوضية.
	<ul style="list-style-type: none">• واقعي في مقترحاته	<ul style="list-style-type: none">• لا يهتم بالوعود البراقة.	<ul style="list-style-type: none">• قدم مقترحات مقبولة تتفق والواقع المحيطة.
	<ul style="list-style-type: none">• واعي بالبيئة المحيطة بالموقف التفاوضي	<ul style="list-style-type: none">• يعمل بجدية ونشاط وتعاون مع الطرف الآخر.	<ul style="list-style-type: none">• تحدث معه بالحقائق الملموسة في الوقت الحاضر.• أنصت إليه جيدا وفكر في مقترحاته بدون اندفاع او رد فعل سريع.
	<ul style="list-style-type: none">• متعايش مع السوق واتجاهاته او موقف الادارة والعمال.	<ul style="list-style-type: none">• يقدر ظروف الموقف والأطراف الأخرى ويستجيب إيجابيا لها.	
	<ul style="list-style-type: none">• بعيد عن المثالية.		
	<ul style="list-style-type: none">• الكفاءة العالية في الاداء		
	<ul style="list-style-type: none">• نشيط		



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

		(2) المفاوض المنبسط The Extrovert	
<ul style="list-style-type: none">• تبادل المودة والصدقة، واسعي الى ان تكسبه.	<ul style="list-style-type: none">• ينمي صداقات كثيرة	<ul style="list-style-type: none">• شخص منفتح على الآخرين	
<ul style="list-style-type: none">• لا تجنح الى التعقيد معه وحاول تبسيط الأمور والمسائل.	<ul style="list-style-type: none">• يتخذ قراراته بسرعة	<ul style="list-style-type: none">• يميل الى الصداقة	
<ul style="list-style-type: none">• كن تفاعلا معه.	<ul style="list-style-type: none">• لا يتردد او يخش القول، "لا" للآخرين	<ul style="list-style-type: none">• صريح في الغالب	
<ul style="list-style-type: none">• أحرص على استثمار وقتك معه	<ul style="list-style-type: none">• يبدأ الحديث بشكل جيد ولكن لا يحسن انهاء هذا الحديث	<ul style="list-style-type: none">• تمتزج شخصيته بالمشاعر والعاطفية	
<ul style="list-style-type: none">• تجنب الحرج الذي قد يحدث لك بسبب عدم ترده في القول "لا"	<ul style="list-style-type: none">• يناقش القضايا وربما بصراحة واضحة	<ul style="list-style-type: none">• يتمتع عادة بروح الفكاهة او الدعابة	
<ul style="list-style-type: none">• استثمر عدم فعالية أسلوبه في إنهاء ما بدأ به.	<ul style="list-style-type: none">• يداعب الآخرين من فترة لأخرى	<ul style="list-style-type: none">• منجز للأهداف.	
	<ul style="list-style-type: none">• يرد على جميع الاسئلة وعلى جميع المكالمات التليفونية التي ترد الى مكتبة		
	<ul style="list-style-type: none">• مكتبة غير منظم		
	<ul style="list-style-type: none">• لا يتابع الأمور جيدا		



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

<ul style="list-style-type: none">• كن حريص عند توجيهه اي اسئلة له	<ul style="list-style-type: none">• يفكر في مضمون السؤال ودلالاته قبل الاجابة عليه	<ul style="list-style-type: none">• فضولي بدرجة كبيرة	(3)المفاوض المحلل The Analytical
<ul style="list-style-type: none">• استخدام الحقائق والمنطق عند الرد علي اسئلته	<ul style="list-style-type: none">• يميل الى تحليل الامور باستخدام تفاصيل كثيرة	<ul style="list-style-type: none">• بطيء في رد الفعل ولا يميل الى الاستعجال في الرد	
<ul style="list-style-type: none">• فكر جيدا عند الرد علي اسئلته واعلم انه سبق يقوم بمقارنة ما تقول مع ما سبق لك ان قلته له.	<ul style="list-style-type: none">• يكون سعيد عندما يجعلك تخمن او تحلل ما يقوله	<ul style="list-style-type: none">• يميل الى التفاصيل والأجزاء الصغيرة.	
<ul style="list-style-type: none">• توقع الخداع العلمي او المنطقي منه.	<ul style="list-style-type: none">• يعتمد ان يستخدم الخدع العقلانية	<ul style="list-style-type: none">• يهتم بالتفكير والتحليل	
<ul style="list-style-type: none">• كن مزودا بالمعلومات الكافية قبل الجلوس معه.	<ul style="list-style-type: none">• يسأل كثيرا بل ويصر على ذلك	<ul style="list-style-type: none">• يربط الأشياء ببعضها البعض	
	<ul style="list-style-type: none">• يطلب باستمرار حقائق	<ul style="list-style-type: none">• ذو عقلية علمية	
		<ul style="list-style-type: none">• يركز على الموضوعية والمنطق	
		<ul style="list-style-type: none">• لا يركز كثيرا على المشاعر والعواطف	



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

• استخدام معه الاسئلة مفتوحة النهاية	• مستمع جيد	• بطئ الحركة	(4) المفاوض البطئ The slow Coach
• استخدام احيانا الصمت حتى تجبره على الاجابة	• لا يظهر اعتراضاته بشكل علني	• متبلد التفكير احيانا	
• حاول ان تستثير حماسة	• لا يستجيب لمقترحاتك بسرعة	• غير عاطفي	
• التحمل والصبر وعدم التعبير عن الملل والضجر	• يتحدث ببطء	• هادئ	
• حاول ان تشعره بضغوط الوقت وأهمية استثمار الوقت لصالح الطرفين	• يستهلك وقتا طويلا وغير حريص على استثمار وقته	• ممل ورتيب	
		• لا تفاعل بسرعة	



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

(5) المفاوض المشاغب The Trouble maker		• يثير المشاكل والصعوبات.	• يتسبب في ضياع الوقت.	• حاول ان تكسبه من خلال اشباع حاجة حب الظهور لديه.
	• غير مستقر عاطفيا.	• يعترض دائما.	• توقع المشكلات التي يمكن ان يثيرها وجهز نفسك للتعامل معه.	
	• يميل الى حب الظهور.	• يهتم بالتفاصيل.	• لا تحاول استنارته.	
	• تقليدي وغير ابتكاري.	• ينفعل عندما لا يستجاب لطلباته وآراءه.	• كن حازما من حين لآخر حتى لا يتوسع في اثره العقبات.	
	• يحب المجادلة.	• يميل الى الشغب وإثارة العقبات بدون اسباب مقنعة.	• وضح له الآثار السببية التي تنتج عن تعقيد الأمور.	
			• اهتم بالاجابة على اعتراضاته .	
			• استمر في موقفك الايجابي.	
			• لا تجادل معه.	



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

(6) المفاوض المقاتل الخائب The Poor Fighter		• عنيف وعدواني ولكن سرعان ما يلجأ للهدوء.	• يهاجم بشدة في البداية.	• حفاظ على هدوئك في البداية معه ولا تنفعل.
• سهل الغضب.	• يتراجع فجأة عند نقطة معينة وبسرعة وبدرجة كبيرة.	• لا تأخذ هجومه على انه موجّه لك شخصياً.	• يحاول ان يروعك في البداية.	• تمسك بالموضوع او بحدودك ولا تهتز او ترتبك من هجومة.
• مكافح او مناضل لفترة.	• يرفع الراية البيضاء في نهاية قتاله، أي يستسلم.	• يرفع الراية البيضاء في نهاية قتاله، أي يستسلم.	• يثير قضية من لا شئ احياناً.	• اتخذ اساليب حاسمة في الرد عليه والدفاع عن رأيك.
• يجادل كثيراً.	• يثير قضية من لا شئ احياناً.	• يثير قضية من لا شئ احياناً.	• لا تنخدع في البداية من الأساليب الشديدة او العنيفة التي يستخدمها.	• لا تنخدع في البداية من الأساليب الشديدة او العنيفة التي يستخدمها.
• متوتر الأعصاب ويفتقر التوازن العاطفي.	• متوتر الأعصاب ويفتقر التوازن العاطفي.	• متوتر الأعصاب ويفتقر التوازن العاطفي.	• عندما يتراجع لا تضغط عليه ولكن أظهر له تقديرك واحترامك لاقتناعه في نهاية المطاف.	• عندما يتراجع لا تضغط عليه ولكن أظهر له تقديرك واحترامك لاقتناعه في نهاية المطاف.
• يانس.	• يانس.	• يانس.	• يانس.	• يانس.



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

		(7) المفاوض العدواني The Aggressive	
• يحاول امتصاص غضبه.	• يقوم بمساومة شاقة.	• معاجم	
• لا تحاول استثارته.	• كثيرا لمقاطعة في الحديث.	• عصبي	
• حافظ على هدونك.	• يتصرف تصرفات عدوانية.	• متوتر.	
• كن صبور دائما.	• يتمسك برأية مع التلويح بالتهديد او التخويف.	• جارح.	
• لا تسمح له بالتمادي في العدوانية ولكن بطريقة مهذبه.	• يستخدم الصوت العالي.	• عنيد او متصلب الرأي	
• افرض عليه احترامك.		• يميل الى الغدر.	
• لا تهتز واطهر اعتزازك بنفسك.		• لا يحترم الآخرين.	
• لا تقابل الهجوم والعدوانية بهجوم وعدوانية من جانبك.			
• حاول ابراز نقاط الاتفاق بدلا من نقاط الخلاف.			
• اطلب استراحة في حالة شدة هجومة.			



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

<ul style="list-style-type: none">• أشبع بلبقاء حاجة الغرور وحب الظهور لديه من خلال الإطراء أحيانا والمديح	<ul style="list-style-type: none">• يجلس بطريقة متعالية	<ul style="list-style-type: none">• يحب الظهور	<p>(8) المفاوض المغرور " الطاووس" The Peacock</p>
<ul style="list-style-type: none">• لا تنتقم منه او حاول ان تكشف غروره وادعائه المعرفة	<ul style="list-style-type: none">• يتحدث من فوق للآخرين	<ul style="list-style-type: none">• يميل للتعالي على الآخرين.	
<ul style="list-style-type: none">• دافع عن رأيك من خلال الحقائق والبراهين	<ul style="list-style-type: none">• يحاول ان يعلم الآخرين عملهم	<ul style="list-style-type: none">• لديه ثقة مفرطة في نفسه	
<ul style="list-style-type: none">• لا تعتمد احراجه	<ul style="list-style-type: none">• يفتخر كثيرا بنفسه ويمدح في خبراته وتصرفاته	<ul style="list-style-type: none">• يحب أن يري نفسه كثيرا في المرأة	
<ul style="list-style-type: none">• حافظ على ابتسامتك ولكن لا تسخر منه	<ul style="list-style-type: none">• يبدي اعتراضات كثيرة لإشباع غروره وادعائه بالمعرفة.	<ul style="list-style-type: none">• يدعي المعرفة بكل شئ	
	<ul style="list-style-type: none">• لا يظهر الاحترام للآخرين.	<ul style="list-style-type: none">• متعطرس	
	<ul style="list-style-type: none">• جاف في ردوده		
	<ul style="list-style-type: none">• يستهزئ بالآخرين		



التعامل مع كل نمط

<ul style="list-style-type: none">• كن صبورا جدا معه	<ul style="list-style-type: none">• يثير الصعوبات	<ul style="list-style-type: none">• قلق	(9) المفاوض المتردد The Hesitated
<ul style="list-style-type: none">• وفر كافة المعلومات التي يحتاجها	<ul style="list-style-type: none">• يميل الى عدم اتخاذ القرارات بسرعة	<ul style="list-style-type: none">• مرتباب ومتشكك	
<ul style="list-style-type: none">• شجعة على اتخاذ القرار من خلال إظهار مزايا اتخاذ القرار وعيوب تأجيله	<ul style="list-style-type: none">• يميل الى تأجيل القرارات	<ul style="list-style-type: none">• قليل الثقة بالنفس	
<ul style="list-style-type: none">• قدم له التأكيدات اللازمة	<ul style="list-style-type: none">• كثير الوعود عن المستقبل	<ul style="list-style-type: none">• غير مستقر او غير متوازن	
<ul style="list-style-type: none">• كن معه حازما، عند وقت معين	<ul style="list-style-type: none">• يسأل كثيرا للحصول على المزيد من المعلومات	<ul style="list-style-type: none">• غير حاسم	
<ul style="list-style-type: none">• ركز على إدخال الطمأنينة في قلبه	<ul style="list-style-type: none">• يحتاج الى مزيد من التأكيدات والوعود والإثبات او البراهين		
<ul style="list-style-type: none">• أجعله يثق بك			



الأنماط المختلفة لشخصية المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

<ul style="list-style-type: none">• أحرص على ان تبادل الود	<ul style="list-style-type: none">• يتحدث كثيرا وخاصة في الاجتماعات	<ul style="list-style-type: none">• محبوب	<p>(10) المفاوض الودود او المحبوب</p> <p>The Friendly</p>
<ul style="list-style-type: none">• كن لطيفا معه مع استخدام العواطف والمشاعر	<ul style="list-style-type: none">• يشجع السلوك الودي	<ul style="list-style-type: none">• اجتماعي	
<ul style="list-style-type: none">• استخدام الاسئلة المغلقة النهائية معه والتي تتضمن الاجابة بنعم أو لا	<ul style="list-style-type: none">• لا يحافظ على مواعيد	<ul style="list-style-type: none">• متفاعل ولديه دائما أمل	
<ul style="list-style-type: none">• أختصر في الإجابة على الاسئلة الاجتماعية والبعيدة عن التفاوض	<ul style="list-style-type: none">• لا يهتم كثيرا بالوقت او تخطيطه	<ul style="list-style-type: none">• لا يميل الى إزاء الآخرين	
<ul style="list-style-type: none">• حاول أن تعيد الحديث بلباقة الى الموضوع ذو الاهتمام في التفاوض	<ul style="list-style-type: none">• يتعامل مع الآخرين كأنهم زائرين او ضيوف	<ul style="list-style-type: none">• يجنح للسلام	
<ul style="list-style-type: none">• لا تميل الى خداعه	<ul style="list-style-type: none">• يحافظ على العلاقات ولا يعمل على انقطاعها	<ul style="list-style-type: none">• طيب القلب	
<ul style="list-style-type: none">• لا تجرح مشاعره			