

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«میریت مذاکرات سازمانی»

(درنامه)

تألیف: نعمت مهدوی راد

پاییز ۱۳۹۲



انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی



سرشناسه: مهدوی راد، نعمت

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت مذاکرات سازمانی (درسنامه) / تألیف نعمت مهدوی راد

مشخصات نشر: تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، ۱۳۹۲.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۱۹-۱۰-۸

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۲۹-۲۳۳

موضوع: مذاکره

موضوع: ارتباط در سازمان

شناسه افزوده: مرکز آموزش مدیریت دولتی

رده کنگره: ۹۳۱۳۹۲ م ۴۲ / BF۶۳۷

رده دیویی: ۱۵۸/۵

شماره کتابشناسی ملی ۳۲۲۰۸۹۹

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۹۲

قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال

ناظر محتوا: ایوان رادمنش - احمد ذاقلی

ویراستار: ابراهیم همتی

بازخوانی و ویرایش: لیلا مهربانی - زهرا امیرخانی

صفحه آرا: لیلا مهربانی

کارشناس چاپ و نشر: کوروش مقدس

چاپ، فروش و توزیع: دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی

مدیریت مذاکرات سازمانی

نعمت مهدوی راد

دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی

تلفن: ۴۲۵۰۱۴۵۲ - ۸۸۸۰۱۸۴۸

وبگاه مرکز: www.smtc.ac.ir

فروشگاه و نمایشگاه کتاب

تهران، خیابان کریمخان زند، استاد نجات اللهی شمالی، شماره ۱۹۸

تلفن: ۴۲۵۰۱۷۵۱ دورنگار: ۸۸۹۰۷۶۰۷

رایانامه: Bookstore@smtc.ac.ir

فهرست مطالب

معرفی در کتابخانه	۹
پیش‌گفتار	۱۱
فصل ۱: مفاهیم و ابعاد مذاکره سازمانی	۱۵
مقدمه	۱۷
۱-۱. تعریف مذاکره	۱۷
۲-۱. سطوح مذاکرات	۲۱
۳-۱. انواع مذاکره سازمانی	۲۲
۴-۱. عوامل کلیدی توفیق در مذاکره سازمانی	۲۳
۵-۱. فرایند مذاکره سازمانی	۲۷
۶-۱. نقش مذاکره در محیط‌های سازمانی	۳۱
۷-۱. معیار مذاکره اثربخش	۳۲
۸-۱. اخلاق در مذاکره	۳۲
۹-۱. تفاوت جنسیتی در مذاکره	۳۶
۱۰-۱. بازیگران مذاکره	۳۸
۱۱-۱. ویژگی‌های مذاکره‌کننده	۴۰
۱۲-۱. نمونه‌های مذاکره در اسلام	۴۰
جمع‌بندی و خلاصه	۴۷
منابع برای مطالعه بیشتر	۴۷
فصل ۲: مرحله آمادگی	۴۹

۵۱	 مقدمه
۵۲	 ۱-۲. گام‌های اساسی مرحله آمادگی (برنامه‌ریزی)
۵۸	 ۱-۱-۲. تعیین اهداف
۷۰	 ۲-۱-۲. جمع‌آوری اطلاعات و اسناد
۷۲	 ۲-۱-۳. شناسایی طرف مذاکره
۷۳	 ۲-۱-۴. استراتژی مذاکره
۸۵	 ۲-۱-۵. روش مذاکره
۸۹	 ۲-۲. ویژگی‌های میان‌فرهنگی مذاکره
۹۶	 ۲-۲. گام‌های اساسی مرحله آمادگی (سازماندهی)
۹۶	 ۲-۲-۱. تعیین هیأت مذاکره
۱۰۰	 ۲-۲-۲. توجه به دستور جلسه و محل برگزاری
۱۰۷	 ۲-۲-۳. تهیه چک لیست مذاکره
۱۰۸	 ۲-۲-۴. توجه به استراحت و آرامش
۱۱۰	 جمع‌بندی و خلاصه
۱۱۰	 برای مطالعه بیشتر
۱۱۳	 فصل ۳: مرحله رویارویی
۱۱۵	 مقدمه
۱۱۸	 ۱-۳. گام‌های اساسی مرحله رویارویی
۱۱۸	 ۱-۱-۳. معارفه طرفین مذاکره
۱۲۳	 ۲-۱-۳. مدیریت جلسات
۱۲۴	 ۳-۳-۴. ارتباط
۱۴۱	 ۳-۱. ادراک
۱۴۴	 ۳-۱-۴. احساسات
۱۴۷	 جمع‌بندی و خلاصه
۱۴۷	 برای مطالعه بیشتر

فهرست مطالب ۷

فصل ۴: مرحله گفت و شنود.....	۱۴۹
مقدمه.....	۱۵۱
۴-۱. ساختار مذاکرات.....	۱۵۳
۴-۲. استدلال منطقی.....	۱۵۴
۴-۳. ارائه پیشنهاد.....	۱۶۰
۴-۴. تاکتیک‌های مذاکره.....	۱۶۵
۴-۵. شناخت و مقابله با رفتارهای غیراخلاقی.....	۱۸۶
۴-۶. ورود اشخاص ثالث.....	۱۹۱
جمع‌بندی و خلاصه.....	۲۰۰
برای مطالعه بیشتر.....	۲۰۰
فصل ۵: مرحله توافق، ارزیابی و تنظیم اسناد.....	۲۰۳
مقدمه.....	۲۰۵
۵-۱. گام‌های اساسی مرحله توافق.....	۲۰۵
۵-۱-۱. ثبت توافقات.....	۲۰۶
۵-۱-۲. ارزیابی توافق.....	۲۰۸
۵-۱-۳. قالب اسناد توافقات.....	۲۱۱
جمع‌بندی و خلاصه.....	۲۱۴
برای مطالعه بیشتر.....	۲۱۴
پیوست‌ها.....	۲۱۵
پیوست شماره یک: نمونه مذاکره.....	۲۱۵
پیوست شماره دو: نمونه اختیارتنامه اداری.....	۲۲۳
نمونه سؤال‌های چهارگزینه‌ای.....	۲۲۵
کلید سؤال‌های چهارگزینه‌ای.....	۲۳۷
نمونه سؤال‌های تشریحی.....	۲۳۹
منابع و مأخذ.....	۲۴۳

معرفی درسنامه

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آیین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد.^۳

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه ای مدیران در زمینه های بهبود نگرش و بصیرت افزایی و توسعه مهارت های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه» و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه های برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و

۱. مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲. تصویب نامه شماره ۲۵۷۹ ت/۲۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳. بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

هنگفت بابت توسعه و تحقیق، می‌توانند از دستاوردهای حاصله با انجام مذاکرات اثربخش بهره‌مند شوند. مذاکره، فرایند ارتباط برقرار کردن برای رسیدن به یک تصمیم مشترک است. مینتزبرگ^۱، استاد دانشگاه مک گیل کانادا، براساس تحقیقات میدانی نقش‌های مدیران را در سطوح عالی، میانی و عملیاتی در مؤسسات آموزشی، بازرگانی و دولتی در قالب ده نقش برشمرده است. یکی از نقش‌های مدیران که در ارتباط با دیگر واحدها و افراد برای دستیابی به امتیازات در جهت اهداف سازمانی خویش ایفا می‌کنند، مذاکره است. مذاکره، حیات مستمر مدیر را تضمین می‌کند و او را در سراسر حیات مدیریتی خویش با کارکنان مؤسسات اجتماعی، مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد و سرمایه در اتحادیه و سازمان‌های غیررسمی، به‌طور مستمر در حال مذاکره و امتیازگیری برای سازمان خویش قرار می‌دهد.

یکی از مشکلات عمده مدیران بخش دولتی این است که در انجام مذاکرات سازمانی در موضوعات مختلف از قبیل مسائل مدیریتی، برنامه‌ریزی، همکاری، حل اختلافات و خرید کالا و خدمات از روش و اصول علمی در زمینه مذاکره کمتر بهره می‌گیرند و همین بی‌توجهی به مذاکره به مثابه یک شیوه عملکرد، سبب شده که اغلب جلسات گفت‌وگو پس از صرف هزینه، وقت و انرژی فراوان یا به بن‌بست انجامد یا برخلاف آنچه تصور می‌شد منافی اندک نصیب سازمان شود. مطمئناً گسترش دامنه فعالیت دولت در تمامی بخش‌های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی با نيل به توسعه پایدار اقتضا می‌کند که با انتصاب مدیران توانمند در بخش‌های مذکور موجبات پیشرفت کشور فراهم شود که این مهم با بهره‌مندی مدیران از دانش و مهارت روزآمد، هم‌چون اصول و فنون مذاکره سازمانی میسر است.

الگوی مفهومی - کاربردی مذاکرات سازمانی، بر مبانی و مطالعات علمی استوار

شده^۱ است که برای تضمین و ارتقای اعتبار الگوی حاضر، هم نظرهای جمعی از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و هم تجارب گروهی از مدیران و کارشناسان عرصه مذاکرات سازمانی مستند شد و ماحصل آن پایه‌های اساسی پژوهش میدانی را شکل داد که بر اساس یافته‌های آن، بتوان به گونه‌ای مطلوب و کارآمد مراحل فرایندی را تجویز و برای اجرا توصیه کرد. با توجه به گستردگی مفهوم مذاکره، تلاش شده است تا حد امکان به این موضوع پرداخته شود.

همچنین نویسنده لازم می‌داند از زحمات مدیران و کارشناسان محترم دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش، سرکار خانم ایران رادمنش، جناب آقای احمد ذاقلی، جناب آقای ابراهیم هشتی و سرکار خانم‌ها لیلا مهربانی و زهرا امیرخانی، کمال تشکر و قدردانی را به عمل آورد.

در خاتمه موجب امتنان خواهد بود که خوانندگان این اثر با بیان انتقادهای پیشنهادها و دیدگاه‌های تکمیلی خود، نویسنده^۱ را در اعتلای این اثر یاری فرمایند.

با تشکر

نعمت مهدوی‌راد