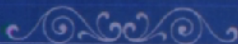




اصول و
فنون مذاکره

● فاطمه زند



سرشناسه	:	زند، فاطمه، ۱۳۲۹ -
عنوان و نام پدیدآور	:	اصول و فنون مذاکره/ فاطمه زند.
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات آها، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	:	۱۷۶ص.
شابک	:	۷۰۰۰-۷-۹۴۰۰۲-۹۴۰۰۰-۶۰۰-۹۷۸:
وضعیت فهرست نویسی	:	فبا
یادداشت	:	کتابنامه ص. ۱۷۲.
موضوع	:	بحث و مذاکره
رده بندی کنگره	:	۱۳۲۴ الف۶۱/۳۹: PN۴۱۸۱
رده بندی دیویی	:	۸۰۸/۵۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۳۸۰۴۳۱

اصول و فنون مذاکره

فاطمه زند

- انتشارات: آها
- ویراستار: هدی آقا کاظم شیرازی
- صفحه آرا: نازیلا صادقی
- طراح جلد: سعید صادقی
- طراح شخصیت آها: مجید خسرو انجم
- تایپ: مریم حسوند
- مسئول اجرایی و آماده سازی: کوثر اسکندری پور، ساعده پورا کبیر
- نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۲
- چاپ: امیران
- لیتوگرافی: پاسارگاد
- شمارگان: ۲۰۰۰ جلد
- قیمت: ۷۰۰۰ تومان
- تلفن مرکز پخش: ۰۲۱-۶۶۷۴۹۲۴۹
- شابک:



ISBN: 978-600-94002-7-0

مدرسین علمی کاربردی می توانند برای دریافت کتاب به سایت زیر مراجعه نموده و از انتشار کتابهای سایر دروس مهارت های مشترک، اطلاع پیدا نمایند.

www.AHA.ir

همه حق و حقوق محفوظ است

استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی انتشارات آها ممنوع می باشد

۷..... آنچه دانشجوی علمی کاربردی باید بداند

۱۱..... مقدمه

فصل اول: مفاهیم، تعاریف و کلیات

۱۲..... تاریخچه

۱۵..... ویژگی های اصلی مذاکره

۱۶..... تعاریف مذاکره

۱۸..... تعارض؛ عامل انجام مذاکره

فصل دوم: اصول مذاکره

۲۷..... انواع رفتارها، فتاری در مذاکره

۳۱..... اصول اساسی مذاکره

۳۶..... ماکیاولیسم و تاثیر آن در مذاکره

۳۷..... چگونه با کسی که از او نفرت داریم مذاکره کنیم؟

۳۸..... چگونه با کسی که دوستش داریم مذاکره کنیم؟

فصل سوم: مراحل مذاکره

۴۲..... فرآیند مذاکره

۵۰..... چک لیست بررسی نتیجه توافق

۵۰..... اعتبار منبع پیام

۵۱..... عوامل تاثیر گذار در میزان اعتبار منبع پیام

فهرست

فصل چهارم: تکنیک های مذاکره

۵۵	قانون طلایی مذاکره
۵۷	بازی مذاکره
۶۰	استراتژی های تاکتیک ها در مذاکره
۶۹	چالش های متداول در مذاکره
۷۴	میزان نفوذ و تاثیر گذاری
۷۷	عدم توانایی نه گفتن
۷۸	مدیریت جلسات
۸۴	مدیریت زمان
۸۷	مدیریت چالش
۸۹	مدیریت استرس

فصل پنجم: توافق و تفاهم

۹۵	ارتباطات در مذاکره
۱۰۲	ارائه پیشنهاد
۱۱۶	چانه زنی و توافق در مذاکره
۱۲۶	راهکارهای حل اختلاف
۱۲۷	تعهد در مذاکره
۱۲۹	توافق نهایی
۱۳۷	خاتمه مذاکره
۱۳۸	فنون خاتمه مذاکره

فصل ششم: ملاحظات حقوقی در مذاکره

۱۴۳..... اصول اخلاقی در مذاکره

فصل هفتم: نقش فرهنگ در مذاکره

۱۵۱..... تعریف فرهنگ

۱۵۳..... تاثیر فرهنگ در روند مذاکره

۱۵۶..... ۱۰ مولفه فرهنگی موثر در مذاکره

۱۶۰..... حفظ حرمت و دفاع از شرف و حیثیت ملی

فصل هشتم: ملاحظات حقوقی در مذاکره

۱۶۳..... چهار جنبه حقوقی و قانونی

۱۶۷..... منابع

آنچه دانشجوی علمی کاربردی باید بداند:

دانشجو و فارغ التحصیل دانشگاه جامع علمی کاربردی، نه دانش آموخته علوم نظری و علوم پایه و نه به اشتباه برداشتی برخی دیگر، کارآموز فنی و حرفه‌ای است. دانشجوی علمی کاربردی فرهیخته‌ای است که می‌آموزد چگونه در حین رعایت جنبه‌های استاندارد مطابق علم، عملکرد اجرایی مطلوبی ارائه دهد. در واقع تلفیق اندیشه و برداشت علمی با عملیات و اجراء مبتنی بر ساختار فکری علمی، فرایندی است که دانشجوی علمی کاربردی را در طول مسیر آموزش در مراکز آموزش عالی علمی کاربردی درگیر می‌کند.

واقعیت این است که در آموزش‌های علمی - کاربردی انتظار می‌رود دانش آموخته و یا دانشجو بتواند با بکارگیری سطوحی از دانش خود در مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای، دانش فنی را با نیازهای بازار ترکیب کرده، محصول و یا خدمات جدیدی را به جامعه ارائه نماید و یا فرایند تولید یا خدمات را با شیوه نوینی اصلاح و بهینه‌سازی نماید حال این بهینه‌سازی می‌تواند اصلاح یک فرایند اداری باشد. مثلاً یک بخشنامه در یکی از سازمانهای دولتی یا اختراع یک نوشتابه جدید با طمع و مزاج آسایشی - اجرایی فنی نمی‌کند زیرا هدف افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح فناوری در تمام بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. از این رو دانشجوی علمی - کاربردی به دنبال مسأله‌گشایی علمی در فرایندهای کسب و کار است.

دانشگاه جامع علمی - کاربردی که در سال ۱۳۷۵ با عنوان «دانشگاه جامع تکنولوژی» و به همت مرحوم دکتر تقی ابتکار تأسیس شد، در حال حاضر با ۱۰۰۰ مرکز آموزش عالی علمی - کاربردی تنها متولی نظام آموزش عالی علمی - کاربردی است که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اداره می‌شود و بخش‌های مختلف اجرایی کشور با ایجاد مراکز آموزشی در کنار کارخانه، اداره، سازمان و یا شرکت خود مبادرت به آموزش نیروی انسانی مورد نظر خود و سایر افراد علاقمند در این بخش زیر نظر دانشگاه جامع علمی - کاربردی می‌نمایند.

در بدو تأسیس، وظیفه اصلی این دانشگاه توسعه مرزهای فناوری تعیین شد. در همین راستا همواره موضوع فناوری و کلیدواژه‌هایی همچون تکنولوژی، تکنسین و مهندسی تکنولوژی در اکثر آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها و مقررات دانشگاه دیده می‌شد. آنچه که امروزه نیز با هدف تربیت افرادی به معنای واقعی علمی کاربردی که بتوانند با دانش و مهارت لازم نیازها و مشکلات بخش‌های مختلف صنعت، خدمات، کشاورزی و فرهنگ و هنر کشور را برطرف نمایند، تکمیل شده است.

اکثر دوره‌های آموزشی دانشگاه جامع علمی کاربردی در راستای تأمین نیاز نیروی انسانی واحدهای اجرایی، تجاری و صنعتی طراحی و ارائه می‌شوند. به همین رو دوره‌های علمی کاربردی بسیار متنوع، نوین و مهارتی و برخوردار از دانش روز دنیا است و در قید و بند رشته‌های سنتی و نظری سایر دانشگاه‌ها قرار ندارد. دانشجویان این عرصه به تخصص و مهارت بیش از مدرک توجیه می‌کنند.

رشته‌ها و دروس دانشگاه جامع علمی - کاربردی بر اساس نیاز و شرایط روز و علوم جدید مرتباً بازنگری می‌شوند. دروس علمی - کاربردی، ۴۰ درصد نظری و ۶۰ درصد عملی بوده و با درس‌های یسی همچون کاربرینی، کارورزی و کارآموزی اتصال بین دانشجویان و محیط کار فراهم می‌شود. تأکید نیز بر راه اندازی مراکز دانشگاهی علمی کاربردی

در کنار واحدهای اجرایی، تجاری و صنعتی است تا از یک سو هنجارهای غالب بر محیط علمی را در دانشجو ایجاد نماید و از سوی دیگر محیط لازم برای تقویت روحیه کاری و به عرصه عمل رساندن مهارت های دانشجویان علمی کاربردی را فراهم سازد.

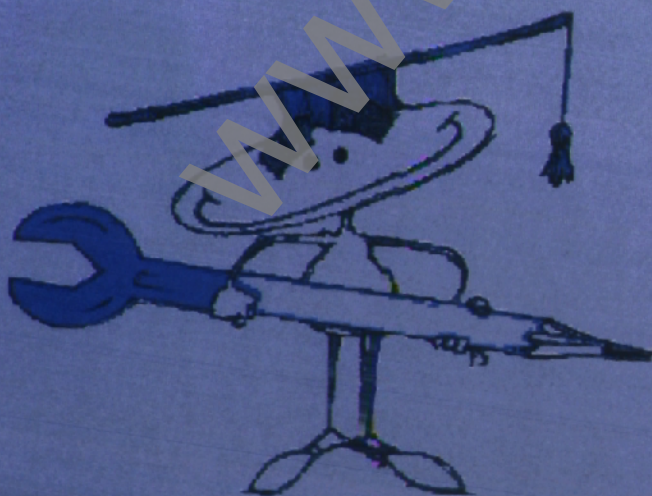
باید توجه داشت که تاکید بر جنبه های کاربردی دوره های آموزشی که برای دانشجویان علمی کاربردی طراحی می شود، به این معنا نیست که این دانشگاه اتصالی به مفاهیم و علوم نظری و پایه ندارد. بالعکس، دانشجویان علمی کاربردی در این دانشگاه می آموزند که چگونه توسعه امور کاربردی و فناوری را با پشتوانه علمی پیش ببرند. توسعه کشور از طریق افزایش کاربرد علم در محنت جامعه است.

به معنای دیگر، تنها تفراتی که اتفاقاً نقطه قوت و ظرفیت منحصر به فرد دانشجوی علمی کاربردی می باشد، توازن بین محتوای نظری و عملی است که در دانشگاه جامع علمی کاربردی آن را فرا می گیرد. به این معنا که دانشجوی علمی کاربردی، همزمان با فراگیری علوم دانشگاهی، می آموزد که چگونه از این دانش در واحدهای اجرایی، تجاری و صنعتی بهره برداری مطلوب کند.

از همین رو، رویکرد تحصیلات تکمیلی در دانشگاه جامع علمی - کاربردی، از تحصیلات تکمیلی مراکز دانشگاهی نظری - علوم پایه نیز متفاوت است. دانشجویان تحصیلات تکمیلی علمی کاربردی صرفاً به عنوان یک پژوهشگر که به دنبال تحقیق و نگارش متون علمی هستند در نظر گرفته نمی شوند، بلکه آنها افرادی فن آور خواهند بود که بتوانند با ترکیب دانش با نیازهای بخش های مختلف محصول اخلاصت جدیدی و یا شیوه جدیدی در اجرا، طراحی و یا فرایند اتخاذ کرده و حتی آن را به عنوان یک فناوری ثبت نمایند. از این رو، همانطور که از یک فرد با تحصیلات تکمیلی انتظار می رود که بتواند مقالات علمی بین المللی (ISI) ارائه نماید، فارغ التحصیلان نظام علمی - کاربردی نیز انتظار می رود که هر چه بیشتر به ارائه فناوری های ثبت شده در داخل و خارج از کشور در جهت گسترش مرزهای فناوری همت گمارند.

و در نهایت رویکرد فرهنگی مورد انتظار از دانشجوی علمی - کاربردی آن است که از یک سو فردی علمی، دارای

نزاکت در رفتار و دقت و استدلال در علم، متعهد به ارزش های دانشگاهی و هنجارهای علمی اخلاقی، به دنبال تقویت فرهنگ علمی - پژوهشی و فرایندهای گفت و گو و مذاکره و گرایش به علتگرایی باشد؛ و از سوی دیگر فرهیخته ای جدی با دغدغه های حرفه ای و تخصصی، که با داشتن روحیه تلاش و پشتکار، انگیزه لازم برای حل مشکلات و مسائل حرفه ای و انجام امور به شیوه خلاقانه و کارآفرینانه را داشته باشد.



همه ما با این واقعیت روبه‌رو هستیم که در تمام طول روز با مذاکره‌های عاطفی، احساسی، منطقی، تجاری و موقعیت‌های بیشماری مواجه می‌شویم که عبور موفق از آنها نیازمند برقراری ارتباطی صحیح، منطقی و اصولی است.

هر وقت در برابر «کسی» برای مذاکره می‌نشینیم باید بدانیم که این دیگری می‌تواند طیف وسیعی از انسان‌ها را دربرگیرد؛ از جمله همسر و شریک زندگی ما، افراد خانواده ما و انسان‌هایی که خارج از خانواده ما هستند مثل رئیس، دانشجو، استاد، فروشنده، مشتری، حتی تعمیرکاری که برای درست کردن یخچال به خانه آمده است در این طیف وسیع قرار دارند و رابطه‌ها را تشکیل می‌دهند؛ تمام این روابط به مذاکرات بی‌وقفه نیاز دارند و مذاکره فرایندی با هدف ایجاد وضعیتی جدید که طرفین به تنهایی قادر به خلق آن نیستند یا حل مسئله موجود میان طرفین است.

یکی از راه‌های مؤثر قوی کردن مظلوم و در نتیجه مبارزه با ظالم مذاکره کردن می‌باشد. اگر مظلومین دنیا به مذاکره مجهز بودند، می‌توانستند علیه ظلم پیشگیری یا با آن مبارزه کنند. افرادی که خود را در زندگی بازیچه و قربانی دیگران می‌بینند می‌توانند با استفاده از مذاکره احقاق حق کنند و رابطه را روی موج تعادل و عدل قرار دهند و در واقع دیگران را نسبت به خود گستاخ و مجاوز نسازند. مذاکره در جهت احترام به حقوق خود و دیگران و رعایت عدالت است.

انسان عصر حاضر در هر شغل و جایگاه اجتماعی، ناگزیر از ایجاد و حفظ رابطه با جامعه خویش است. آنچه نیاز انسان را برآورده می‌سازد در اغلب اوقات در اختیار دیگران است و برای کسب آن چاره‌ای جز توافق نیست. بدیهی است شناخت موقعیت‌های گوناگون مذاکره، ما را در بسیاری از جنبه‌های زندگی توانمندتر خواهد ساخت. دستیابی به شناخت آگاهانه و سیستماتیک این فرآیند را برای شما فراهم می‌سازد که نقاط قوت و ضعف خود را بهتر شناخته، با تمرینات مستمر ظرفیت‌های خود را افزایش دهید. پس در مطالعه دقیق مطالب بکوشید تا آموخته‌های خود را در مذاکرات روزمره به کار بندید. «مرکز فراموش نکنید مذاکره تلفیقی از تجربه و علم است.»

مذاکره می‌تواند روابط را آسان سازد و در عین حال به شما در صرفه‌جویی زمان، هزینه، حفظ حیثیت و کسب یک مزیت نسبی کمک کند.

مذاکره جریانی پیچیده است و به یادگیری مهارت‌های خاص و انجام تمرین‌های معینی نیاز دارد. مذاکره بهترین راه مسالمت‌آمیز برون‌رفت تمامی مشکلات از حل اختلافات خانوادگی و چانه‌زنی‌ها در کوچه و بازار و دانشگاه گرفته تا توافقات پیچیده سیاسی و بین‌المللی است. هر فردی یک مذاکره‌کننده به حساب می‌آید و مذاکره راهی است برای رسیدن به آنچه هر انسانی در زندگی می‌خواهد.

اما مذاکره منهای مراقبه و سلامت آن، تبدیل به ضد مذاکره می‌شود؛ مانند کمیسیون رفع اختلاف که به جای رفع اختلاف به تشدید آن می‌پردازد. مذاکره هم مثل خیلی چیزهای دیگر احتیاج به فرهنگ دارد؛ فرهنگ مذاکره یعنی برخورد درست با مذاکره. ما باید فرهنگ مذاکره درست را بشناسیم و آن را بالا ببریم. برای این کار باید مذاکره را علمی‌تر بشناسیم و قواعد آن را در عمل به کار گیریم و از بازتاب‌های شرطی ناسالم و عادت‌های نادرست مذاکره پرهیز کنیم و به سمت شرطی‌ها و عادت‌های درست مذاکره برویم؛ همچنین از

کودکی فرزندان خود را با این نعمت مهم آشنا سازیم؛ البته باید در وهله اول خودمان نحوه مذاکرات را از نقطه نظر صحت و عدم صحت آن به درستی بشناسیم و در نهایت به توافق و تفاهم برسیم؛ به خصوص در محیط خانه، مدرسه، دانشگاه و جامعه.

به هر حال در صورتی که علاقمند هستید که در روابط خانوادگی، تحصیلی، کاری، اداری و اجتماعی به روابط بهتر و حسنه برسید لازم است اصول مذاکره را فرا گیرید.

از آنجا که وظیفه هر کتاب در نهایت آگاه کردن خواننده و قراردادن او در راستای هدف مطلوب است، در این کتاب نیز برخی از نکات مناسب، ساده و کاربردی اصول مذاکره ارائه شده است. در روش استفاده از اصطلاحات، مذاکره و چانه زنی برای بیشتر مردم یک معنا دارد، ولی ما از این دو کلمه به گونه‌ای مشخص استفاده خواهیم کرد. اصطلاح چانه زنی را زمانی به کار خواهیم برد که وضعیت‌های رقابتی برنده-بازنده مثل جر و بحث بر سر قیمت‌ها که در مراجع اثاثیه مستعمل و دست دوم یا قرعه‌کشی خودروها پیش می‌آید را توصیف می‌کنیم و اصطلاح مذاکره را زمانی به کار می‌بریم که به وضعیت‌های برنده-برنده اشاره می‌کنیم، مانند وضعیت‌هایی که هنگام تلاش طرفین برای پیدا کردن اصل قابل قبول مشترک درباره یک ناسازگاری پیچیده به وجود می‌آید. اگر این موارد را در کار و ارتباطات و مذاکره به خاطر بسپارید، خیلی دچار اشتباه نمی‌شوید و می‌توانید به انسان ماهری مبدل شوید.

اگر مهمترین مهارت برای مذاکره «آمادگی» باشد، مهمترین نقش این کتاب، آمادگی مخاطبان است.

امیدواریم پس از خواندن این کتاب کاملاً آماده تشخیص وضعیت‌های مذاکره‌ای باشید، شیوه کارکرد مذاکره را بفهمید، شیوه طرح‌ریزی، به کارگیری و تکمیل مذاکرات موفقیت‌آمیز را بدانید و مهم‌تر از همه اینکه بتوانید نتایج خود را به بیشترین حد رضایتمندی برسانید.

لازم است از استاد ارجمند، جناب آقای دکتر مسعود حیدری، مدیر علم مذاکره ایران که نقش بسزایی در ترویج دانش و تجربه مذاکره در ایران داشتند و مؤلف از کتاب‌ها و کلاس درس ایشان استفاده بسیاری نموده است، تشکر ویژه‌ای نمایم؛ چراکه مطالب بسیاری که از ایشان آموخته‌ایم سبب غنای محتوای این کتاب شده است. همچنین جناب آقای مهندس محمدرضا شعبانعلی که از کتاب‌های ایشان بسیار بهره برده و مطالعه کتاب‌های آنها را به علاقمندان میحث مذاکره توصیه می‌نمایم. همچنین آقای مهندس مهدی سعیدی کیا که راهنمایی‌های بسیار ارزنده‌ای برای تدوین و تالیف این کتاب به من داشتند.

مدرس‌ان می‌توانند نظرات ارزشمند خود را از طریق سایت آ‌ها به نشانی www.ahair.ir منعکس نمایند تا در ادامه نقایص آن برطرف شود.

فاطمه زند

زمستان ۹۲