

۲۰۹۴۳۵۲

نکات کلیدی در

مهارت‌های

مذاکره و حل تعارض

تالیف: دکتر علی جمال محمدی

www.ketab.ir



انتشارات
نور



مرکز پخش و دفتر مرکزی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منبری جاوید (اردیبهشت)، کوچه بهشت آیین، پلاک ۳۶
 کد پستی ۱۳۱۴۹۶۳۳۳۱ تلفن: ۶۶۴۹۹۹۹۰ نامبر: ۶۶۴۸۳۱۵۱

نکات کلیدی در مهارت‌های مذاکره و حل تعارض

مولف: دکتر علی جمال محمدی

ناشر: شهرآب

ناشر همکار: آینده‌سازان

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۸

تیراژ: ۱۱۰۰

قیمت: ۵۱۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: نا؛

شابک: ۷۸-۹۶-۳۱۴-۴۲۱-۰-۰

تمام حقوق نشر و پخش این اثر به ناشر انتشارات شهرآب محفوظ است.

فهرست نویسی پیش از انتشار

سرشناسه	: جمال محمدی، علی، محمد
عنوان و نام پدیدآور	: نکات کلیدی در مهارت‌های مذاکره و حل تعارض / تالیف علی جمال محمدی.
مشخصات نشر	: تهران: شهرآب: آینده‌سازان، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۰ ص: جدول.
شابک	: 978-964-3144-21-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: مذاکره، Negotiation - مدیریت تعارض، Conflict management
موضوع	: ارتباط بین اشخاص، Interpersonal communication
موضوع	: اقناع (روان‌شناسی)، (Persuasion (Psychology)
رده بندی کنگره	: BF۶۳۷
رده بندی دیویی	: ۳/۳۰۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۸۱۷۶

مراکز پخش

فروشگاه مرکزی انتشارات شهرآب: تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، مجتمع فرهنگی فروزنده،

پلاک ۲۳۳ تلفن: ۶۶۹۶۱۱۰۰ نامبر: ۶۶۹۶۱۱۰۱

فروشگاه شماره ۲ انتشارات شهرآب: تهران، خیابان انقلاب، ضلع جنوب شرقی میدان، بازار بزرگ کتاب، طبقه پایین

همکف، پلاک ۱۵ تلفن: ۶۶۴۹۷۵۲۶

فروشگاه آینده‌سازان: تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، مجتمع فرهنگی فروزنده،

پلاک ۳۰۵ تلفن: ۶۶۴۱۷۳۱۶

فهرست مطالب

بخش اول / تعارض

۱۳	فصل اول / تعارض و انواع آن
۱۳	تحولات در نگرش‌های ایجاد تعارض
۱۴	دو چهره تعارض (تعارض کارکردی و غیرکارکردی)
۱۶	پرسش‌های تحلیلی فصل اول
۱۷	فصل دوم / تعارض در سطح فردی
۱۷	تعارض درون فردی
۱۹	تعارض میان فردی
۲۰	تعارض شخصیتی
۲۲	سازوکارهای دفاعی
۲۳	سنجش فائق آسان بر رفتارهای پیچیده و دشوار
۲۴	پرسش‌های تحلیلی فصل دوم
۲۵	فصل سوم / تعارض در سطح گروهی
۲۵	تعارض میان گروهی
۲۶	پیش فرض‌های اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان گروهی
۲۸	گروه اندیشی: بذر تعارض میان گروهی
۲۸	درس‌های برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض گروهی
۲۹	تعارض در سازمان
۳۰	سایر موارد مربوط به عوامل سازمانی
۳۱	مدیریت تعارض‌های ناشی از رشد سازمانی
۳۲	شبکه‌های قدرت و تعارض
۳۳	دیدگاه‌های سه گانه سازمان‌ها نسبت به تعارض
۳۴	چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان
۳۴	تعارض میان سازمانی
۳۴	تعارض میان فرهنگی
۳۵	پرسش‌های تحلیلی فصل سوم
۳۷	فصل چهارم / فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن
۳۷	شناخت فراگرد شکل‌گیری تعارض
۳۹	مدیریت تعارض
۳۹	روش‌های ایجاد تعارض کارکردی
۴۱	سیک‌های گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی (منفی)

۴۱	همکاری مبتنی بر اعتماد (حل مساله یا حل تلفیقی)
۴۱	اجتناب
۴۲	نرمش و سازش
۴۲	مصالحه
۴۲	اثر بخشی سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض
۴۶	پرسش‌های تحلیلی فصل چهارم

فصل پنجم / حل اختلاف غیر رسمی و تعارض در آینه پژوهش

۴۷	الف) مطالعات آزمایشگاهی
۴۷	ب) پژوهش میدانی
۴۸	پرسش‌های تحلیلی فصل پنجم

بخش دوم / مذاکره

فصل اول / مذاکره و انواع آن

۴۹	تعریف مذاکره
۴۹	محیط‌های سازمانی مذاکره
۵۰	اهداف و نتایج مذاکره
۵۱	شاخص‌های مذاکره اثربخش
۵۱	انواع اساسی مذاکره
۵۲	راهبردهای مذاکره توزیعی
۵۳	فنون دستیابی به توافق‌های تلفیقی
۵۴	مقایسه رهیافت‌های مذاکره در مذاکرات تجربی و تلفیقی
۵۵	پرسش‌های تحلیلی فصل اول

فصل دوم / مذاکره و اثربخشی

۵۷	شناسایی طیف چانه زنی
۵۸	قالب‌های شناختی در چانه زنی
۵۹	تعصب‌های شناختی
۶۰	نقش صفات مشخصه در مذاکره
۶۱	توافق‌های آشکار و نهان
۶۲	جدول نتایج
۶۲	پرسش‌های تحلیلی فصل دوم

فصل سوم / راهبردهای فنون مذاکره

۶۳	اهمیت نتایج ماهوی در رابطه مذاکره
۶۵	فنون مذاکره
۶۶	تفاوت‌های سبک‌های مذاکره

۶۸	ارتباطات و مذاکره
۶۸	شخص سوم تسهیل‌گر
۶۹	مهارت‌ها و وظایف شخص سوم تسهیل‌گر
۷۰	نقش‌های شخص سوم تسهیل‌گر
۷۰	پرسش‌های تحلیلی فصل سوم

۷۳	فصل چهارم / مسائل میان فرهنگی و جنبه‌های اخلاقی مذاکره
۷۳	مسائل میان فرهنگی در مذاکره
۷۳	جنبه‌های اختلاف مذاکره
۷۶	پرسش‌های تحلیلی فصل چهارم

۷۷	فصل پنجم / زبان بدن و ارتباط غیر کلامی
۷۷	ارتباط غیر کلامی در مذاکره و زندگی روزمره
۷۷	ارتباط غیر کلامی
۷۸	اربع ابعاد ارتباط غیر کلامی (طبقه بندی سه گانه)
۷۸	زبان بدن: پیام‌های ارسال شده توسط بدن
۷۹	پیام‌های ارسال شده از طریق فاصله، ابعاد فیزیکی، اشیاء و چیدمان محیط
۷۹	نگاه به زمان و حوزه انتخاب زمان
۸۰	چند مورد از حوزه‌های مربوط به زبان بدن
۸۱	ارتباط غیر کلامی و زبان بدن در محیط سازمان
۸۲	زبان بدن برای فروشندگان
۸۲	ارتباط غیر کلامی زبان بدن در مهمانی‌ها و تعاملات دوستانه
۸۳	زبان بدن و پیام‌های غیر کلامی برای افزایش کارایی
۸۳	تفاوت پیام‌های غیر کلامی در فرهنگ‌های مختلف
۸۶	اهمیت و ضرورت زبان بدن در مذاکره
۸۶	تفاوت زبان بدن زنان و مردان
۸۸	آیا زنان احساساتی‌تر از مردان هستند؟
۸۸	سه گرایش در زبان بدن
۸۹	ارتباط چشمی و زبان چشم‌ها
۸۹	علائم چهره در مذاکره
۸۹	زبان بدن و تحلیل و تشخیص دروغ گویی
۹۰	دست به سینه بودن و گارد دفاعی در زبان بدن
۹۱	علائم چهره در ارتباطات و مذاکره
۹۳	تفاوت بین احساسات و هیجانات و خلق
۹۳	پرسش‌های تحلیلی فصل پنجم

- فصل ششم / مذاکره و مناظره و فرایند اجرایی مذاکره ۹۵
- تفاوت مذاکره و مناظره در چیست؟ ۹۵
- مراحل مذاکره / فرایند مذاکره ۹۷
- برنامه‌ریزی برای مذاکره | چک لیست گام به گام ۹۸
- چک لیست برنامه ریزی برای مذاکره ۹۸
- منافع و مواضع در مذاکره ۹۹
- نقطه شروع مذاکره ۱۰۰
- سه نوع خط قرمز در مذاکره ۱۰۱
- چرا در مذاکره روی خط قرمزها تأکید می‌شود؟ ۱۰۲
- در چه شرایطی مذاکره و چانه زنی مناسب نیست؟ ۱۰۲
- تعیین امتیاز چیست و امتیازها در مذاکره چگونه طبقه بندی می‌شوند؟ ۱۰۳
- واین: امتیازدهی در مذاکره | امتیاز دادن در مذاکرات چه اصولی دارد؟ ۱۰۴
- نقش قانون در امتیازدهی ۱۰۴
- تاکتیک‌ها: مذاکره | خرد کردن امتیازها ۱۰۵
- استراتژی: کالیاس در مذاکره ۱۰۶
- استراتژی در مذاکره: نکات مهم ۱۰۷
- تعریف استراتژی کالیاس ۱۰۷
- چند سوال کلیدی در مذاکره کالیاس (مذاکره‌های بین سازمانی) ۱۰۷
- پرسش‌های تحلیلی فصل ششم ۱۰۸
- فصل هفتم / برنامه‌ریزی برای مذاکره ۱۰۹
- ذی نفعان مذاکره چه کسانی هستند؟ ۱۰۹
- برنامه‌ریزی برای مذاکره | فهرست موضوعات مورد بحث در مذاکره ۱۱۰
- اصول مذاکره | چند توصیه برای مذاکره موفق ۱۱۱
- مواجهه با دروغ در مذاکره ۱۱۲
- چند توصیه برای مذاکره موفق ۱۱۸
- توصیه‌هایی برای کم‌رنج کردن اثر عادت فرهنگی ۱۲۲
- نحوه شروع مذاکره | چه کسی گفتگو را آغاز کند؟ ۱۲۷
- پیام‌های منفی کلامی و غیرکلامی در مذاکره ۱۲۸
- پرسش‌های تحلیلی فصل هفتم ۱۳۱
- فصل هشتم / تاکتیک‌های مذاکره / مهارت سکوت کردن در مذاکره ۱۳۳
- سکوت کردن در مذاکره چه اثراتی دارد؟ ۱۳۳
- تسلط بر کلمات و اهمیت آن در مذاکره ۱۳۷
- مکانیزم‌های دفاعی و کارکرد آنها در مذاکره ۱۳۸
- مذاکره و نقش داستان‌گویی در آن ۱۳۹

- ۱۴۱..... منابع قدرت در مذاکره و سازمان
- ۱۴۲..... منابع قدرت برای یک مذاکره کننده
- ۱۴۲..... قدرت موقعیت
- ۱۴۲..... قدرت ناشی از آلت‌رناتیوها
- ۱۴۳..... قدرت ناشی از رفتار و شخصیت
- ۱۴۳..... هدیه دادن در مذاکره
- ۱۴۴..... منظور از هدیه‌ی خالص چیست؟
- ۱۴۴..... چالش اصلی در هدیه‌های تجاری چیست؟
- ۱۴۵..... آیا منظور از هدیه در مذاکره همان امتیاز است؟
- ۱۴۶..... چرا در مذاکره و جلسات تجاری هدیه می‌دهیم؟
- ۱۴۷..... امید به جبران و رفتار متقابل
- ۱۴۷..... هنر مقدمه چینی در مذاکره برای ارسال پیام‌ها
- ۱۴۸..... مذاکره حقوق | تعیین حقوق و درخواست افزایش حقوق
- ۱۴۹..... انتخاب مناسب برای مذاکره
- ۱۵۰..... مذاکره قراردادهای ليسانس | مفاد قراردادهای ليسانس (لايسنس)
- ۱۵۲..... ترم‌های Trade در قرارداد ليسانس
- ۱۵۳..... آیا سطح تنش در مذاکره خوبی ارزیابی می‌کنید؟
- ۱۵۴..... مبانی مذاکره
- ۱۵۴..... مهارت‌های پیشرفته‌ی مذاکره
- ۱۵۴..... کاربردهای مذاکره و سناریوهای خاص
- ۱۵۵..... مهارت ارائه مطلب و سخنرانی
- ۱۵۷..... نکاتی در مورد مهارت گوش دادن
- ۱۶۵..... اهمیت ارتباط چشمی در سخنرانی و فن بیان
- ۱۶۶..... تحلیل رفتار متقابل در مدیریت و کسب و کار
- ۱۶۷..... مدل ذهنی مذاکره کننده | باورها، ارزش‌ها و قضاوت‌ها
- ۱۶۸..... منظورمان از مدل ذهنی مذاکره کننده چیست؟
- ۱۶۸..... مدل ذهنی شما در مورد مذاکره چیست؟
- ۱۶۹..... پرسش‌های تحلیلی فصل هشتم

۱۷۱..... فصل نهم / انواع مذاکره / مذاکره تلفیقی در مقابل مذاکره توزیعی

- ۱۷۱..... مذاکره توزیعی
- ۱۷۲..... تعریف مذاکره برد - برد (برنده - برنده) چیست؟
- ۱۷۳..... مصالحه
- ۱۷۳..... تقسیم برابر منافع برای همه‌ی طرف‌ها
- ۱۷۳..... رضایت دوطرف
- ۱۷۳..... مذاکره‌ی منجر به حفظ و تقویت روابط

۱۷۴	تعریف مذاکره برد - برد چیست؟
۱۷۴	ترفندهای مذاکره آموزش تکنیک‌های مذاکره
۱۷۵	تاتولوژی به عنوان یک ترفند کلامی در مذاکره
۱۷۵	ترفند سیگنال‌های مبهم در مذاکره
۱۷۵	ترفند چاپلوسی در مذاکره
۱۷۵	نکات عمومی در مورد ترفندهای مذاکره
۱۷۶	سکوت به عنوان یک ترفند در مذاکره
۱۷۶	استراتژی کالیبسی در مذاکره
۱۷۶	مذاکره تجاری مهارت‌های ضروری برای تبدیل شدن به یک مذاکره کننده حرفه ای
۱۷۷	تعریف مذاکره تجاری
۱۷۷	درک مفاهیم پایه در مذاکره و مذاکره تجاری
۱۷۷	په زه‌ای در حال مذاکره هستیم؟
۱۷۸	انواع مذاکره
۱۷۹	پرورش نگ‌ش و مدل ذهنی مناسب برای مذاکره موفق
۱۷۹	مدل ذهنی نتیجه - برآز ویژگی‌های دیگر ضروری برای موفقیت در یک مذاکره تجاری است.
۱۸۰	نگاه به مذاکره به عنوان یک بازی
۱۸۱	آشنایی با مفاهیم کذب و کار
۱۸۱	شناخت صنعت و بازار
۱۸۱	شناخت راهکارهای متعارف
۱۸۲	تسلط بر حوزه‌های عمومی
۱۸۳	مهارت‌های ارتباطی (نقشه راه یادگیری)
۱۸۴	نقشه راه مهارت ارائه مطلب
۱۸۴	جستجوی نقاط ضعف ارتباطی
۱۹۱	ماتریس توانایی‌های ارتباطی
۱۹۱	اثربخش بودن ارتباط
۱۹۲	مناسب بودن شیوهی ارتباط
۱۹۲	تاریخچه ارتباطات انسانی و تغییر انتظارات انسان‌ها از مهارت ارتباطی
۱۹۳	قوانین مورفی در ارتباطات
۱۹۳	پرسش‌های تحلیلی فصل نهم
۱۹۵	سخن پایانی
۱۹۶	منابع و ماخذ
۱۹۷	Bibliography

پیشگفتار

اگر فرصت زیادی برای مطالعه نداشته باشید و قصد داشته باشید تنها یک کتاب در مورد تعارض و مذاکره بخوانید، احتمالاً کتاب حاضر یکی از مناسبترین گزینهها خواهد بود. این کتاب، می‌کوشد به شکلی علمی، دقیق و با چارچوب مشخص، مباحث مختلف در حوزه تعارض و مذاکره را مورد اشاره قرار دهد. از جمله ویژگی‌های خوب کتاب، ارائه‌ی تعدادی پرسش تحلیلی در مورد هر موضوع در انتهای هر فصل کتاب است. محتوای این کتاب را می‌توان به دو بخش کلی تقسیم کرد. در یک بخش، تعارض و ویژگی‌های آن مورد توجه قرار گرفته و به طور خاص این ویژگی‌ها در ابعاد مختلف بررسی گردیده است و در بخش دیگر به مذاکره اشاره شده است. این کتاب به مباحثی مانند تعریف تعارض و مذاکره، انواع تعارض، سطوح تعارض، شبکه‌های قدرت و تعارض، مدیریت تعارض، مذاکره‌های برنده - برنده، شاخص‌های مذاکره اثربخش، مذاکره‌های رقابتی، برنامه ریزی برای مذاکره کاربردهای مذاکره پرداخته است.

تالیفات و ترجمه‌های متعددی در زمینه تعارض و مذاکره ارائه شده است، ولی آنچه این کتاب را از سایر کتب متمایز می‌سازد، کاربردی بودن موضوعات در عین توجه به مبانی علمی مفاهیم تعارض و مذاکره می‌باشد.

با مطالعه‌ی دقیق کتاب می‌بینید که تقریباً تک تک جملات و بخش‌های آن، در مذاکره کاربرد دارند و برای ارائه به طرف مقابل در مذاکره بسیار مفید می‌باشد. این مذاکره را محدود به معامله‌های کوچک بدانیم، احتمالاً مطالعه‌ی این کتاب چندان واجب و ضروری نیست، اما برای کسانی که در سطح مدیریتی مشغول به کار هستند و مذاکره می‌کنند، این کتاب می‌تواند بسیار مهم و اثربخش باشد و مزیت اصلی این کتاب در مقایسه با سایر کتاب‌هایی که به این موضوعات می‌پردازند این است که تقریباً بسیاری از مثال‌ها از فضای مدیریت انتخاب شده‌اند.

این کتاب را می‌توان در گروه کتاب‌های عمومی تعارض و مذاکره نیز طبقه بندی کرد. البته منظور از عمومی در اینجا، ساده بودن یا سطحی بودن نیست. بلکه این مسئله است که صرفاً روی

یکی از جنبه‌های تعارض و مذاکره متمرکز نشده است و کوشیده شده است موضوعات و دغدغه‌های مختلف موجود در تعارض و مذاکره را مورد بحث و بررسی قرار دهد. البته اگر بخواهیم موضوعی را ذکر کنیم که منحصر در این کتاب مورد اشاره قرار گرفته و بیشتر از بقیه‌ی مطالب اهمیت اشاره کنیم «توجه به تعارض و مذاکره در ساختار کاربردی» است و مناسب است به این موضوع، که مختص این کتاب است و در کتاب‌های دیگر بدین شکل مورد اشاره قرار نگرفته توجه شود و اتفاقاً آشنایی با آن می‌تواند کمک شایان توجهی به بهبود نتیجه‌ی مذاکره نماید. از آنجایی که دانش و مهارت مذاکره، دانش و مهارتی بین رشته‌ای است، این کتاب با داشتن چارچوبی بسیار علمی و دقیق، اما با زبانی ساده، باعث می‌شود بدون آشنایی قبلی با حوضه‌ی تعارض و مذاکره هم بتوان از آن استفاده کرد.

از آنجا که بسیاری از مدیران در سازمان‌ها و کسب و کارهای خود، به نوعی درگیر بحث تعارض و مذاکره هستند، پس از دانشجویان در آینده شغلی خود به این مهارت نیاز خواهند داشت، تصمیم گرفت کتاب حاضر را برای تقویت مهارت‌های اصول و فنون مذاکره و حل تعارض به نگارش در آوریم.

پدیده‌ی است هرگز نمی‌تواند به‌ای یک عنوان، مطالبی قطعی و جامع و مانع تدوین کرد، اما سرفصل‌های کتاب حاضر که حاصل گردآوری، ترجمه و تالیف نویسنده بوده و با تجارب کاری بیش از دو دهه گره خورده است، بر اساس ویژگی مخاطبین، سابقه‌ی ذهنی و تجربه‌ی عملی، نیازها و دغدغه‌های مخاطب تعریف و تعیین شده است. امیدوارم با بحث پیرامون مهارت‌های مذاکره و حل تعارض، برای افرادی که به نوعی با این حوزه درگیر هستند مورد استفاده قرار گیرد.

دکتر علی جمال محمدی