

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

محاضرات التفاوض الدولي

مطبوعة دروس مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر
مالية وتجارة دولية

اعداد: الدكتورة جعيجع نبيلة

استاذة محاضرة بقسم العلوم التجارية

السنة الجامعية 2021/2020



ملخص:

تعد المفاوضات من أولى وسائل حل المنازعات الدولية والداخلية وهي وسيلة تقتصر في اغلب الأحوال على أطراف النزاع أنفسهم وان كان يمكن التفاوض بواسطة طرف ثالث .. وهي وسيلة تضرب بجذورها في أعماق التاريخ باعتبارها وسيلة لتقليل أو لإزالة حد التوتر أو الأزمات والحقيقة نحن نعيش اليوم في عصر التفاوض ، فأغلب أنشطة حياتنا وما ينجم عنها من خلافات قد أصبح في حاجة للتفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة دائما وأبدا..

ونظرا لكون التفاوض علم له أصوله ومناهجه ونظرياته وأساليبه، وهو علم جديد آخذ في التشكيل، إلا أنه يحظى باهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية الذين يحاولون تأسيس نظريات له، لتعلقه بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على النحو الأفضل، وتفعيل عملية التواصل داخل المجتمعات وفيما بينها على المستوى العالمي، ودراسة علم التفاوض فرضته ممارسة عملية المفاوضات بصورة لم يسبق لها مثيل، من خلال التطورات التي أدت إلى جعل العالم قرية صغيرة. لذلك أردنا أن نتناول في هذه المطبوعة مقياس تقنيات التفاوض الدولي حسب البرنامج الذي حددته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الأول من العام الدراسي للسنة أولى ماستر تجارة دولية، فجاء هذا المقياس لتحقيق الأهداف التالية:

- تمكين الطالب من التعرف على الإطار المفاهيمي للتفاوض والمفاوضات وأنواعه وأطرافه.
- التعرف على مناهج واستراتيجيات التفاوض والتكتيكات المتبعة في ذلك.
- معرفة كيفية الحوار والتقنيات المتبعة في الإقناع.
- تمكين الطالب من فهم شخصية المفاوض الناجح والمهارات والخصائص التي يجب ان يتصف بها.
- التطرق إلى الإستراتيجية التي يتبعها المفاوض بعد نهاية عملية المفاوضات.

محتوى المقياس:

- المحور الاول: مفاهيم عامة حول التفاوض الدولي.
- المحور الثاني: مبادئ واسس التفاوض الدولي.
- المحور الثالث: عناصر التفاوض الدولي.
- المحور الرابع: استراتيجيات التفاوض الدولي.
- المحور الخامس: ماهية التفاوض التجاري الدولي
- المحور السادس: تقنيات التفاوض التجاري الدولي
- المحور السابع: التفاوض مع الموردين
- المحور الثامن: التفاوض مع الزبائن
- المحور التاسع: التفاوض مع المؤسسات المناولة

مقدمة::

يعتبر التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار في حياتنا اليومية فنحن نعيش اليوم عصر التفاوض بكل معانيه فما تجد من نشاط في حياتنا إلا وأنت تختلف مع الغير في طريقة أفكارك وتنفيذ ما تريد عمله؛ ولهذا أنت تحتاج إلى التفاوض للحصول على ما تريد وتحقق أهدافك ومصالحك، فالتفاوض يحدث يومياً سواء في التعامل مع الزوج أو الزوجة أو أبناءك أم زملاءك في العمل أو مديرك لذا فإنّ هذا الفن يعدّ أمراً مهماً جداً في جميع المجالات، ولقد نشأ هذا العلم عبر التاريخ حيث استخدم الإنسان التفاوض في تنظيم العلاقات مع غيره من خلال المحادثات الشفوية التي كانت الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، وكان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، ففي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلاً - كانت المحادثات الشفوية ووساطة أطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج. وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض الأول في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح أو تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الآخر.

ومع ظهور الحضارات القديمة التي اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية وإجراء المفاوضات، نجد أن المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالفات والصدقات، كما أن المفاوضات العسكرية (الحربية) كانت أسلوباً شائعاً، نتيجة كثرة الصدامات المسلحة التي كانت تنشب فيما بين القبائل، أو المدن، أو الدول أو الشعوب، ومع نشأة الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعددت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات بين الدول المختلفة، وفي ظل هذا التطور أصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات والقضاء على الأزمات وزيادة التفاهم والتفاعل، وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الحقوق والواجبات، فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب؛ في كافة جوانب حياتنا التي هي سلسلة من المواقف التفاوضية لذلك تظهر ضرورة التفاوض وأهميته أثراً واضحاً على حياتنا، اذن التفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان إلى حد انه يمكن القول بان الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة



مفاوضات دائمة سواء كانت على امور صغيرة او على قضايا كبيرة، وبالتالي يكون التفاوض قد وضع حدا لسوء التفاهم وتجنبيه التصادم والصراع مع اخيه الانسان، اعتمادا على مايمكن ان يكون بينهما من ارضية مشتركة. وبالنظر الى تاريخنا الإسلامي نجد ان التفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية من خلال الأسلوب القرآني واعتباره كأفضل أسلوب للإقناع كقوله تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "، ويقول تعالى: " لا إكراه في الدين " وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر وسيدنا علي كرم الله وجهه يقول: " الناس صنفان: أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر"

كما توجد في ديننا الحنيف أكثر من إشارة على مشروعية المفاوضات حتى مع المخالفين من المشركين والأعداء، ففي القرآن الكريم أرشد المولى تبارك وتعالى نبيه الكريم عليه الصلاة والسلام إلى المفاوضات بقوله عز وجل: " و ان أحد من المشركين استجارك فأجره حتى يسمع كلام الله ثم أبلغه مأمنه ذلك بأنهم قوم لا يعلمون"، أما في السيرة النبوية فكان من أشهر المفاوضات في التاريخ الإسلامي مفاوضات صلح الحديبية في حدود مكة المكرمة والتي سنتناولها بالتفصيل في نهاية المحاضرات.

وتعتبر المفاوضات التجارية من أقدم مجالات التفاوض بحيث يتم بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق اتفاق معين، مثل مقايضة سلعة أخرى أو شراء أو بيع سلعة معينة وهذا ما أكسب الانسان مهارات تفاوضية شخصية وتقنية، فالعملية البيعية من أهم وأقدم مجالات المفاوضات التجارية التي يتم فيها تبادل السلع والخدمات بين البائع والمشتري مقابل عائد مادي معين.

من هنا جاءت هذه المطبوعة التي هي حصيلة قراءات مجموعة من الكتب والاطلاع على العديد من المراجع المكتوبة والالكترونية لتمكين الطلبة من اكتساب مهارات التفاوض وتجعلهم قادرين على إضافة معارف جديدة إلى رصيد المعرفة التي اكتسبوها من مقياس تقنيات التفاوض الدولي في السداسي السادس من السنة الثالثة، وعليه سيتم تناول هذه المطبوعة على محاور متعددة تتمثل في مفاهيم عامة حول التفاوض الدولي، مبادئه وأساسه، عناصره واستراتيجياته، والتركيز على ماهية التفاوض التجاري الدولي بحكم التخصص مالية وتجارة دولية، ثم سيتم التطرق الى تقنيات التفاوض الدولي حيث سيتم التركيز على التفاوض مع الموردين والتفاوض مع العملاء، ثم في الاخير سيتم تناول محور التفاوض مع المؤسسات المناولة.

المحور الاول: مفاهيم عامة حول التفاوض الدولي

أولاً: مفهوم التفاوض:

تعريف التفاوض لغة واصطلاحاً:

التعريف اللغوي: جاء في لسان العرب في مادة (مفاوضة): تفاوض الشريكان في المال إذا اشتركا فيه ، و فاضه في أمره أي جاره ، وتفاوضوا الحديث : أخذوا فيه ، وتفاوض القوم في الأمر أي فاض فيه بعضهم بعضاً ، مما يعني أن التفاوض أو المفاوضة تعني في لغة العرب المفاوضة وتبادل الحجج وطرح بدائل مشتركة عن طريق الإقناع لجلب منفعة أو درء مفسدة على العموم ، وتتضمن شخص المفاوض والمتفاوض معه ، أي وجود طرفين لمعالجة قضية معينة (نزاع / مشروع تجاري / قضايا اجتماعي

تعريف التفاوض اصطلاحاً: مفهوم التفاوض أصبح محل اهتمام علماء الاجتماع والسياسة والقانون في إطار منهجي

يقوم على تأسيس علم جديد يعرف بعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي

ولتعريف التفاوض نضرب مثال حتى نفهم أكثر عن التفاوض وهو ما يحكيه جيراردا نيرنبرج في قصة مع ابنائه:" فحينما تشاجر اثنان من ابنائي حول جزء من فطيرة تفاح متبقية واصر كل واحد منهما على أن يأخذ الجزء الأكبر، ولم يتفق الاثنان على تقسيم عادل لها، ولذلك اقترحت عليهم أن يقطع أحدهما الفطيرة بأي طريقة يريد لها ويترك الآخر اختيار الجزء الذي يريده، وبدا هذا عادلاً لكليهما وقبل اقتراحي وشعر كل منهما بالإنصاف.

يوجد العديد من التعاريف لمصطلح التفاوض وفقاً للمدارس العلمية وللأبحاث الفكرية الإدارية و السياسية والدبلوماسية والاجتماعية لدى الباحثين و ارتباط ذلك في المكان و الزمان لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التفاوض نذكر منها ما يلي:

يعرف كينيدي Kennedy التفاوض على أنه: تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين الطرفين أو أكثر والذي من خلالها

يقوم الطرفان أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما :

يعرف بول Pool التفاوض بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض حيث أنه جعل منها جوهر العملية التفاوضية ويقول في هذا الشأن أن " :المفاوض الجيد هو ذاك الذي يمتلك سرعة البديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، يعرف كيف يكون متواضعاً وحازماً في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذب، يعرف

كيف يجعل الشركاء يأمنون به دون أن ييادلهم الشيء ذاته"



ويرى "صديق عفيفي وجرمين جزين": أن التفاوض هو نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.

أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة وهما:

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

- وجود قضية نزاعية أو أكثر.

كما يعرف التفاوض بأنه محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح إذا فالتعريف العلمي للتفاوض هو:

عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم. فهو موقف يتبارى فيه تعبيريًا طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفًا حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم فيه عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم واتجاه الغير.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن التفاوض هو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل، التأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهم تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو صفقة أو مسألة معينة تربط مصالحهما، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضي لجميع الأطراف.

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين و أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض تبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

ثالثاً- الفرق بين التفاوض والمساومة والمشاورة

أ- الفرق بين التفاوض والمساومة : هناك تشابه كبير وخلط بين المفهومين التفاوض والمساومة، ولمعرفة الفرق بين

التفاوض والمساومة يجب طرح التساؤل التالي : هل التفاوض يساوي المساومة ؟

يحدث أحيانا خلط بين مفهوم التفاوض Negotiation ومفهوم المساومة Bargaining



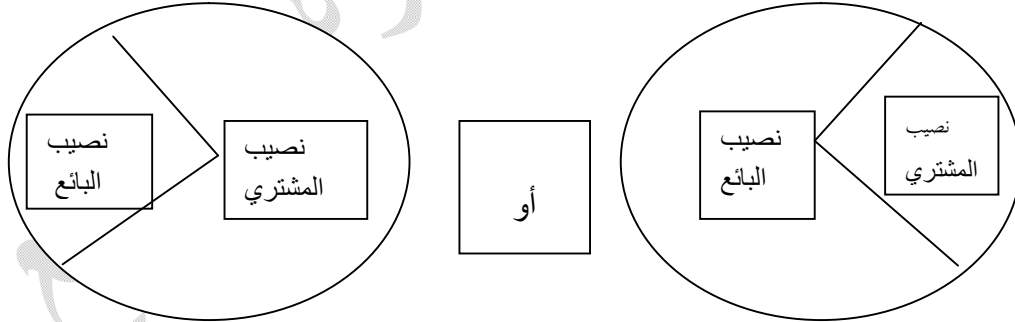
التفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر.

أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجيء بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض. فنحن حين نبتغي شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسبا اليا فإنما نسعى دائما للحصول على أرخص سعر، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو في الوقت نفسه يمثل خسارة له، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.

من خلال ماسبق يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفي المساومة هي علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثاني، في حين أن العلاقة بين طرفي التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب أو الربح بلغة المساومة للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أي من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال في المساومة.

-ويمكن تمثيل حالة المساومة والتفاوض في الشكل التالي:

شكل رقم (01): علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة



المصدر: أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الإدارات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 04.

كما يمكن تلخيص الفرق بين التفاوض والمساومة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين التفاوض والمساومة

الفرق من حيث:	التفاوض	المساومة
الهدف	ربح/ربح	ربح/خسارة
القوى	التكافؤ والتوازن	عدم التكافؤ
موضوع القضية	قضايا عديدة معقدة	قضية واحدة
نوع العلاقة	أخذ/عطاء	أخذ فقط

المصدر: عبد الله جماعة، أحمد إبراهيم عبد الهادي، التفاوض اصول عملية ومهارات وفنون، برنامج مهارات التسويق والبيع، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، ص 14، من الموقع الالكتروني: www.olc.bu.edu.eg/olc

ب- الفرق بين التشاور والتفاوض

المشاورة هي مناقشات الغرض منها الإفصاح عن معلومات حول مسألة موضوع التشاور أو الإفصاح عن وجهات النظر حول مسألة معنية و هذا يحدث بشكل اعتيادي بين الدول إلا أنه في بعض المراحل القيام بإجراء المشاورة يعد التزاماً قانونياً ؛ كما في معاهدة إنشاء السوق الأوروبية المشتركة حيث أن شرط المشاورات هو حسن النية فإنها لا تمنح الأطراف المعنية الحق في قبول وجهات نظرها من قبل الدول الأخرى ؛ ويُعدّ التشاور بصفة عامة، باعلوه أمراً متميزاً عن الحوار، و وسيلة أكثر تنظيماً تصاحبها توقعات مؤكدة بأن هذه العملية ستؤثر على صنع القرار، وستتمخض عن سياسات وبرامج ومشروعات تحظى بقدر أكبر من التوافق في الآراء.

أما المفاوضة فهي تبادل وجهات النظر فيما بين ممثلي أشخاص القانون الدولي أو المنظمات الدولية ، بغية التوصل إلى حل مسألة ما، أي أن التفاوض موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

ج- الوساطة وهي مرحلة متقدمة من التفاوض تتم بمشاركة طرف ثالث (وسيط)، يعمل على تسهيل الحوار بين الطرفين المتنازعين ومساعدتهما على التوصل لتسوية، إذن فهي آلية تقوم على أساس تدخل شخص ثالث محايد في المفاوضات بين الطرفين وتسهيل التواصل بينهما وبالتالي مساعدتهما على إيجاد تسوية مناسبة لحكم النزاع.

د- التحكيم: بات التحكيم في الوقت الحاضر الوسيلة الأكثر انتشارا لحسم المنازعات التجارية ويعتبر التحكيم نوعا من القضاء الخاص، فهو وسيلة بديلة عن قضاء الدولة يقوم فيه أطراف النزاع بمحض إرادتهما على اللجوء إلى التحكيم ما قد يثور من خلاف أو نزاع في المستقبل بمقتضى قرار له قيمة قضائية.



تعريف التحكيم: وسيلة يختارها الأطراف لفض المنازعات الناشئة بينهم عن طريق طرح النزاع للبت فيه بقرار ملزم لهم من قبل شخص أو أشخاص يعينونهم بالاتفاق ويسمون ويمكن للأطراف الاتفاق على اللجوء للتحكيم عند بدء العلاقة بينهم وقبل حصول نزاع، كأن يوردوا بندا في عقدهم يشير إلى موافقتهم على إحالة أي خلاف ينشأ بينهم للتحكيم شرط التحكيم، كما يمكن لهم إبرام اتفاقية تحكيم بعد نشوء الخلاف يبينوا تفاصيل الخلاف وموافقتهم على إحالته للتحكيم (مشاركة التحكيم) ويسمى أحيانا وثيقة التحكيم الخاصة ولم يعد خافيا أن التحكيم قد أضحي طريقة مألوفة ومرغوبة لفض المنازعات والتي تنشأ في الغالب عن علاقة تعاقدية وذلك عوضا عن اللجوء إلى القضاء، بل أصبح التحكيم أكثر ضرورة في مجال علاقات التجارة الدولية لأن كلا طرفي هذه العلاقة لا يرغب عادة الخضوع لقضاة محاكم الطرف الآخر وعلى خلاف الوساطة والتقييم الحيادي المبكر، يعتبر التحكيم من حيث نتيجة ملزما، بحيث يملك الذي لا يملك هذه السلطة، كما أن التحكيم متى اتفق عليه (قبل نشوء النزاع أو بعده) يصبح ملزما، ويتوجب على الأطراف السير به حتى نهاية إجراءاته وإصدار القرار المنهي للخصومة من خلاله ويعتبر حكم التحكيم ملزما ويستوي مع القرار الصادر عن المحكمة إذا ما تم تذييله بالصيغة التنفيذية.

رابعاً- أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى : ضرورته وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، أما الثانية: حتميته حيث نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة ، وغالباً ما يكون تنويعاً كاملاً لهذه المراحل. فالتفاوض كدأ للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

ويمكن إيجاز الأهمية العامة للتفاوض فيما يلي:

- إن الصراع للإقناع صناعة متطورة والمناسبات التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار.
- إن المفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروطه فعلية كانت أم شكلية.



-إن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد وسابقة للحاضر والمستقبل.

-إن المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفض ومن منطلق مبدئي ومطلق فهي ترفض أو تقبل الآن أو غدا لهذا السبب أو ذاك ولكن ليس من حيث المبدأ.

-إن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي تحصل عليها دون تفاوض.

-يعد التفاوض بمثابة الوسيلة التي تعني تعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين .

- يعد التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر يهدف إلى القضاء على الخلافات من بدايتها كما حل محل الوسائل التقليدية في حل الصراعات ويؤثر التوتر، وهو وسيلة الضعفاء للحصول على ما يريدون من تحالفات أو تكنولوجيا أو موارد أخرى، وهو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما وهو وسيلة الحصول عليها ويكاد يكون الطريقة الوحيدة لكسب الوقت في الحالات الطارئة.

وأخيرا يسهم التفاوض في إيجاد عالم أكثر أمنا من خلال المفاوضات الجماعية على مستوى المنظمات الدولية والإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية التي تهدف إلى الحد من التسلح أو خفض الأسلحة النووية أو القيام بمشاريع التنمية في الدول الفقيرة من خلال المنظمات الدولية.

خامسا- أهداف التفاوض

في كتاب صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورج تاون قدم تصنيفا لأنواع التفاوض منطلقا من أهداف التفاوض الرئيسية:

-التفاوض من أجل تمديد اتفاقات أو عقود قائمة ويستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد اتفاقيات أو ترتيبات قائمة لأطراف معينة حيث ان انتهاء العقد بين الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على احد الطرفين أو كلاهما.

-التفاوض من أجل تطبيع علاقة ويكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين الطرفين، وقد يكون ذلك بعد عملية صراع طويل بين طرفين متخاصمين.

-مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف ذلك تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وطابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار أي فرض الاستسلام.

-المفاوضات الابتكارية والمقصود منها هو خلق علاقة جديدة أو التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض ومثال ذلك تأسيس السوق الأوروبية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي ومفاوضات السوق العربية المشتركة وغيرها.



-مفاوضات التأثيرات الجانبية: وهي تلك المفاوضات التي لا تستهدف التوصل إلى اتفاق بل يقصد منها الحفاظ على الاتصال، استطلاع مواقف الخصم والقيام بالخداع والتضليل .

سادسا- الأسس العامة لثقافة التفاوض:

تتمثل الأسس العامة لثقافة التفاوض على العموم فيما يلي:

- التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص بأي نوع من التشويه، أي تحري الموضوعية وتجنب الشخصيات في تناول المسائل.

- تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين

- إقامة الحجج وكيف نستخدمها إيجابيا لصالح التفاوض وليس لصالح هزيمة الخصم أو الطرف الآخر.

- الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت في عملية المفاوضات.

- تجنب الأسلوب غير المباشر في الأمور التي تحتاج إلى توضيح دقيق، وتجنب الغموض خاصة في اللحظات الحاسمة

- تجنب أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ.

- تجنب التقوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

-أهمية تحديد النقاط التي يمكن التفاوض بشأنها والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.

أهمية تحديد أولويات التفاوض، بحيث علينا تحديد أهمية ووزن كل نقطة ومن ثم تحديد أولويات التحدث بشأنها وترتيبها على قائمة موضوعات انتعاش أو تهميشها أو السكوت عنها.

- أهمية تقييم الموقف التفاوضي دائما لتعرف المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات بالطريقة التي تجعل تحقيق الأهداف المرجوة ومراعاة أهداف الطرف الآخر.

- فهم وظائف وآليات الأسئلة تماما بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية.

- مراعاة أسلوب وطريقة الحوار مع الآخرين والملائمة لسياق العملية، فإن الطريقة التي نتحدث بها قد يكون لها قيمة أكثر من الكلام الذي نقوله.

- مراعاة كم المعلومات التي يلقي بها في عملية التفاوض والتحلي بصفة أن لا نقول أكثر مما يتطلبه الحوار ولا أقل.

سابعاً-عوائق التفاوض : في الواقع ان توافر مثل هذه الاسس لتحقيق ثقافة التفاوض وتحذيرها في اي بيئة تفاوضية ليس بالامر السهل لان هناك مجموعة من الموروثات الثقافية التي تعرقل مثل هذه العملية والتي تراكمت من خلال ممارسات تمت على مدى سنوات طويلة واكتسب صفة الديمومة ومن الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة التي تعرقل سير عملية التفاوض مايلي:

- الخوف من الرفض الشخصي: اننا لانحب ان نطلب شيئاً ونتحمل رفضه خشية من فقدان ماء الوجه او الشعور بالمودة تجاه الآخرين
- الخوف من كراهية الآخرين : عادة ما يتجاهل المفاوض المحترف مثل هذه العواطف بشكل سريع تماماً لانه وحسب مآظمرته التجربة من النادر ان يؤثر اي موقف في التفاوض على مدى حب الناس بل ان اشد اشكال الجدال والاختلاف قد يتطور الى روابط شخصية قوية
- الخوف من حدوث شيء كمن يخاف التنبيه الى سوء الطعام في المطعم او الشكوى من سوء الخدمة بدعوى عدم ايداء مشاعر الطرف الاخر
- الشعور بان محاولة التفاوض لتحقيق اتفاق افضل من السلوكيات المشينة وهذا بلاشك ناشئ من تقليد يسود في كثير من الثقافات وهو دعنا لانتير المشاكل
- من طبيعة الانسان: الخوف من الفشل وهذا من أكثر الاسباب التي تعوق عملية التفاوض.

ثامناً- نظريات التفاوض:

نظرية التفاوض هي إحدى النظريات المعنية بصناعة القرار في كثير من نواحي الأنشطة الإنسانية: أما نظرية التفاوض في مجال العلاقات الدولية فهي من النظريات التي تستهدف دراسة وتناول الأبعاد والمحددات التي من خلالها يمكن حسم المواقف الصراعية، ورسم السياسات وإدارة العلاقات الدولية في الظروف الطبيعية. ويلاحظ أن نظرية التفاوض في العلاقات الدولية هي مجرد نظرية من نظريات متعددة تعني بتفسير أو تحليل كيفية التوصل إلى قرارات توفيقية أو حلول وسط للمواقف الصراعية في صيغة تسويات سياسية. بمعنى أن نظرية التفاوض لا تصلح بشكل منفرد لتفسير عملية صناعة القرار الدولي والسياسة الدولية بمعزل عن نظريات أخرى مثل نظرية الصراع و نظرية الردع ونظرية المباريات ونظرية التحالفات ونظرية الواقعية وغيرها من نظريات.

وفي واقع الأمر أن مصطلح "نظرية التفاوض" هو تعبير مجازي، فلا يعكس هذا المصطلح في الأصل وجود نظرية واحدة أو نظرية مُحكمة تسمى نظرية التفاوض بالمعنى الدقيق، بل هي في مجملها مجموعة اجتهادات فكرية وافتراضات سببية Assumptions Causality أو قراءات تفسيرية لربط السبب بالمسبب . Attributing فضلاً عن



أن نظرية التفاوض شأنها شأن غيرها من النظريات السلوكية لا يمكن أن نُعزِها أو ننسبها لشخص واحد، بل هي نتاج اجتهادات كتاب ومفكرين كثر في مجالات إنسانية واجتماعية متعددة كعلم الاجتماع والنفس والسياسة والإدارة وغيرها من علوم سلوكية.

توجد نظريتان أساسيتان للتفاوض تتمثل فيما يلي:

1-النظرية الكلاسيكية: وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفشل التفاوض، أو قد يبدءوا في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة المرجوة، ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضا أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالبا المال، وكثيرا ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

2-النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية: وهذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقية تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى. وقد بنى العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف وطوروا وأضافوا إليها وقد طور مشروع هارفارد للتفاوض نظرية "التفاوض المنظم" Principled Negotiation عرف (روجر فيشر ووليام وآخرون) نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن . ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة.

تتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية ، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

وقد ذكر (فيشر وبيري) أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم":

- فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير: فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بتربيده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.



- إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

-اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

وتعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها المذكورة، وقد اعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم كما رأينا بالنسبة لمطوري " التفاوض المنظم " وغيرهم.

مضمون مشروع جامعة هارفارد الأمريكية :

يعتبر مشروع جامعة هارفارد لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة من أكبر المشروعات في العالم والهدف منه هو تنمية وتطوير وتطور طرق ووسائل ومهارات التفاوض والوساطة ومن أجل معالجة المشاكل القائمة في مجال العلاقات الدولية .

برنامج التفاوض (PON) هو اتحاد جامعي مكرس لتطوير نظرية وممارسة التفاوض وحل النزاعات، يضم نخبة العلماء والممارسين ، يؤدي البرنامج ا في ا فريد دور مجتمع التفاوض العالمي، تأسس في عام 1983 كمشروع بحثي خاص في كلية الحقوق بجامعة هارفارد ، ويضم البرنامج أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين من جامعة هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT .Tufts University تافتس جامعة Institute of Technology Massachusetts¹

من أهم المتخصصين في هذا البرنامج نجد الاستاذ روجر فيشر Fisher Roger الذي بدا حياته طيارا مقاتلا في الحرب العالمية الثانية ثم تفرغ بعد ذلك لمزاولة مهنة المحاماة وانضم إلى جامعة هارفارد ، ومن هناك وضع الخطوط الاولى لمشروع التفاوض الذي سرعان ما أصبح مشروعا علميا معتمدا في علم التفاوض دارة وا النزاعات سواء بين الاشخاص أو بين الاطراف والدول من خلال استخدام الأدوات والعناصر التفاوضية ، من أبرز مؤلفاته (agreement negotiating: yes to Getting in giving without الوصول إلى نعم : التفاوض للوصول إلى اتفاق دون استسلام) ، الكتاب الذي يمثل بداية لتقنين علم التفاوض الحديث ووضع قواعده العلمية ، وتمثل تجربته في التوسط في نزاعات مزمنة مثل النزاع الكوادوري البيروني ، والنزاع في جنوب إفريقيا ونجاحه في التوصل إلى تحقيق السالم فيها رؤيته الصحيحة في انتهاج قواعد علمية في التعامل مع النزاعات.

كما نجد من رواد هذه المدرسة الغربية الكاتب ويليام يوري Ury William وهو عالم انثروبولوجيا ، ساهم في تأسيس مدرسة هارفارد ، كما ساهم في تأليف كتاب روجر فيشر السابق الذكر ، وله مؤلفات متخصصة في

علم التفاوض أشهرها منها ، لغات عدة الى ترجم وقد ، Getting Past No: Negotiating
With Difficult People (العربية تحت عنوان) فن التفاوض (، يعتبر فيشر ويوري رواد المدرسة الغربية
في علم التفاوض

وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في الإتجاهات التالية :

1. الإسهام في بناء نظريات للتفاوض :

في هذا الإطار ساهم القائمون على هذا المشروع في تصميم طريقة مضمونها تقليل الهوة (هوة الخلاف) أو
الفجوة بين الأطراف وذلك بالإعتماد على أهم نقاط التنازع أو الصراع والعمل على التقليل من شدة الصراع، وقد تم
العمل بهذه الطريقة من طرف الوسيط الأمريكي في اتفاقيات كامب ديفيد 1978 بين مصر وإسرائيل .

2. في مجال التدريس والتدريب: يتضمن المشروع تقديم وتطوير برامج تدريبية للتفاوض في المجالات المختلفة،
وقد تم إعداد برامج خاصة لرجال الأعمال والعسكريين والدبلوماسيين وموظفي الحكومة، وكذلك إعداد دورات
خاصة لطلاب الجامعات .

3. في مجال النشر : قدم أعضاء المشروع منشورات هامة في هذا المجال منها كتاب " دليل الوساطة في
المفاوضات الدولية " . وكذلك كتاب " التفاوض من أجل إبرام الإتفاقيات " للباحثين روجر
فيشر R.Fisher ووليام أري W. Ury والذي يعد من أهم الكتب الحديثة في هذا الميدان .
وقد انطلق الكاتبان من فكرة أن الصراع والتناحر يدوان كأتهما صناعة فاخرة في النمو في عالمنا اليوم وأن الطرق
التقليدية التي إعتادها الناس في تفاوضهم في كافة شؤون الحياة عادة ما تؤدي إلى حالات من عدم الرضا، وانطلاقا
من هذا يرى الباحثان أن هناك طريقتين رئيسيتين للتفاوض وهما:

- " التفاوض بتوظيف إستراتيجيات لينة أو متساهلة " .
- " التفاوض بتوظيف إستراتيجيات متشددة وعدوانية " .

ففي الحالة الأولى يحاول المفاوض تجنب الصراع الشخصي، ومن تم تقديم تنازلات سريعة للوصول إلى اتفاق
وإنهاء العملية التفاوضية خاصة إذا انتاب صاحب العملية نوع من التوتر، وغالبا ما يشعر الطرف المتنازل بأنه قد
تم استغلاله .

أما في الحالة الثانية، المتشددون يرون في أي موقف تفاوض فرصة للتصارع مع إرادات الآخرين ومن هنا يتبنون
المواقف الأكثر تشددا . ويريدون كسب جولات التفاوض ، وهذا الأمر لا يتحقق دائما وعادة ما ينتهي بهم الأمر
إلى تدمير العلاقات الإستراتيجية مع الآخرين وتكون خسارتهم على المدى الطويل .

وهناك نوعية ثالثة من المفاوضين تقع إستراتيجيتهم بين نوعي التفاوض . المتساهل والمتشدد. هذه النوعية تحاول أن توازن بين الحصول على ما تريد وبين الحفاظ على العلاقات مع الطرف الآخر.

إضافة إلى ما سبق ذكره هناك كتاب للباحث Gerard . Nierenberg بعنوان " أساسيات التفاوض " وكذلك كتاب " كيف تتفاوض بنجاح " للباحث Patrick. Forsyth .

إن المفاوض الماهر حسب Niemenberg هو الذي يوظف عدة وسائل ليستفيد منها في تحقيق الحد المطلوب من المصالح للجهة التي يمثلها هذه الوسائل تشمل مجموعة من الإستراتيجيات لأن المفاوض الماهر يستعمل أكثر من إستراتيجية ليفلت من حصار الخصم

نبذة عن برنامج التفاوض لجامعة هارفارد

يبدأ الكاتبان (روجر فيشر - وليام يوري) كتابهما (الوصول إلى نعم) الشهير، والذي يعتبر مرجع مدرسة التفاوض في هارفارد بسؤال بسيط : كيف نصل إلى اتفاق دون حرب أو نزاع مرير ؟ ويجيبان على ذلك بما يلي : " إن الصراع والتناحر يبدوان وكأنهما صناعة آخذة في النمو في العالم ، فالأطراف المتناحرة تريد دوما أن تأخذ قرارات مشتركة وتؤثر في عملية صنع القرار، وغالبية البشر ترفض أن تملأ عليها القرارات والاملاءات، ولكن الطرق التقليدية التي اعتاد الناس على إنتاجها وتوظيفها في تفاوضهم في كافة شؤون الحياة عادة ما تؤدي إلى الوصول إلى حالات من عدم الرضا والانهك واستنزاف الطاقات بلا طائل، وهنا يجد الناس أنفسهم في مأزق ويرون وجود طريقتين رئيسيتين فقط للتفاوض وهما: التفاوض اللين و التفاوض الصلب. ففي حالة التفاوض اللين negotiation soft يحاول المفاوض تجنب الصراع الشخصي، ومن ثم يقدم تنازلات سريعة للوصول إلى الاتفاق نهائيا والمفاوضات خاصة إذا صاحب ذلك توترات، لكن يرى الكاتبان أن هذه النوعية من المفاوضين ينتهي به الأمر للشعور بأنه قد تم استغلاله، ومن ثم يشعر بالمرارة لفترة طويلة . أما في حالة التفاوض الصلب، فيرى المفاوضون أن أي موقف تفاوضي فرصة للصراع وفرصة لكسب جولات المفاوضات بما يعود عليهم بالكسب دون مبالاة للطرف أو الأطراف الأخرى المشاركة في المفاوضات ، فهم يريدون أن يكسبوا ولكن هذا الموقف لا يتحقق لهم في كل الأحوال ، وينتهي بهم الأمر إلى استهلاك طاقاتهم وأموالهم ، وحتى في حالة نجاحهم فهم ال يدرون أنهم يدمرون علاقاتهم الإستراتيجية مع الآخرين بما يعود عليهم بخسائر على المستوى البعيد . وبين تفاوض مرن وتفاوض صلب يرى الكاتبان (فيشر ويوري) أن الاستراتيجية المثلى للتفاوض تقع بين نوعي التفاوض (اللين) و (الصلب) ، ويقترحان لذلك ما يعرف باستراتيجيات التفاوض المبدئي، والتي تقوم على ما يلي:

-التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض الحقيقية ، والنظر إلى أفضل المكاسب الممكنة للطرفين - . التركيز على القضايا

المشتركة وتبني صفة اللين وعدم النيل من الأشخاص



-تأمين عملية التفاوض من أي خداع .(ولو عبر وسيط محايد) وذلك عبر انتهاج ثلاثة قواعد:

القاعدة الاولى : التفاوض من أجل تبرير المواقف كهدف للتفاوض ، فليس من المفيد استحضار الحجج والبراهين لاثبات مشروعية المواقف المتخذة قبل المفاوضات، والتي أدت إلى نشوب الخلاف والصراع . بل لا بد أن تنتقل الاطراف إلى وضع آخر يسوده معالجة القضايا بنزاهة وموضوعية وعدالة

القاعدة الثانية : ترتيب خطوات التفاوض، وذلك عبر:

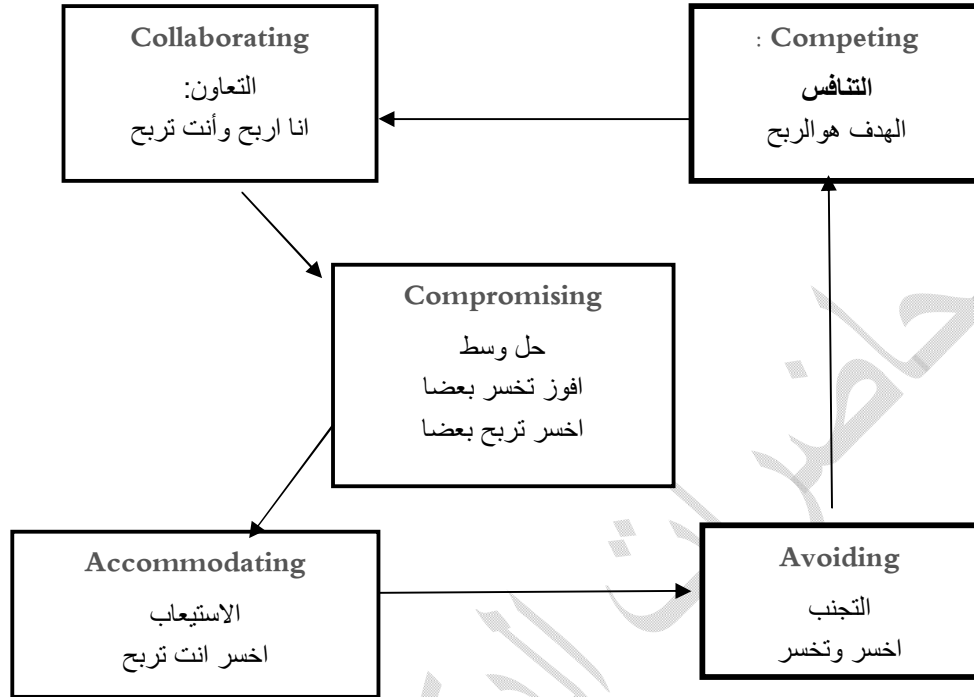
1 : فصل الناس عن المشكلة ولو لحين ، فال نستنتج نوايا الاخرين بناء على مخاوفنا، ألن ذلك يبعدنا عن معرفة النوايا الحقيقية والفعلية للاخرين ، وهو ما سيضللنا في جولات التفاوض ، بل عكس ذلك يحاول المفاوض أن يؤكد للاخرين خالف ما يتصورونه عنه وعن أصل المشكلة أو الخلاف.

2: حاول أن تعطي الطرف للآخر ما يمكنه من حفظ ماء وجهه ، فال يكون متحينا لرد الاعتبار في أول فرصة تتاح له، بل يذهب الكاتبان إلى أكثر من ذلك حينما يوصيان بأن يسمح المفاوض الذكي للطرف الآخر بإفراغ شحنته العاطفية قدر الامكان فهذا التفرغ مهم لحالته النفسية واستقرارها وتجنب رد الفعل قدر الامكان

القاعدة الثالثة : التركيز على المصالح وليس على المواقف وذلك عبر التوفيق بين المصالح (وليس المواقف) ، بل ينصح الكاتبان أي مفاوض بان) يقوم بتوسيع دائرة الاختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها لكل من طرفي التفاوض) تلك هي أهم ركائز مدرسة هارفارد للتفاوض ، وقد تم تطبيق هذه المبادئ النظرية بمزيد من التوضيح في الكتاب الرئيسي لهذا البرنامج ، وكتب أخرى يشرف عليها نخبة من المتخصصين في معهد هارفارد للتفاوض ، بل وقد تم تطبيق هذه القواعد والخطوات لحل النزاعات في مفاوضات دولية عديدة ، نذكر منها لجوء الوفد الامريكي إلى طريقة (التوسط من خلال نص واحد (المبتكرة من طرف هذا البرنامج في الوساطة التي قامت بها حكومة الولايات المتحدة الامريكية في اتفاقيات كامب ديفيد 1978.

شكل رقم (2): أساليب التفاوض الخمسة:

تتمثل أساليب التفاوض الخمسة في :



للناس أساليب اتصال مختلفة. حيث يجلب الأفراد مجموعات من الخبرات والمهارات والأدوات التي تؤثر على طريقة تفاعلهم مع الآخرين، سواء في المنزل أو في مكان العمل. تُترجم أساليب الاتصال الفردية أيضًا إلى كيفية التفاوض. من أنماط الاتصال هذه، ظهرت خمسة أنماط تفاوض متميزة: التنافس والتعاون والتنازل والاستيعاب والتجنب. غالبًا ما يقع المفاوضون في واحد أو أكثر من هذه الأنماط الخمسة سواء كانوا يحاولون الوصول إلى اتفاق أو حل نزاع مع أطراف متعددة. يعرف المفاوضون الرئيسيون كيفية استخدام أسلوبهم الأساسي في التفاوض لصالحهم ومتى يكون من المفيد تقديم الآخرين. تابع القراءة للتعرف على الخصائص المشتركة لأساليب التفاوض الخمسة ونقاط قوتها ونقاط ضعفها.

أولاً: أسلوب التفاوض: التنافس Negotiation Style: Compete

يتبع أسلوب التفاوض التنافسي نموذج "أنا أفوز ، تخسر". يميل المفاوضون التنافسيون إلى القيام بكل ما يلزم للتوصل إلى اتفاقهم المنشود - حتى عندما يكون ذلك على حساب شخص أو كيان آخر. إنها موجهة نحو النتائج وتركز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى بسرعة. تحفزهم رغبتهم في النجاح ، على الرغم من أن عملية التفاوض يمكن أن تعميهم عن الآثار الضارة المحتملة.

يستخدم المفاوضون التنافسيون جميع الأدوات الممكنة لتعزيز نجاحهم في التفاوض ، بما في ذلك:



1. موقعهم داخل هيكل الشركة

2. شخصيتهم وروح الدعاية

3. عدوان

4. براعتهم الاقتصادية

5. تحسين قوتهم وحجمهم

6. ظهور علامتهم التجارية وتأثيرها

يعد أسلوب التفاوض التنافسي مفيداً عندما تحتاج إلى الوصول إلى اتفاقية قصيرة الأجل بسرعة. إذا كانت شروط الاتفاقية حاسمة ويجب الالتزام بها ، فسيكون المفاوض التنافسي سلاحك السري. إذا كان المفاوض الثاني منافساً أيضاً ، فسيكون وجود مفاوض تنافسي آخر في فريقك قادراً على موازنة عدوانيته.

يعمل المفاوضون التنافسيون بشكل أفضل في صناعة تنافسية للغاية أو للمبيعات لمرة واحدة، مثل بيع منزل أو سيارة. ومع ذلك فبالنسبة للمفاوضات مع هيئة أخرى شديدة التنافسية ، فمن الأفضل مزج أساليب التفاوض لتجنب الجمود بين مفاوضين متنافسين.

قد تركز هذه الأنواع من المفاوضين على الفوز أكثر من التوصل إلى اتفاق متبادل المنفعة مع الطرف الآخر. قد تنكسر العلاقات لتجارية، وقد تلتطخ سمعة كبيرة إذا كان أسلوب التفاوض تنافسياً للغاية ويتخطى الحدود إلى التمر. إذا كنت مفاوضاً تنافسياً ، فتأكد من مزج أسلوبك مع القليل من الإقادة أو التعاون. قم بدعوة شريك لموازنة خطك التنافسي الطبيعي. يتعلق العمل ببناء علاقات قوية بقدر ما يتعلق بإغلاق الصفقات!

تنافس (افوز - انت تخسر)

1. تهتم هذه الأنواع من المفاوضين بتحقيق أهدافهم الخاصة دون تقييم التأثير على الآخرين.

2. استخدم تكتيكات تلاعب مختلفة مثل الهجمات والتهديدات والسلوك العدواني الآخر لتحقيق أهدافهم

3. فعالة عندما تكون هناك حاجة إلى نتائج سريعة والعلاقة طويلة الأمد ليست مهمة.

4. فهم مفكرون استراتيجيون لذلك لا يملكون سوى القليل من الوقت لتقديم المحاملات.

5. مثال - شراء سيارة جديدة أو محامي يمثل موكلهم أو البيع على أساس سلعة.

ثانياً: أسلوب التفاوض: التعاون Negotiation Style: Collaborate

في المقابل ، يتبع أسلوب التفاوض التعاوني نموذج "أنا أفوز ، تكسب". يركز المفاوضون التعاونيون على التأكد من تلبية جميع الأطراف لاحتياجاتهم في اتفاقية. إنهم يقدرون تقوية العلاقات وتحسينها وبناءها دون المساس بمصالحهم الفضلى.



غالباً ما يتطور المفاوضون التعاونيون إلى أسلوب التفاوض هذا من أسلوب آخر. مع مرور الوقت واكتساب المفاوض الثقة في الوصول إلى الاتفاقات ، يصبح أكثر راحة في الدفاع عن احتياجاتهم. كما يصبحون ماهرين في إيجاد توازن متبادل المنفعة بين احتياجاتهم واحتياجات الطرف الآخر.

الأفراد الذين لديهم أسلوب تفاوض تعاوني على استعداد لاستثمار الوقت في إيجاد حلول مبتكرة وبناء شراكات تجارية مع المنظمات الأخرى غالباً ما تكون أساليب التفاوض الأخرى غير صبوراً للغاية لاستثمارها هذه المرة ، لكن المفاوضين المتعاونين واثقون من أنهم سيستفيدون في النهاية.

أسلوب التفاوض التعاوني فعال في معظم المفاوضات التجارية. ومع ذلك ، فإن التعاون مع المفاوضين التنافسيين أمر يجب توخي الحذر منه ؛ نظراً لأن أسلوب التفاوض هذا يركز على الفوز بأكبر قدر لشركتهم ، فقد لا يكونون مهتمين بتطوير علاقة تعاونية. نتيجة لذلك ، يمكن أن تخسر الشركة الأكثر تعاوناً - لذا كن حذراً وتتبع دائماً قيمة الاتفاقية.

تعاون (انا فزت - انت فزت)

1. يركز على استخدام طرق حل المشكلات لخلق قيمة واكتشاف اتفاقيات مرضية للطرفين
2. يستخدم إبداء الطرفين لإيجاد حلول لمصالح الطرفين
3. يعملون إلى أن يكونوا حازمين بشأن احتياجاتهم ويتعاونون مع الجانب الآخر
4. فعالة عندما تكون العلاقة طويلة الأمد مهمة والمهمة قصيرة المدى مهمة
5. ومن الأمثلة على هذا الأسلوب شركة هوندا موتور المعروفة بكونها تركز بالكامل على نهج تعاوني للعمل مع مورديها مما يؤدي إلى التزام وتعاون أكبر وسيارات مبنية جيداً!

ثالثاً: أسلوب التفاوض: حل وسط Negotiation Style: Compromise

يخلط العديد من الطلاب في أساليب التفاوض بين الأسلوب التعاوني والأسلوب التوفيق. على عكس الأسلوب التعاوني "المريح للجانبين" ، يتبع أسلوب التفاوض المساومة نموذج "أفوز / أفقد بعضاً ، تريح / تخسر بعضاً". عند الوصول إلى الشروط الاتفاقية ، غالباً ما يتنازل المتنازلون عن بعض الشروط لصالح الحصول على شروط أخرى. على سبيل المثال: إذا حاولت حكومتان التوصل إلى اتفاقية تجارية ، فقد يمنح الحل الوسط الحكومة الأخرى وصولاً أكبر إلى سوق منتجات الألبان في بلدهما للحصول على الحماية لتجارة الوسائط الرقمية. ببساطة، أسلوب التفاوض المساوم هو شكل من أشكال المساومة. يقسم المفاوضون قيمة الاتفاقية بين الطرفين مقابل إيجاد حل بحيث يستفيد الجميع من القيمة الكاملة للاتفاقية. يمكن للمفاوض التنافسي أن يستفيد بسهولة من المفاوض المساوم.



يعد أسلوب التفاوض المساومة مفيداً للغاية في المواقف التي يكون فيها الطرف الآخر جديراً بالثقة ، ويكون الاتفاق تحت موعد نهائي ضيق. ومع ذلك ، فإن المساومة ستؤدي إلى خسارة شركتك في الشراكات التعاونية والحلول المبتكرة.

حل وسط (أخسر / فزت ببعض - تخسر / اربح بعضاً)

1. يقر المفاوض بأن هناك خسارة ولكن التنازل أفضل من الخسارة الكاملة
2. يقع هذا النمط بين الاستيعاب والتنافس
3. يتطلب تنازلات من الجانبين للتوصل إلى اتفاق
4. لا يركز على المعايير المشروعة أو العادلة للتسوية ويستخدم بدلاً من ذلك حلول "التقاء في المنتصف" أو "تقسيم الفرق"

5. شائع عندما يكون لدى الأطراف المتفاوضة مستوى عالٍ من الثقة بين بعضهم البعض ويكون الوقت قليلاً.

رابعاً: أسلوب التفاوض: التجنب Negotiation Style: Avoid

يتبع أسلوب تجنب التفاوض نموذج "أخسر ، تخسر". الأشخاص الذين يتعاطفون مع أسلوب تجنب التفاوض يكرهون الصراع بشدة ويميلون إلى التحدث بعبارات غامضة حول القضية المطروحة بدلاً من القضية نفسها. إذا تم التوصل إلى اتفاق ولم يعجب المفاوض المتهرب من النتيجة ، فقد يحاول الانتقام من الطرف الآخر قبل أن يعرف الطرف أنه غير راضٍ عن الاتفاقية.

نظراً لأن المتجنبيين يكرهون الصراع ويعانون من التواصل المباشر، فإنهم يعتبرون عدوانيين سلبيين. هذا يمكن أن يسبب انشقاقات في العلاقات التجارية الشخصية. التجنب هو رد فعل نموذجي عندما يتم تحريض المفاوض ضد شخص يتمتع بقدرة تنافسية عالية. يعمل تجنب أساليب التفاوض بشكل أفضل في المواقف التي تتعلق فيها المفاوضات بمسألة تافهة لكلا الطرفين. في حل النزاع ، يعمل تجنب المفاوضين بشكل أفضل في المواقف التي يفوق فيها استثمار الوقت لحل المشكلة نتيجة المناقشة.

التجنب (أخسر - أنت تخسر)

1. يهتمون في المقام الأول بتجنب المواقف التي قد تؤدي إلى الصراع حيث يجدونها مخيفة ومرهقة من خلال البقاء وراء كواليس المفاوضات.
2. تتميز بالتهرب والتأجيل وتجاهل القضية أو الموقف
3. الأفضل في المواقف التي يفوق فيها استثمار الوقت لحل المشكلة نتيجة المناقشة.
4. لا تركز على جوهر الاتفاق أو العلاقة.



خامسا: أسلوب التفاوض: الاستيعاب Negotiation Style: Accommodate

يتبع أسلوب التفاوض المريح نموذج "أخسر ، أنت تفوز" - والذي لا يبدو أنه في مصلحة المفاوض. استيعاب المفاوضين هو عكس المفاوضين التنافسيين. يركزون على العلاقات وبناء علاقة ودية من خلال التضحية ببعض مصالحهم لصالح مصالح الطرف الآخر.

يميل المستأجرون إلى محاولة كسب الناس من خلال الاستسلام لطلباتهم. إنهم يميلون إلى مشاركة معلومات أكثر مما ينبغي. غالباً ما يكونون محبوبين من قبل زملائهم بسبب لطفتهم - لكن اللطف يعتبر العمل في كل موقف تفاوضي. تعمل أساليب التفاوض الملائمة بشكل أفضل في المواقف التي تسببت فيها شركتك في ضرر لشخص آخر وتحتاج إلى إصلاح علاقة مهمة. هؤلاء المفاوضون ماهرون في صنع السلام بين الهيئات المختلفة.

ومع ذلك ، فإن المتفاوتة ترسل مسعفاً خالصاً وحده للتفاوض مع هيئة تنافسية. يمكن بسهولة الاستفادة منها. يمكن أن يتحول الأسلوب المريح بسهولة إلى أسلوب تعاوني مع التدريب المناسب والعمل الجماعي.

الاستيعاب (انا اخسرت - انت فزت)

1. ركز على منع العلاقات وبناء العلاقات
2. غالباً ما يتم تقديم التنازلات بسهولة على أمل جعل العلاقة أقوى
3. يتم تجاهل الاحتياجات الخاصة لصالح مساعدة الطرف الآخر في الحصول على ما يريد
4. يعتقد المفاوضون أن الطريقة الوحيدة للحصول في النهاية على ما يريدون هو إعطاء كل شيء للطرف الآخر
5. ومن الأمثلة على هذا الأسلوب عندما يقوم شخص بإصابة شخص آخر عن عمد ويعرض عن طيب خاطر دفع جميع النفقات الطبية على أمل ألا يقاضي الطرف المصاب.

خصائص التفاوض ، محددات نجاحه، وأنواعه

أولاً: خصائص التفاوض: ينفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تميزه عن غيره من الأنشطة الإنسانية المتشابهة مثل الاجتماعات والمقابلات وغيرها وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي:

- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.

- التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً وبعبارة أخرى فإنه لا يجب التعامل مع التفاوض على أنه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه بأي وسيلة انه احد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر أو المندوب المبيعات .



عملية التفاوض هدفها فض النزاع أو حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة أو قضية معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.

-التفاوض عملية احتمالية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة.

- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المتفاوضين.

- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما .

- الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية .

- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المتفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها.

- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع والمواقف البيعية والشرائية.

ثانيا- محددات النجاح في التفاوض: يتوقف نجاح التفاوض على:

-الإعداد الجيد للتفاوض.

-الإستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.

-الاستخدام الذكي للتوقيت.

-توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.

-الاستشارة والوساطة والتحكيم.

-خصائص المتفاوض ومهاراته.

-العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

-العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.

-الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال:

- مبدأ المنفعة.

- مبدأ القدرة الذاتية.

- مبدأ الالتزام.

- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.

ثالثا- ملامح التفاوض: يتميز التفاوض بمجموعة من الملامح نذكر منها:

- يقوم على ظاهرة الصراع والتعاون أو التعاون والصراع بسبب طبيعة وخصائص هذه الظواهر التي تسمح بحد ذاتها للمفاوضين بالتفاوض على شيء ما وهي ظاهرة متبادلة ومتحركة وتحكمها عناصر متغيرة.
- إن المفاوضين يتوصلون إلى قرارات مشتركة حول موضوع التفاوض.
- إن موضوع التفاوض قد يكون نزاعا أو مشروعا لاتفاق أو صفقة تجارية أو تعظيم منفعة وليس بالضرورة أن يكون خلافا فقط.
- تتميز المفاوضات بالضغط والتوتر بسبب وجود عوامل تدفع باتجاه الاتفاق وأخرى باتجاه معاكس.
- سيطرة عدم التأكد وأحيانا عدم الثقة بسبب الغموض والمفاجآت.
- يعطي الأطراف فرصا متساوية لتبادل الأفكار والمعلومات بغض النظر عن النتائج.
- يمتلك كل طرف عناصر قوة أو حاجات يحتاجها الطرف الآخر.
- انما لا تسير دائما باتجاه صاعد بل تغلب عليها حركة المد والجزر

رابعا: دوافع التفاوض

- عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها وهي كمايلي:
- ففي الدوافع الشخصية فان المفاوض سوف تلاحظ عليه انه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له.
- إما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.
- أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوض عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف والجانب الآخر هو جانب المعلومات ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل.
- كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها.
- وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدفه. وصلاحياته وسلطته. لفكرة رئيسية واحدة.
- بقدر أهمية المرونة ، لكن كن مرناً ضمن إطار هدفك الكبير، فمثلا لو أن غايتك من التفاوض هو شراء عمل ما، ضع هذا الهدف في ذهنك، وأجرِ تعديلا على "حيّز" التفاوض بحسب الحاجة.



- كن صبوراً عندما تطرأ تأخيرات غير متوقعة، ولا تسمح أبداً لهذه العقبات في طريقك أن تؤدي بك لفقدان تطلّعتك إلى هدفك.

أنواع التفاوض وخطواته:

أولاً-أنواع التفاوض: يصنف التفاوض حسب عدة تصنيفات تتمثل في الآتي:

1- من حيث اطراف التفاوض:

- أ- بين الاشخاص : مثلاً طرف يريد شراء سلعة أو خدمة من طرف آخر
- ب-داخل الجماعة : بين أعضاء الأسرة بين أعضاء نقابه أو جمعية أو منطقة
- ج- بين الجماعات / متعدد الأطراف: بين النقابة والإدارة، بين الجمعية الأهلية والسلطة التشريعية بين الحزب والدولة، فكلما زادت أطراف التفاوض كلما زاد تعقد العملية التفاوضية نظراً:

- لتزايد عدد المصالح وتنوعها بين الأطراف.

- لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.

- لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.

- التعرض للضغط الجماهيري.

- الحاجة إلى مزيد من الوقت للوصول إلى اتفاق.

وتشمل موضوعات التفاوض الدولي:

أ-التفاوض بين دولتين أو أكثر :

-المفاوضات التجارية المصرفية أو المتعلقة بالاستيراد والتصدير

-المفاوضات المتعلقة بالترانزيت وحرية المرور وحقوق الإقامة والعمل

-المفاوضات السياحية والزراعية

-المفاوضات المتعلقة بالدولة الأكثر رعاية

-التفاوض للانضمام إلى منظمة تجارة حرة

-التفاوض للانضمام إلى اتحاد جمركي

-التفاوض للانضمام لسوق مشتركة

-التفاوض للانضمام لاتحاد اقتصادي

ب- التفاوض بين دولة وهيئة دولية:



المفاوضات التجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية

المفاوضات مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مجالات الاقتراض الدولي وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي والخصخصة.

ج-التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة: وعادة ما تشمل مفاوضات حول إقامة مشروع استثماري محدد أو إنشاء شركات مشتركة أو فروع شركات أو عقود الإدارة، وفي هذا النوع من التفاوض هناك عدة مبادئ عامة على أطراف التفاوض مراعاتها مثل توزيع المكاسب والمخاطر (الربح - الخسارة) بشكل مقبول لأطراف التفاوض تحديد الأولويات طبقا لما تملية المصالح الوطنية والاقتصادية، تفهم الدولة لأهداف الشركة المستثمرة تفهما واقعا ولملموسا، وضع دراسة جدوي مفصلة للمشروع الاقتصادي.

2- من حيث الأهداف: كثير من يرى تصنيف أنواع التفاوض بحصرها وإيجازها في نطاق محدد كما يلي:

أ-اتفاق لصالح الطرفين: وهو إذا ما انتهج الطرفان أو أطراف التفاوض مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف أكسب وأنت تكسب، ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سويا للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع.

ب-التفاوض من اجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر: ويحدث هذا النوع من التفاوض أكسب وأنت تخسر، عندما لا يتحقق توافق بين قوة الطرفين، وقد يحدث ذلك أيضا بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض حسن الاختيار من قبل الطرف الأقوى، كما يحدث ذلك عندما يكون هدف التفاوض مرحليا، و لا تعني هنا النظرة المستقبلية التي قد تنقلب فيها أوضاع وموازن القوة، والاستراتيجيات المنبثقة هي استراتيجيات تصارعية تستهدف إتهاك واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة.

ج-التفاوض الاستكشافي: الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة وقد يكون مباشرة أو من قبل طرف وسيط .

د-التفاوض التسكيني والاسترخائي: ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تميعها من اجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون الظروف فيها أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معا، وقد يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية .

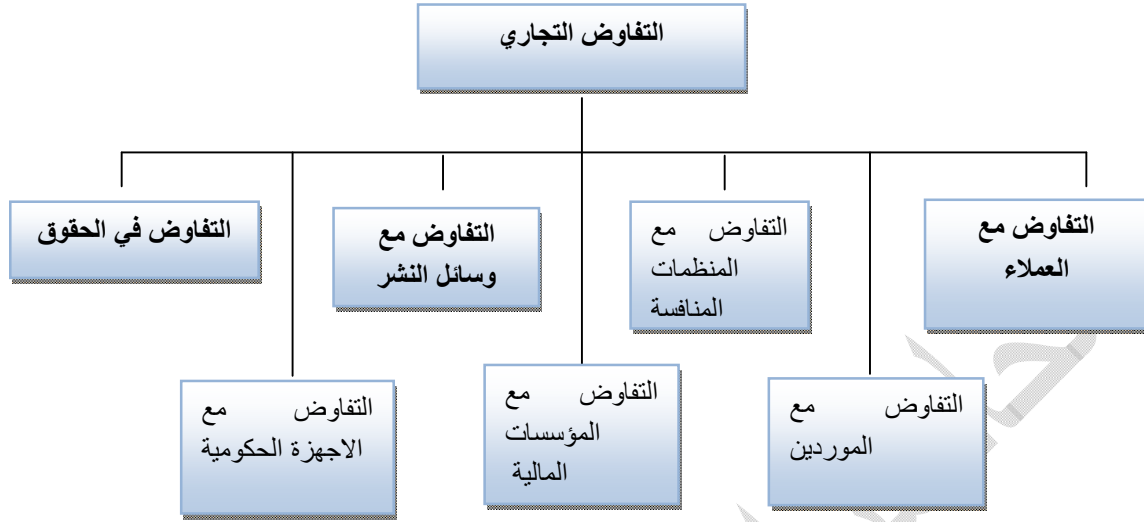
هـ-تفاوض التأثير في طرف ثالث: ولا يحدث هذا التفاوض من منطلق التأثير في الطرف المباشر، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم.

و-تفاوض الوسيط: يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايدا إلا أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بان هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزا خاصة في المجال السياسي.

3- من حيث المجال: وهناك من يرى أنواع التفاوض من هذا الجانب:

أ-التفاوض التجاري: هو أحد الصور المألوفة لدينا كأفراد ومنظمات أعمال كما أنه أحد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها الشركات بصفة مستمرة وذلك على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها وذلك للوصول إلى حل النزاعات والخلافات بينها وبين أطراف أخرى ذات علاقة أو للوصول إلى اتفاق بشأن صفقات تجارية متنوعة. ويأخذ التفاوض التجاري عدة صور وهي ممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (3) : صور التفاوض التجاري:



المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 64

أ- **التفاوض مع العملاء:** يعد من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداما من جانب منظمات الأعمال في الحياة العملية وهو جزء أساسي من النشاط البيعي في هذه المنظمات، ويأخذ التفاوض شكل العلاقة بين البائع والمشتري للوصول إلى اتفاق مرضي لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع، والتي تنتهي بتوقيع عقد البيع ويتم التفاوض على جوانب متعددة ليس فقط السعر منها :

ح- مواصفات المنتج/ مستوى الجودة

خ- التعبئة والتغليف

د- النقل والتخزين

ذ- الكمية، مواعيد التسليم، التسعير، طريقة السداد، مواعيد السداد

ب- **التفاوض مع الموردين:** يتم التفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات أو الأجهزة أو المعدات وغيرها، ويتم عادة التفاوض بين المشتري وبين المورد للوصول إلى اتفاق حول صفقة لتوريد الاحتياجات المطلوبة من البضائع أو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج وغيرها ويتم الاتفاق بين الطرفين في النهاية من خلال تحرير عقد التوريد والتوقيع عليه حيث يتم الإشارة إلى جميع النقاط التي تم التفاوض عليها مثل الكمية، الجودة، السعر... الخ.

ج-التفاوض مع المنظمات المنافسة: يتم فيه التفاوض لحل النزاعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات معينة من السوق أو حول منطقة بيع معينة، أو حول الإعلان، وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء إلى التفاوض لحل خلافاتهم المختلفة بدلا من اللجوء إلى القضاء.

د-التفاوض مع المؤسسات المالية: وتتمثل في البنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية والتفاوض مع هذه المؤسسات من جانب الشركات هو صورة أخرى من صور التفاوض التجاري الموجود في الحياة العملية، فكثيرا ما تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق تأمين على البضائع أو المخزون أو الأصول.

هـ-التفاوض مع وسائل النشر: تتمثل في التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات وغيرها، ويتم التفاوض بين وكالات الإعلان وبين هذه الوسائل حول العمولة التي يجب أن تحصل عليها الوكالة أو بين الموزعين أو مؤسسات النقل وبين وسائل النشر بخصوص نشر الرسائل الإعلانية .

و-التفاوض مع الأجهزة الحكومية : تتعرض المنظمات إلى مواقف عديدة ومتنوعة تنشأ عنها نزاع أو خلاف بينها وبين بعض الأجهزة الحكومية ومثال ذلك التأخير في دفع الضرائب المستحقة أو الإفراج عن بضاعة في جمرك الميناء لذلك قد تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع الأجهزة الحكومية المعنية حول القضايا وذلك للتوصل إلى حل مرضي للطرفين ولحل النزاع بينهم.

ز- التفاوض في الحقوق: عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بين طرفين (تاجر جملة وتاجر تجزئة أو وكالة إعلانية ومعلن) ولكن يوجد اختلاف في تفسيره أو تطبيقه، يقوم أحد الأطراف بع دم الالتزام بنود العقد أو الاتفاق الذي سبق التوصل إليه عندئذ يصبح السؤال هنا هل هذا التقصير في الوفاء بالالتزامات الناشئة عن العقد يرجع أساسا إلى الطرف الملتزم بنود العقد أم يعتبر الطرف الثاني هو المسؤول عن ذلك؟ أم يعتبر الطرفان مسؤولان معا عن ذلك؟

2 - التفاوض الإداري: يمثل التفاوض الإداري صورة أخرى من صور التفاوض الذي تمارسه المنظمات العامة والخاصة ويأخذ التفاوض الإداري شكلين هما التفاوض غير الرسمي والذي يمثل نتاجا طبيعيا للتفاعل مع المديرين كما يمثل التفاوض غير الرسمي جانبا أساسيا من جوانب العملية الإدارية كما أن هناك التفاوض الرسمي والذي يتم بين الإدارة وإدارات المنظمات الأخرى لحل خلافات أو نزاعات إدارية أو بغرض التوصل إلى عملية دمج بين شركتين.

أ-التفاوض غير الرسمي بين المديرين: ويحدث هذا النوع من التفاوض بين المديرين على نفس المستوى الإداري وبطريقة غير رسمية (لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل) وكثيرا ما نجد هذا النوع من التفاوض في العلاقات التبادلية بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة بخصوص قضية معينة .

ب-التفاوض في الاهتمامات أو المصالح: قد ينشأ نزاع أو خلاف بين المنظمات من ناحية أو فيما بينها وبين أطراف أخرى من ناحية أخرى ويكون هذا النزاع في الاهتمامات ويحدث هذا النوع من التفاوض الرسمي عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الأطراف فالتفاوض مع العمال بخصوص الأجور وساعات العمل أو ظروف العمل يعتبر تفاوض في الاهتمامات والمصالح وزيادة الأجور تعتبر مكسب للعمال وفي نفس الوقت خسارة لأصحاب المصالح.

3- التفاوض السياسي: يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو مابين المنظمات السياسية التي تمثلها وذلك بغرض الوصول إلى اتفاقيات دولية لحل النزاعات والخلافات موضوع الاهتمام ويعتبر التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض معرفة لنا جميعا وذلك من خلال ما ينشر عنه بصفة دائمة في وسائل الإعلام المختلفة ولعل من أبرز أنواع التفاوض السياسي في العلاقات الدولية في السنوات الأخيرة ما تم بين مصر وإسرائيل لتحقيق السلام وإنهاء حالة الحرب بينهما واسترجاع الأراضي المحتلة إلى أصحابها ، كذلك حلقات التفاوض الصعبة والمستمرة إلى يومنا هذا بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين إسرائيل للانسحاب من الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967، وتحقيق السلام بين الطرفين كما أن هناك التفاوض بين جيش تحرير ايرلندا الشمالية وبين الحكومة البريطانية لحل النزاع القديم بينهما لمنح ايرلندا الشمالية الاستقلال الذاتي عن التاج البريطاني.

4-التفاوض العسكري: في ظل هذا النوع تسعى الأطراف المتنازعة إلى حل الخلافات بينها من خلال الحوار والحث والإقناع بدلا من استخدام القوة العسكرية وقد يكون هذا النوع من التفاوض لاحقا لعمليات عسكرية بين طرفين متنازعين .

خطوات التفاوض

حدد هوفر الخطوات التالية However :

- مرحلة جمع المعلومات.
- مرحلة تقديم المعلومات (داخلية / خارجية / كاملة).
- مرحلة تبادل المقترحات(تقديم / تمخض / تطوير / المقترحات)
- مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.
- مرحلة الرفض(الاستغلاق، الدفاع، الهجوم)
- مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح.
- مرحلة التلخيص.
- مرحلة الاتفاق النهائي.



وقبل البدء في عملية التفاوض يجب التحضير والاعداد لها جيدا وفق المراحل التالية:

في عملية التفاوض لا بدّ من الإعداد لمجموعة من الأمور المهمة؛ وأهم هذه الأمور هي:

أولاً - التحضير للمفاوضات:

وذلك بدراسة القضية جيداً والتخطيط للتفاوض حولها، ويتم هذا التحضير من خلال العناصر الآتية:

- تحديد النقاط التي هي محل الخلاف بين المفاوض وبين الطرف الآخر الذي سيتفاوض معه؛ إذ أن الدخول في المفاوضات بدون الإلمام بجوانب القضية بشكل مفصل على حقيقتها ربما سيؤدي إلى الفشل أو الهزيمة.
- معرفة أطراف التفاوض، إذ أن عدم معرفة الطرف الآخر الذي سيفاوض سيجعل المفاوض في إحراج عند إجراء المفاوضات فقد يفاوض طرف واحد وقد يفاوض أكثر من طرف وكل طرف يمثل جهة لها مصالحها وأفكارها الخاصة بها.

- معرفة رأي كل طرف على حدة، وما هي نقاط الاتفاق مع كل رأي والاختلاف معه؟، وما هي عناصر الاتفاق بينهم والاختلاف؟، وما مدى إمكانية التفاهم مع بعضهم وإن أدى ذلك لعدم التفاهم مع البعض الآخر؟
- جمع المعلومات اللازمة عن الأشخاص أو الشخص الذي سيمثل كل جهة في المفاوضات ودراستها وتحليلها، لأنه مهما كانت آراء وأفكار ومصالح الجهة فإن الاختلاف بين من يتولى تمثيل تلك الجهة والتفاوض باسمها وبين غيره في النواحي الشخصية سيؤثر ولا شك في سير المفاوضات.

وهذه الدراسة يجب أن تشمل الجوانب الشخصية المختلفة من النواحي التاريخية والسلوكية والفكرية والثقافية والخلقية والنفسية، وأي جوانب أخرى يُمكن أن تدرس في شخصية المفاوض، والذي سيكون أكثر معرفة وعلمًا بالآخر من المفاوضين هو الذي سينجح في الغالب في السيطرة على الآخر واحتوائه.

ثانيًا - وضع الخطة المناسبة للتفاوض:

بعد الانتهاء من التحضير للمفاوضات بدراسة وتمحيص كلّ ما سبق، من المفروض وضع خطة عملية لسير المفاوضات، كما يجب أن تحتوي الخُطة على مجموعة من العناصر؛ هي:

- تحديد الأهداف من المفاوضات بشكل واضح، وترتيب هذه الأهداف على درجات بين أقصى طُمُوح يسعى إليه، وأدنى حد يُمكن أن يقبل به.
- توقع الأهداف التي يسعى الآخرون لتحقيقها من خلال المفاوضات، وما هو الحد الأدنى الذي يمكنهم القبول به؟
- إيجاد بدائل مقنعة ومقبولة لدى الطرف الآخر لتقديمها له في حال عدم القبول بأهدافهم.
- وضع الأساليب المناسبة للتأثير على الآخرين؛ لإقناعهم بقبول ما يطمح له من أهداف، ومحاولة إقناعهم بأن تحقيق أهداف المفاوض إمّا أن يخدم مصالحهم، أو على الأقل لا يؤدّي للإضرار بها.



- يراعى الحرص على عدم استفزاز الطرف الآخر في الجوانب الشخصية أثناء المفاوضات.
- كسب الأشخاص المفاوضين؛ تمهيداً لكسب القضية والنجاح في المفاوضات.
- التركيز والاهتمام بالأهداف والغاية، والتغاضي عن الشكليات والجزئيات والمواقف الاستعراضية والبيانات الإعلامية؛ ما لم يكن ذلك هدفاً في حد ذاته.

- توقع الاحتمالات المختلفة أثناء التفاوض، وتجهيز الحلول المناسبة لها، والاحتفاظ بها إلى وقت الحاجة.
- وضع الحلول الوسط الممكنة والمقبولة من الطرفين عند تعذر التفاهم وقبول أحد الطرفين بما يطمح إليه الآخر؛ شريطة ألا ينزل ذلك عن الحد الأدنى المقبول من الأهداف.
- التدرب الكافي على تنفيذ الخطة الموضوعية قبل بدء المفاوضات.

ثالثاً - مباشرة العملية التفاوضية: وتكون عملية التفاوض على مراحل؛ أهمها:

- 1 - مرحلة الاستطلاع والتعرف على الفريق المفاوض، والاحتكاك به عن قرب، والتأكد من صحة دراساتك السابقة، وخطتك التي تسير على ضوئها، ومراجعة ما قد يحتاج إلى مراجعة وتعديل من ذلك.
- 2 - مرحلة المواجهة للمشكلة، والتباحث والحوار حولها، وهي أهم مراحل التفاوض، وينبغي في هذه المرحلة ترتيب الأفكار وحسن الإصغاء للطرف الآخر، والصبر على ما قد يبلر من الآخرين من جفاء وخشونة وغلظة، كذلك ينبغي قبول ما عند الآخر من حق، والاعتراف بالخطأ إن حصل، والرجوع عنه قدر المستطاع، ومراعاة مستوى وثقافة الشخص المخاطب، وتنويع أساليب الحديث والعرض أثناء التفاوض، والاستفهام عما قد يشكل من كلام الطرف الآخر قبل الإجابة، وخلال ذلك كله النظر في إمكانية وجود نقطة مشتركة، وربما نقاط بين الطرفين، مهما كانت هذه النقاط صغيرة، والاستفادة منها للانطلاق نحو تفاهم أكبر واتفاق أعمق، قبل مرحلة اتخاذ القرار عند الاتفاق على أي شيء، أما عند تأزم الموقف وعدم الوصول لحل، فينبغي وقف المفاوضات، وتأجيل البحث عن حل إلى وقت آخر.

- 3 - مرحلة التقييم والدراسة لنتائج المفاوضات، والإعداد للحولات القادمة إن كان هناك جولات قادمة، أو السعي لتنفيذ ما اتفق عليه.

- 4 - وما يجدر ذكره أن التحضير للمفاوضات والتخطيط لها قد يتولاه فريق متكامل غير من سيقوم بإجراء المفاوضات، وقد تقوم بالعملية كلها جهة واحدة.

كما يرى البعض أن عملية التفاوض تمر بالمراحل التالية:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول



عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة ، التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية: وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض .

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين .

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل معها وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذات المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف:

- تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات ورأي الطرف الآخر.

- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.

- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض



إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض .

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية .

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب .

الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة

وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً :

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض .

- وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض. الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

- اختيار مكان التفاوض وتجهيز وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية :

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها :

1- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.



2- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

3- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي، الضغط النفسي.

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه: لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة و ملزمة للطرفين المتفاوضين. بحيث يجب أن تكون الاتفاقية شاملة و تفصيلية تحتوي على كل الجوانب، و يراعى فيها اعتبارات الشكل و المضمون، و من حيث جودة وصحة و دقة اختيار الألفاظ والتعبيرات كي لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق.

ويضيف "موسى غانم وفاطمة" الخطوات التالية:

الخطوة السابعة: تنفيذ بنود الاتفاقات: إن الاتفاقات التي تتمخض عن المفاوضات لا تكون نافذة ما لم يتم التصديق عليها من قبل الجهات المخولة بالمصادقة، وذلك ضمن المدة المحددة للتصديق على الاتفاقات بهدف المباشرة بتنفيذ بنودها.

الخطوة الثامنة- تقييم المفاوضات: يجب أن تقوم الأطراف المتفاوضة بإجراء تقييم موضوعي للمفاوضات التي قامت بها مع الأطراف الأخرى، بهدف معرفة مدى كفاءتها في إدارة تلك المفاوضات ، والتعرف على مواقع القوة والضعف في العملية التفاوضية و الأخطاء التي وقعت و ذلك من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز تلك الأخطاء في المستقبل و التعلم منها.

ولكي يكون التفاوض ناجحا يجب أن يمر بالمراحل التالية:

أولاً: مرحلة التحليل: وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعلى المفاوض أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.

- الاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية .

- مراجعة الذات عن طريق مراجعة موقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً- مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

ر- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض .

ز- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض .

س- إعداد خيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :

• إعداد تصور بالمطالب المرنة.

• إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً -مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي):

وفي هذه المرحلة الهامة على المفاوض أن يتبع الخطوات التالية:

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية العكسية أثناء الموقف الحوارى.

- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم وناجح في الموقف التفاوضي.

- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.

- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.

- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين .



- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.

- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول على الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة.

التفاوض الدولي:

نتيجة لأن شركات الأعمال الدولية تملك منشآت أعمال في دول متعددة فقد ازدادت أهمية قطاع الأعمال الدولي الأمر الذي أدى إلى أهمية التفاوض الدولي وبالرغم من أن المبادئ الأساسية للتفاوض يتم تطبيقها على المستويين المحلي والدولي فإن هناك اختلافات في تطبيق هذه المبادئ من دولة إلى أخرى كما أنها تختلف في بعض الأحيان داخل نفس البلد .

1-الاختلافات في التفاوض الدولي:

أ-الاختلافات على المستوى المحلي: هناك مجموعة من الاختلافات الداخلية في الدولة الواحدة تؤثر في التطبيقات العملية للتفاوض تتمثل هذه العوامل في الاتصال ودرجة الثقة فهناك اختلافات في اللهجة والعادات والتقاليد والخصائص الشخصية حتى داخل حدود الدولة الواحدة، وعليه فإن على المفاوض مراعاة هذه الاختلافات وان يحاول المفاوض تكييف خطته واستراتيجياته التفاوضية بما يتناسب مع ثقافة وتقاليد الأفراد الذين يتفاوض معهم.

ب- التعامل مع الاختلافات الثقافية: من أجل النجاح في الحوار مع مفاوض أجنبي مقابل، فإن على المفاوض دراسة الخصائص الشخصية للطرف الآخر حتى يتمكن من بناء توقعاته وافتراضاته على أسس سليمة ، ويجب على المفاوض دائما أن لا يفترض أن الطرف الآخر يفكر بنفس طريقته أو انه يتفق معه في القيم والسلوكيات كما انه من الخطأ الافتراض بأفضلية سلوكه أو طريقة تفكيره أو أنها الطريقة التي يجب أن يفكر بها الآخرون .فقد ينظر الطرف الآخر إلى تصرفاته أنها شاذة.

يطلق على حالة اللايقين والقلق التي تواجه المفاوض الأجنبي " الصدمة الثقافية" وهناك ثلاث طرق أمام هذا المفاوض لمواجهة هذه الصدمة:

- تجاهل هذه الاختلافات : كأن لم تكن موجودة أو يقلل من أهميتها والأفراد الذين يتبعون هذه الطريقة يؤمنون أن العمل هو العمل.



- الاعتراف بوجود هذه الاختلافات ولكن مع افتراض أن على الطرف الآخر تغيير ثقافته بما يتفق وثقافة وأفكار وقيم المفاوض.

- الاعتراف بوجود هذه الاختلافات ومحاولة فهم أسبابها واستغلال مزاياها والتغلب على مساوئها.

ج- أهم الاختلافات في ممارسات التفاوض الدولية:

- صعوبة بناء أرضية مشتركة: كلما زادت الأرضية المشتركة كلما زادت فرصة تقليل المشاكل والاختلافات، فعلى المفاوض الدول التأكد من أنه يمكن إرجاع الاختلافات مع الطرف الآخر إلى قضايا جوهرية وليست لأسباب ثقافية

- بناء الثقة: إن عملية بناء الثقة في مجال التفاوض الدولي تستغرق وقتا طويلا مثال ذلك: إن لا تتوقع بدء مفاوضاتك في نفس اليوم الذي وصلت فيه إلى بلد عربي باعتبار أن العرب بطبيعتهم يبدؤون بالمعاملات والأحاديث الاجتماعية لتحديد ما إذا كانوا يثقون في الطرف الآخر.

- وضوح الاتصالات: من الخطأ افتراض مقدرة المفاوض الأجنبي على التحدث وفهم لغتك لذا يجب تجنب استخدام الأمثال العامة حيث قد تفهم من قبل المفاوض الأجنبي بطريقة مختلفة.

- اختلاف لغة التفاوض: بالنظر إلى اختلاف اللغات من حيث ملاءمتها للتفاوض فإن اللغة الفرنسية تعتبر من أفضل اللغات المستخدمة في التفاوض نظرا لدقتها ووضوحها، تستخدم منذ سنوات طويلة كلغة دبلوماسية عكس اليابانية ومن المعروف أن الترجمة من لغة لأخرى قد تفسد المعنى.

- اختلاف طريقة التفكير: ينتج عن الاختلافات اللغوية اختلاف في طريقة التفكير فمن الصعوبة على اليابانيين مثلا التحدث باللغة الإنجليزية ويرجع ذلك لاختلاف اللغتين وتباعدهما ، كما يمكن أن لا يكون مرادف لكلمة في لغة أخرى مثلا كلمة تنازل ليس لها مرادف باللغة الروسية.

- اختلاف الاهتمام بموضوع الوقت: تختلف النظرة إلى الوقت باختلاف الثقافات وباختلاف الدول فالوقت المستغرق في إنتاج سيارة في بريطانيا هو ضعف الوقت اللازم لإنتاج سيارة في ألمانيا، كما أن الوصول المتأخر عن الموعد المحدد يعتبر إساءة بالنسبة للمفاوض الأمريكي بينما يعتبر طبيعيا بالنسبة للمفاوض العربي أو الأمريكي لاتيني.

- سلوك العمل السليم: إن سلوك العمل غير المناسب من وجهة نظر الطرف الآخر قد أدى إلى فشل العديد من المفاوضات لذا فإن على المفاوض الماهر ملاحظة سلوك المفاوض الآخر المضيف ، ومحاولة تقدير الأسباب والدوافع لهذا السلوك الذي ينبعث عادة من الجوانب الثقافية السائدة.

- **الاعتبارات الأخلاقية والقانونية:** تؤثر ممارسات الأعمال الأخلاقية وغير الأخلاقية بالبيئة الثقافية المحلية فيلاحظ مثلا أن بعض الدول تفضل العقود الشفوية على العقود المكتوبة، اذ تعتبر الأخيرة بمثابة إهانة ودليل على عدم الثقة في المفاوض كما يؤثر الدين على المفاوض حيث تعتبر أسعار الفائدة محرمة كونها نوع من الربا في الدول الإسلامية .

- **تحديد شخصية متخذ القرار:** قد تتركز عملية اتخاذ القرارات في يد شخص واحد وقد تتوزع على العديد من الأفراد وحيث أن تحديد الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار يؤثر كثيرا على البت في موضوعات الرئيسية للتفاوض فان على المفاوض أن يأخذ في الاعتبار الأفراد المؤثرين في عملية التفاوض .

- **توقع استخدام طرف ثالث :** قد يشمل الطرف الثالث الحكومة ، اتحادات العمال والصحافة، وعليه فإن على المفاوض الأجنبي الأخذ في الاعتبار مقدار قوة كل طرف بما فيها الأطراف الخفية .

د- إرشادات للتغلب على مشكلات التفاوض مع الأجنبي:

تتلخص أهم الإرشادات عند التعامل مع مفاوض أجنبي فيما يلي:

-التخطيط النفسي للتعامل مع البيئات الأجنبية وذلك من اجل تقليل حجم المفاجآت التي قد تنشأ عن الاصطدام بحقائق غير معروفة .

-الاستعداد للاستمرار في المفاوضات لوقت أطول: ضرورة التسلح بالصبر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التفاوض والاستفادة من الخبرات الشخصية السابقة وكذلك خبرات الآخرين، دون قبول أي موضوع كقضية مسلم بها.

-استخدام أساليب التوضيح بطريقة مكثفة من اجل التغلب على مشكلات الاتصال الناجمة عن اختلاف اللغة، يتوجب طلب معلومات إضافية، والتأكد من فهم الطرف الآخر وتلخيص ما تم التفاوض بشأنه.

- قضاء أطول وقت في البحث عن بدائل قبل إعلان عدم الموافقة على احد المقترحات.

- تفادي أي سلوك هجومي أو دفاعي ما أمكن وذلك لتجنب حدوث ما هو غير مرغوب فيه نظرا لاختلافات الثقافة.

- الاهتمام بالأساليب والاستراتيجيات التي توجه المفاوضات نحو الحل المشترك للمشكلات.

- ضرورة معرفة الخصائص العامة للمفاوضين الأجانب في الطرف الآخر ثقافتهم، عاداتهم، وتقاليدهم وسلوكياتهم.

خصائص مفاوضي بعض الدول

1-التفاوض مع اليابانيين:

يتسم فريق التفاوض الياباني عادة بما يلي:

-يحاول اليابانيون أن يجدوا لكل شخص مماثل له في الفريق الياباني



- لا يفضل اليابانيون إحضار محامين في جلسات التفاوض ، فهم يفسروا هذا السلوك كعلامة تدل على عدم الثقة

ج - يتم تنظيم أعضاء الفريق التفاوضي بالنظام التنازلي طبقا لأهمية كل عضو.

- د يتميز اليابانيون بالصبر فهم لا يصلون إلى مفاوضات ملموسة بسرعة وعادة ما تستخدم الأحاديث القصيرة في إقامة علاقة مبدئية بين المتفاوضين

هـ - لا يبدأ أعضاء الفريق التحدث حتى يطلب منهم قائد الفريق ذلك. -و يقوم كل عضو بشرح منصبه بمجرد بدء الاجتماع.

ز - من المفيد توزيع ورق مطبوع يلخص النقاط الأساسية للتفاوض.

أهم تكتيكات اليابانية عند المفاوضات

: - فريق ذو استعداد هائل وشديد التنظيم. - يستخدم لحظات صمت وتوقف طويلة.

-ردود متأخرة أو غامضة

. - أحاديث جانبية متكررة باليابانية.

- استخدام مترجم لكسب الوقت من أجل التفكير.

- تغيير في المناخ إلى جلسة تبعد أكثر عن الرسميات

- نهايات مضغوطة للجلسات

التفاوض مع الكوريين

يتسم فريق التفاوض الكوري عادة بما يلي:

أ- الكوريون مفوضون أشداء، وهم عادة يبدؤوا بأقصى الشروط تطرفا لأنهم يتوقعوا ان يتنازلوا.

ب -تصميم استراتيجيات معقدة للتفاوض لإجهاذ واعياء الطرف الاخر

ج - الاعتبار العاطفية أكثر أهمية عند الكوريين وأقوى من منطق الأسلوب الغربي.

د- يقدم الكوريون مفاجآت أثناء المفاوضات ولا يتركوا أي مساحة للمناورة

هـ - تحوز سياسة الإجماع في الرأي على التقدير في ثقافة الكوريين.

3- التفاوض مع الروس

يتسم فريق التفاوض الروسي عادة بما يلي:

أ- إذا كان الأمر يتعلق بصفقات تجارية، فهناك مفهوم شائع بأن الروس شديدي السرية ولا يمكن الوثوق بهم

ب - يتميز الروس بقدرتهم على سرعة تحديد حجم القوة والضعف في خصومهم، ويستغلون أي فرصة في صالحهم

ج - يستطيع الروس الانتصار فقط إذا خسر الطرف الآخر ، ومحاولة إقناعهم بفوائد استراتيجية المكسب

للجانبين هو مضيعة للوقت والجهد، والحلول الوسط نوع من الضعف

د- يفضل الروس معرفة وضع الشخص الآخر قبل أن يكشفوا عن وضعهم



- هـ - قد يلجأ الروس إلى توقيف الصفقة فجأة ويغادروا غرفة الاجتماعات
- ز - قد يخبرك الروس بأن مؤسستك م أو منظمات مماثلة قد خدعتهم في الماضي ، ولم يلتزموا أو يحدد الروس دائما متى يصبح الموقف مدعاة للسخرية. بالمواعيد النهائية في التسليم، وضللهم في بنود العقد ، وهذا لتحريك مشاعر الذنب أو الندم وتدفعك إلى التلطيف من حدة موقفك
- ح - لا يفصح الروس عن كل شيء عن منظماتهم أو حالتهم المالية أو موظفيهم أو منافسيهم.
- ط - يعتبر الروس العقود أقرب إلى عروض للنوايا أكثر من كونها عهودا ملزمة رسميا

التفاوض مع البريطانيين

يتسم فريق التفاوض البريطاني عادة بما يلي:

- أ- لا يوجد أسلوب واحد يتبعه البريطانيون في مفاوضات ، فالتفصيلات ستعتمد على نوع الصناعة أو المشروع وإلى درجة أكبر ستعتمد على شخصيات في المفاوضات
- ب - يبذل البريطانيون جهدا كبيرا لخلق محيط حيادي يحث الجانبين على الشعور بالراحة
- ج - يفضل البريطانيون الجداول الزمنية وجداول الأعمال الدقيقة والمنظمة، ولا يحبون المفاجآت.
- د- تتسم المفاوضات البريطانية بالبرودة والهدوء، وأي رفض مطلق لتفاوض على أي نقطة معينة سينظر إليه كسلوك معوق قد يصل إلى حد الوقاحة
- هـ - تنتهي المفاوضات دائما بالمصافحة باليدين واتفاق شفوي، وينظر إلى كليهما نظرة جادة ، ولكن رغمًا عن ذلك فهذا لا يعني أنها مؤشرات مؤكدة على أن العقود المناسبة سيتم إمضاءها وأن الصفقة سيتم تنفيذها -
- و- يحب البريطانيون العقود المحددة والمفصلة، كما انهم أيضا يحبون العقود التي تحكمها القوانين البريطانية.

- التفاوض مع الفرنسيين

يتسم فريق التفاوض الفرنسي عادة بما يلي:

- أ- يفضل الفرنسيون مناقشة العروض بخطى بطيئة، حتى يمكن تحليل كل جزء على حدة وهضمه أيضا.
- ب - لا يسمح الفرنسيون لأحد على الإطلاق استغلالهم، أو السخرية منهم، أو استخدام أساليب البيع الصعبة.
- ج - يفضل الفرنسيون مناقشة المزايا والمساوى لقضية ما وجها لوجه بدلا من قراءة ملخص معد يوضح نفس النقاط. -د من أساليب الفرنسيين أثناء المفاوضات هو دخول السكرتير لقطع الاجتماع ، وهو أسلوب مألوف أكثر في فرنسا عنه في الولايات المتحدة
- هـ. - لا يحب الفرنسيون الأسئلة الفضة، ونقد عرض قد ما ينظر إليه على أنه انقذ للشخص الذي قام بكتابته.

المحور الثاني: مبادئ وأسس التفاوض:

- **مبادئ التفاوض:** هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- مبدأ القدرة الذاتية: يشير إلى قدرات ومهارات المتفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن القدرة على القيادة، الإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال.

2- مبدأ المنفعة: كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض. لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

3- مبدأ الالتزام: يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.

4- مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعى هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.

5- مبدأ أخلاقيات التفاوض: ويعنى هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب ان يكون من سمات عملية التفاوض فالمفاوض أولاً وأخيراً هو ممثل للمنظمة / الجهة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها والفنان الذي يرسم صورتها أمام عيون الغير.

وهناك أيضاً مبادئ والتي تناولها المشروع الخاص بجامعة هارفارد الأمريكية، وتم تجميعها في كتاب أسماه الطريق إلى نعم، حيث تنتج هذه المبادئ أسلوب التفاوضي (فوز × فوز) وترتكز تلك المبادئ على خمس نقاط رئيسية وهي:

1- الأشخاص:

- أفضل الأشخاص عن المشكلة، فحتى لو كانت هناك مشكلة شخصية بينك وبين المتفاوض الآخر فيجب ألا تؤثر على قراراتك.



- المفاوضون هم بشر قبل كل شيء، ومن المفيد أن تسأل (هل أعطي اهتمام كافي للمشكلة الإنسانية؟).
- احذر من أن تعتبر عملية التفاوض هو اختبار لك، فيؤدي بك إلى التسرع وتأزيم الأمور واستعصائها.
- أفضل الصداقة عن المشكلة، فالصداقات والعلاقات شيء جيد ولكن من الضروري في حل أي نزاع أن نكون موضوعيين ونركز على جوهر المشكلة.
- لعبة افتراض تبادل الأدوار :وهي معرفة كيف يفكر الطرف الآخر، فإذا كنت تريد التأثير عليه فأنت تحتاج إلى تفهم وجهة نظره، وليس معنى تفهم وجهات نظر الطرف الآخر أنك تقبلها على الإطلاق.
- لا تستنتج نوايا الطرف الآخر بناء على مخاوفك، فلا تفكر بشكل سلبي أو تبني تصرفاتك على سوء الظن والذي يؤدي على تقديرات ونتائج خاطئة وتدمير لعملية التفاوض.
- لا تلم الطرف الآخر وتتهمه أنه السبب في المشكلة، فهي من العادات الأكثر سوء وتؤدي إلى لصق المشكلة بالشخص، فخلص المشكلة بالشخصية سيؤدي إلى خلط الجانب الإنساني بالمشكلة.
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب، وعدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- ناقش إدراك كل منكما لإدراك الآخر، بمعنى أن تفهم حاجات الطرف الآخر واهتماماته ومطالبه، فمن الخطأ أن يعتبر المفاوض اهتمامات الطرف الآخر غير مهمة.
- أشرك الطرف الآخر في العملية التفاوضية منذ البداية، فهذا يساعد على الوصول إلى حلول مشتركة عادلة من وجهة نظر الطرفين.
- أجعل المشاعر صريحة واعترف بمشروعيتها، فإن تحرر الأطراف من المشاعر السلبية يساعد على وضوح حل المشكلة.
- لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
- أنصت جيداً لما يقوله الطرف الآخر، فأرخص التنازلات التي يمكن أن تقدمها هو إشعار الطرف الآخر بأنك أنصت له جيداً.

2- المصالح:

- ركز على المصالح وليس على المواقف، وقم بالتوفيق بين المصالح وليس بين المواقف، فلا تغريك العواطف أو سخونة الحوار وأبقى على الطريق الصحيح.
- هناك مصالح مشتركة ومنسجمة يجب أن تكشفها وتقويها وتعمل على سد نقاط الافتراق.



-تعرف على مصالح الطرف الآخر وهذا يحتاج إلى صبر وفهم وتحليل لأن المصالح مخفية وتحتاج إلى اكتشافها ومعرفتها.

-اسأل دائما (لماذا) و(لماذا لا؟) فالسؤال ب (ماذا) يساعدك على التعرف والتأمل في وجهة نظر الطرف الآخر، أما (لماذا لا) فهي وسيلة مفيدة لاكتشاف المصالح.

-أقوى المصالح هي المتعلقة باحتياجات الإنسان الأساسية، فعليك أن تنتبه إليها ولا تتجاهلها، فالطرف الآخر يحتاج إلى الاحترام والتقدير.

-ضع قائمة لكي تقوم بفرز المصالح المختلفة والمتعددة لكل جانب يحسن أن تسجلها في قائمة حسب ما تصورها.

-تحدث عن مصالحك بصورة مفعمة بالحيوية واعترف بمصالح الطرف الآخر.

-أطرح المشكلة أولاً وقم مناقشتها قبل عرض الحلول واعطي الطرف الآخر الوقت الكافي لشرح عناصر المشكلة.

-الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة، لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

3- الاختيارات:

-ابتكر بدائل وحلول لمكاسب مشتركة، وشجع الآخرين على إبداء الرأي والنقاش حول المشكلة، واسجن لسانك في لحظة الاقتراحات وبدل الانتقاد سجل النقاط الهامة.

-قم بالبحث عن أكثر من حل واحد وتجنب الحلول التي تؤدي إلى مكسب طرف على حساب خسارة طرف آخر، فكلما زادت الحلول استطعت ان تنجح في التفاوض وتجعله يسير بمبدئ (فوز × فوز).

-التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي، وعدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

-حاول التنسيق بين المصالح فالخلافات يمكن أن تكون سبباً في حل المشاكل.

-لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسبوقتاً للتفكير.

-أظهر للطرف الآخر أن كل تنازل تقدمه يمثل لك خسارة فادحة، وضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعدادة نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه، وهدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

4- المعايير:

-تمسك باستخدام معيار موضوعي تقيس به صواب رأي الطرفان، فقبل البدء في عملية التفاوض فمن الأفضل أن يتم الاتفاق على معايير موضوعية تكون بمثابة الأسس التي يبنى عليها التفاوض.

-يجب أن تكون منفتح أمام المنطق والعقل ولكن صامداً أمام التهديدات، فالتفاوض على أساس من المبادئ يتضمن سؤالين مهمين وهما: كيف تتوصل إلى معايير موضوعية؟ وكيف تستخدمها في المفاوضات.



-شعور الطرفان بعدالة المعايير التي وضعوها قبل التفاوض يؤسس إلى القبول بنتائج التفاوض.

5- الاهداف:

-أفنع بالحجة وكن قابلا بالإقناع بها، فمن واجبك أن تقنع الطرف الآخر

بمحنتك ورأيك، ولكن في نفس الوقت يجب أن تستمع إلى حجة رأي الطرف الثاني بعقل منفتح.

-تعرف على أهداف الآخرين الحقيقية وركز على تحقيق أهدافك، فسيساعدك ذلك على معرفة ما هي الأشياء التي تعتبر أقل التنازلات والتي ستقدمها لتحقيق أكبر قدر من الفائدة بالنسبة للطرف الآخر وتشعره بالرضا، وبالنسبة لك أيضا.

-القائد يبحث في الحديقة الخلفية بالبيت :فعليك أن تعرف من إدارة الحوار أن تستشف ما يخبئه الطرف الآخر من أهداف جراء إثارة النزاع.

-الاستعانة بأشخاص آخرين من نفس المؤسسة لهم محل من الثقة سواء كانوا خبراء متخصصون أو علماء والذين يساعدوا على فهم أعمق للمشكلة واقتراح حلول مقترحة.

-حدد القضايا القابلة للتسوية والأخرى غير القابلة للتسوية.

-السؤال الصريح ما الذي يريده الطرف الآخر؟ ومعرفة الإجابة بكل سهولة وأين يريدون أن يصلون، ويقترح أن يكون أطراف النزاع على انفراد.

كما يرى البعض ان مبادئ التفاوض تتلخص في (23) مبدأ تتمثل فيمايلي:

- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.

- أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.

- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة.

- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفّيتك.

- تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.



- أن تتفاوض من مركز قوة.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعدادة نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة بالصلابة والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجمللة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

المبادئ المتعلقة بالمفاوض في حد ذاته

يتوقف النجاح في المفاوضات أو الفشل إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من الالتزام بالأهداف وكذا الهدوء والسيطرة على النفس بالإضافة إلى استثمار الوقت واستغلاله أحسن استغلال، وأن مهمته أساسا عرض أفكار والترويج لها.

وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض في:

- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم
- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية، واستعداد ه
- حتى للانسحاب من المفاوضات إذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة.
- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيرا من النجاحات المحققة آنيا قد تكون توطئة وتمهيد
- للفشل في المستقبل.
- الاتزان النفسي: يجب عدم اظهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق
- الأهداف
- النضج العاطفي: الاسترخاء والابتسامة فهي تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر...



- يجب التركيز على المصالح وليس على المواقف: إن المفاوض الناجح يركز دائما على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم إعطاء أهمية كبيرة لمواقف مختلف الأطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الإستراتيجية التفاوضية التي يعمل من خلالها
- تفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين.
- الاستعداد للمفاوضة والجاهزية لعرض الرسالة، عند عدم الاستعداد لا يجب الإفصاح صراحة بل يجب إيجاد الشروط والعقبات للهروب من الجلوس إلى طاولة المفاوضات إذا استدعى الأمر فيجب سلوك تكتيكات كسب الوقت.
- لا تستعجل الأمور ولا تسرع في إصدار الأحكام ولا يُجبد أخذ القرارات المتهورة
- حافظ على سرية أسرارك مثلا الحد الأدنى للتنازلات، إذن عدم الإفصاح عن أوراق العمل بمجرد الجلوس إلى طاولة المفاوضات بل تركها أمورا غامضة يصعب على الطرف الآخر فهمها، والمحا فضة على السر تكون كذلك بعد انتهاء المفاوضات
- الالتزامات تقدم بتحفظ وقبل أن تُأخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لا بد أن تتأكد من صدق نواياك في إنجازها وتنفيذها حرفيا، مع جعل باب التعديل واردا)
- تشكيل فريق تفاوضيا مناسباً مع التأكد من انسجام الأعضاء
- استمع لتفهم ولا حظ رموز مكتب الطرف الآخر ومحاولة تكوين الصورة المتكاملة النهائية للطرف الخصم بمجرد بدء المفاوضات
- يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة واستعمالها كنقطة قوة في وجه الخصم، ملا استعمال تكتيك الإطالة مدة المفاوضات (الجلسة) حتى يظهر القلق والارتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة.
- الذهاب إلى جلسة المفاوضات قبل الوقت لاستطلاع الموقف، كما يُتيح هذا المبدأ للمفاوض أخذ الوقت المناسب لضبط النفس والهدوء المطلوب.
- على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وأن يسهر على تدريب الفوج المساعد له

مبادئ السلوك التفاوضي :

وتتمثل هذه المبادئ أساسا في طأ وجنب الدخول في مجالات خارجة على عدم إحراج الطرف الآخر عند الخ. -الموضوع لأن هذا يبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت على المفاوض أن يكون إيجابيا عند مناقشة المشاكل المطروحة، وعدم إستفزاز الطرف. - الآخر لأن ذلك يجعله أكثر تشددا بل قد يدفعه إلى الإنسحاب من المفاوضات أصلا الواجب عدم إستخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي. - إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة . - لأن هذا جشعا والجشع غالبا ما يجهض أكثر المفاوضات. واحدة في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائته لأنها تؤدي حتما عدم الدخول. -إلى الخروج عن الموضوع . على المفاوض أن يكون متفهمها للأحاسيس

مبادئ نظام العمل:

وهي تتمثل في:

- على المفاوض الناجح الحرص على المظهر الأنيق ومراقبة السلوك التفاوضي الخاص به أساسا، من أمثلة ذلك كثرة الضحك واللامبالاة، رفع القدم على المائدة، فهي سلوكيات تعبر على عدم الإهتمام، وهي تصرفات تقلل من احترام الطرف الثاني للوفد المفاوض.
- الحرص على أن تكون الإجابة صحيحة خاصة مع بداية الجلسة التفاوضية زان لم تكن متأكد فيجب تأخير الإجابة أو المزاوغة أو انفلت من السؤال، لأن العودة وتصحيح الخطأ سيضعف موقفك التفاوضي بشكل كبير
- لا تكن في عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تفاوض بشكل جيد، وستكون معرضا لنسيان الأشياء التي ربما تكون مهمة .
- لا تتكبر أو تتفاخر وتجنب التحدث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية.
- لا تتأخر عن الوقت المحدد للجلسة التفاوضية، وإذا حدث هذا يجب الإتصال. - بالقائمين لا على المفاوضات وتبرير التأخر لتجنب ظهور مؤثرات جانبية
- يجب الإقناع بالأمر قبل اقتناع الآخرين به كما يجب الإستعداد الجيد ومن مختلف الجوانب للجلسة، يزيد الثقة في النفس وأن حدث وكنت في حالة توتر فلا يجب إظهار هذا التوتر لأنه يمنح نقطة قوة للطرف الثاني
- يجب إختيار الفريق المفاوض بعناية مع الحرص أن يكون مساويا لعدد فريق الخصم أو متقاربا
- يجب إختيار أوقات التفاوض بعناية، مثلا أوقات تناول وجبات الطعام أو في المناطق الحارة يجب إختيار منطقة ملائمة للمفاوضات الشاقة

- يجب الحرص أثناء التفاوض وخاصة عند النقاط الساخنة لأن الطرف الآخر قد يفتعل الغضب، يتفوه بكلمات غاضبة لأنها تدفعك حتما إلى فقدان الإتزان مع ضرورة مراعاة عدم الإسراع في الرد.
- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، خاصة إذا تم صياغتها من الطرف الآخر.

المحور الثالث: عناصر التفاوض الدولي وشروطه

أولاً: مكونات عملية التفاوض وشروطها

1- عناصر التفاوض الرئيسية: تتمثل عناصر التفاوض الرئيسية فيما يلي:

- أ- **الموقف التفاوضي:** يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثيراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.
- وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر وهي:
- **الترابط:** وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- **التركيب:** حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.
- **إمكانية التعرف والتمييز:** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمة.
- **الاتساع المكاني والزمني:** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
- **التعقيد:** الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
- **الغموض:** ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بناوياً ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ب - أطراف التفاوض: يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ج - القضية التفاوضية: لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية ... الخ .

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

د - الهدف التفاوضي: لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

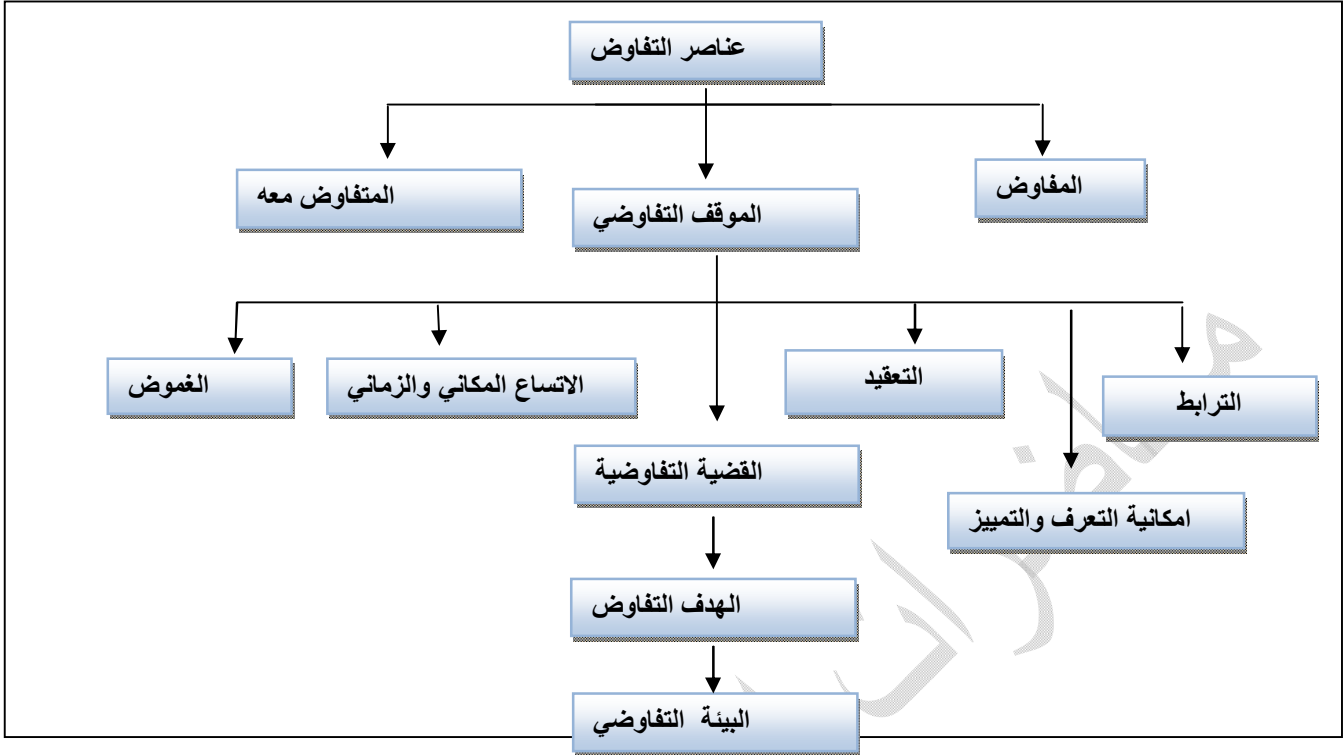
ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

هـ - البيئة التفاوضية: لا تتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها التي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية.

والشكل الموالي يوضح عناصر التفاوض الرئيسية:

شكل رقم (4): عناصر التفاوض



2- شروط التفاوض : للتفاوض شروط ضرورية لا يتم إلا بها تتمثل فيما يلي :

أ- القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها. وتنشأ القوة التفاوضية من مصادر عدة أهمها:

- الحاجة: من الذي يحتاج هذه الصفقة أكثر من الآخر؟ العميل أم البائع؟ اكتشف المزيد من الاحتياجات الهامة للعميل، فكّر فيه وضع نفسك مكانه وتحيل كل ما يعاينه ، فكّر في مشكلاته التي يواجهها والتي أنت فعلاً قادر على حلّها. ماذا لو قرر العميل إهمال الحلول المطروحة وعدم التفاعل معها ؟ ماذا سيكون الضرر عليه وعلى عمله ؟ إذا كان الضرر والخسارة هامين للعميل فأنت تملك القوة ، أما إن لم يكن كذلك فأنت لا تملك شيئاً .

- الخيارات: ما هي الخيارات المتاحة لكل طرف إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق؟ العميل الذي يعتقد أن منتجاتك وخدماتك فريدة من نوعها ولا تُضاهى ليس لديه خيارات أخرى، أما خياراتك الأخرى كبائع تتألف من فرص المبيعات الأخرى والتي كنت تنتظرها وهي ما زالت في طور النمو، فكلما ازدادت خياراتك وقلت خيارات العميل، كلما ازدادت قدراتك على التفاوض .. فلا بد من التأثير في معايير الشراء لدى العميل في وقت مبكر جداً، أي في مرحلة بدايات عملية البيع ، وحاول إقناع العميل بمزايا منتجاتك المقدمة قبل الوصول إلى مرحلة طلب تقديم العروض



من قِبل المنافسين في السوق، لأنك وبكل بساطة ستحدد خيارات العميل والتي ستصب في صالحك وصالح منتجاتك .

-الوقت: يشير الوقت إلى الأحداث الوشيكة والتي شارف موعدها النهائي على الانتهاء سواء للبائع أو العميل، فإذا كان العميل تحت ضغط الوقت، فالبائع عادة ما تزداد لديه القوة التفاوضية، فعلى سبيل المثال في العقارات التجارية، انتبهلقد الإيجار القديم من الممكن أن يضع المٌستأجر تحت ضغط الوقت لإيجاد مكاتب جديدة، فالأحداث الوشيكة والتي تأخر إنجازها تخلق ضغط الوقت وتحدد فُوص وخيارات العميل من التجول حول المتاجر وسماسة العقار بغية إيجاد سعر أفضل، بالمقابل أنت أيضاً تشعر كرجل أعمال بضغط الوقت، ربما لإغلاق عملية .. ففي هذه الحالة سيمتلك عميلك قوة الوقت بدلاً منك، فلا بد من معرفة إن كان العميل يملك الوقت الكافي لبحث عن خيارات أخرى أم لا ؟؟ فإن كنت على إطلاع بوضع العميل، ستعلم يقيناً إن كان الوقت عامل قوة لك أم لا، فطريقة تصرف العميل وملاحظته لك بشكل يومي وإصراره في الحصول على العرض الخاص بك بشكل سريع، مؤشر على أن آخر موعد للعميل لإنجاز عمله قد حان .. اسأل العميل كم من الوقت مازال متاحاً حتى تُقدم له العرض، فإن كان جوابه البارحة - كناية عن العجلة - فالوقت في صالحك، أخبر العميل أنَّ العجلة في تقديم العرض لن تمكنه من الحصول على سعر منخفض، فإن كان جوابه أنَّ السعر غير مهم الآن، فالوقت في صالحك، والأهم من ذلك كله أن تجعل العميل يضع ثقته فيك وفي شركتك من خلال إيمانه بأنك لن تخذله وستوفر له الحل المطلوب رغم ضيق الوقت.

-العلاقات: كيهي قوة علاقاتك مع المٌرشحين المحتملين لأن يُصبحوا عملائك ؟ إذا كنت تملك جودة عالية في العلاقات مع العملاء، فأنت تملك سفينة السلطة ولكن بعض العملاء قد لا يُتيحون لك تطوير هذه العلاقات، ومن الممكن أن يطلبوا منك التكلم والتعامل فقط مع إدارة المشتريات ، بكل تأكيد في مثل هذه الحالة سيكون لديك أوقات صعبة ومرهقة في تطوير علاقات القوة .. ولتحصل على علاقة متينة مع العميل تنفعك في المفاوضات، لا بد من أن تعمل عن قرب من العميل حتى تُشعره بأنك الصديق الذي يكثرث لحاله، ولا تشعره أنك بائع، حاول تناول المواضيع العامة والخاصة الممتعة قبل أن تبدأ معه أي موضوع يخص العمل أو الصفقة، لا تكن في عجلة من أمرك وأنت تتحدث إليه، استمع وأنصت، أشعره أن كل وقتك له، ولا تزره كل يوم حتى لا يمل منك ، وليس بالضرورة أن يكون هنالك موعد مٌسبق لزيارة العميل، فقط أطرق عليه الباب وسلم عليه واسأله إن كان الوقت مناسباً للتحدث، كن خفيفاً لطيفاً في مرحلة كسب الثقة ولا تشعره أن زيارتك له تتطلب تحضيرات مسبقة تستهلك وقته، ولا تكن ثقيل الظل ينفر منك الجميع بمجرد رؤيتك، لأنك هكذا لن تكون موضع ترحاب .. فغالباً ما يكون الحل الذي



يرجوه العميل موجوداً في منتجاتك، ولكنه لا يعلم ذلك، وكل ما تحتاج إليه أنت الفرصة للتحدث إليه كي تشرح له ما يبحث عنه، وأفضل طريقة لحدوث ذلك يكون عن طريق العلاقات .

- الاستثمار: كم من الوقت والطاقة تم استثمارها في عملية إتمام الصفقة؟ كلما ازدادت جهود الاستثمار، كلما ازداد الالتزام في التوصل إلى اتفاق، كلما أنفق عميلك جهداً أكبر في عملية الشراء، كلما ازدادت قدرتك على التفاوض، وعلى العكس من ذلك، تتعزز قدرة العميل الاستثمارية عندما تنفق أنت الكثير من الوقت والطاقة في عقد البيع المحتمل، فإذا أنفقت 20 ساعة في إعداد وتجهيز عرض الاقتراح المكتوب، سيكون من الصعب عليك إهمال الصفقة .. فاجعل عميلك في مرحلة صنع القرار قريباً منك ومن منتجاتك بشكل حيّ بدلاً من إعطائه كتيب المنتج أو مطبوعات تشرحه، قم بدعوة العميل المنشآت التي سبق لك أن طبقت فيها الحلول الملمة وأره المنتج حيّاً يعمل أمامه، أشعره بقوتك وقوة منتجك الملمة طبق، فكلما زادت طاقة العميل المبذولة في التعرف بمنتجك، كلما أصبح أكثر التزاماً به وكلما أصبح صنع القرار في صالحك وقوة الاستثمار لك.

-المصداقية: ما الذي تحتاجه حتى تثبت مصداقية شركتك في جودة منتجاتها وتعاملاتها؟ هذا يتطلب قائمة من العملاء الكبار ذوي المناصب المرموقة، فعندما تباع منتجك إلى رئيس الوزراء أو لأكبر شركة نفط أو لأكبر شركة اتصالات، احرص دائماً على التقاط صورة تذكارية يظهرهم فيها مع منتجك على مكاتبهم، بكل تأكيد سيعزز هذا من مصداقيتك أمام العملاء الجدد المحتملين، وقد يتطلب الأمر منك التضحية بأسعار منخفضة للحصول على مثل هذه المصداقية الثمينة .. فحاول الحصول على شهادة شكر وعرفان من أكبر عملاءك، اسأل أفضل عملاءك عن الميزات التي وجدوها في منتجك وكيف استطاعوا من خلاله تحقيق نتائج مبهرة، ستتفاجأ من النتائج التي ستحصدها من ذلك.

-المعرفة: هي القوة الحقيقية، أنت تملك قوة المعرفة عندما تفهم بدقة مشكلات واحتياجات عملائك وتشرح لهم كيف أنّ منتجاتك أوخدماتك الملمة قمتوحة سوف تحل تلك المشكلات وتلبي تلك الاحتياجات، وعلى العكس من ذلك، إذا كان عميلك يعلم عن منتجاتك كما تعلم، أو ربما أكثر، سيقول اعتماده عليك بكل تأكيد. فاسأل أكبر قدر من الأسئلة في مرحلة عملية البيع حتى تتفهم حاجيات العميل بشكل أكبر واحصل على المعلومات التي تهمك وتهم العميل معاً، وحتى تتأكد من مصداقية الأجوبة التي حصلت عليها، لا بد لك من الاعتماد على أكثر من مصدر في جمع المعلومات، فإذا ما حاول قسم المشتريات في شركة العميل تضليلك للتخلص منك، ستكون في أوج استعدادك لمواجهة الموقف بقوة معرفتك.

ح-المهارات: من هو الذي يمتلك مهارات أكثر في التفاوض؟ العملاء هذه الأيام يقومون بقرارات شراء أكثر من قبل، وهم في تحسن مستمر مع هذه القرارات، كما أنّ الكثير من العملاء قد حضر حلقات دراسية ومؤتمرات



لتحسين مهاراتهم التفاوضية، وهذا يعني أنهم اكتسبوا المزيد من القدرة على التفاوض .. بالمقابل يجب عليك كرجل أعمال متخصص في المبيعات أن تعمل باستمرار على تحسين مهاراتك عموماً والتفاوضية خصوصاً لمجرد الاستمرار في البقاء وملاحقة العملاء .. فحاول الالتحاق بمدرسة فنون المفاوضات وكن تلميذاً فيها، إسأل أفضل المفاوضين الذين تعرفت اليهم كيف تمكنوا من بلوغ ما بلغوه، إقتني أفضل الكتب والأشرطة السمعية والمرئية المتخصصة في فنون المفاوضات، شارك في المؤتمرات والمناسبات الخاصة بفنون المفاوضات، بكل تأكيد يمكنك أن تكون من كبار المفاوضين، ولكن ذلك لن يحصل عَرضاً أو عن طريق الصدفة، كن على يقين أنك عندما تشحذ مهاراتك في مجال المبيعات، فإن ذلك سيمكنك من كسب المزيد من المال، والتفاوض من أهم المهارات المطلوبة في رجل المبيعات خصوصاً وعالم المال والأعمال عموماً .

2- المعلومات التفاوضية: هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن ؟
 - من خصمنا ؟
 - ماذا نريد ؟
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
 - هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
 - أم يتعين أن نحققه على دفعات ونجزته للوصول اليه على مراحل ؟
 - وإذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الأهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟
 - ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟
- وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

3- القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو

يجوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- 1- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- 2- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.



3- تدريب و تثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية .

4- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه .

5- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

4- **الرغبة المشتركة:** ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

5- **المناخ المحيط:** ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

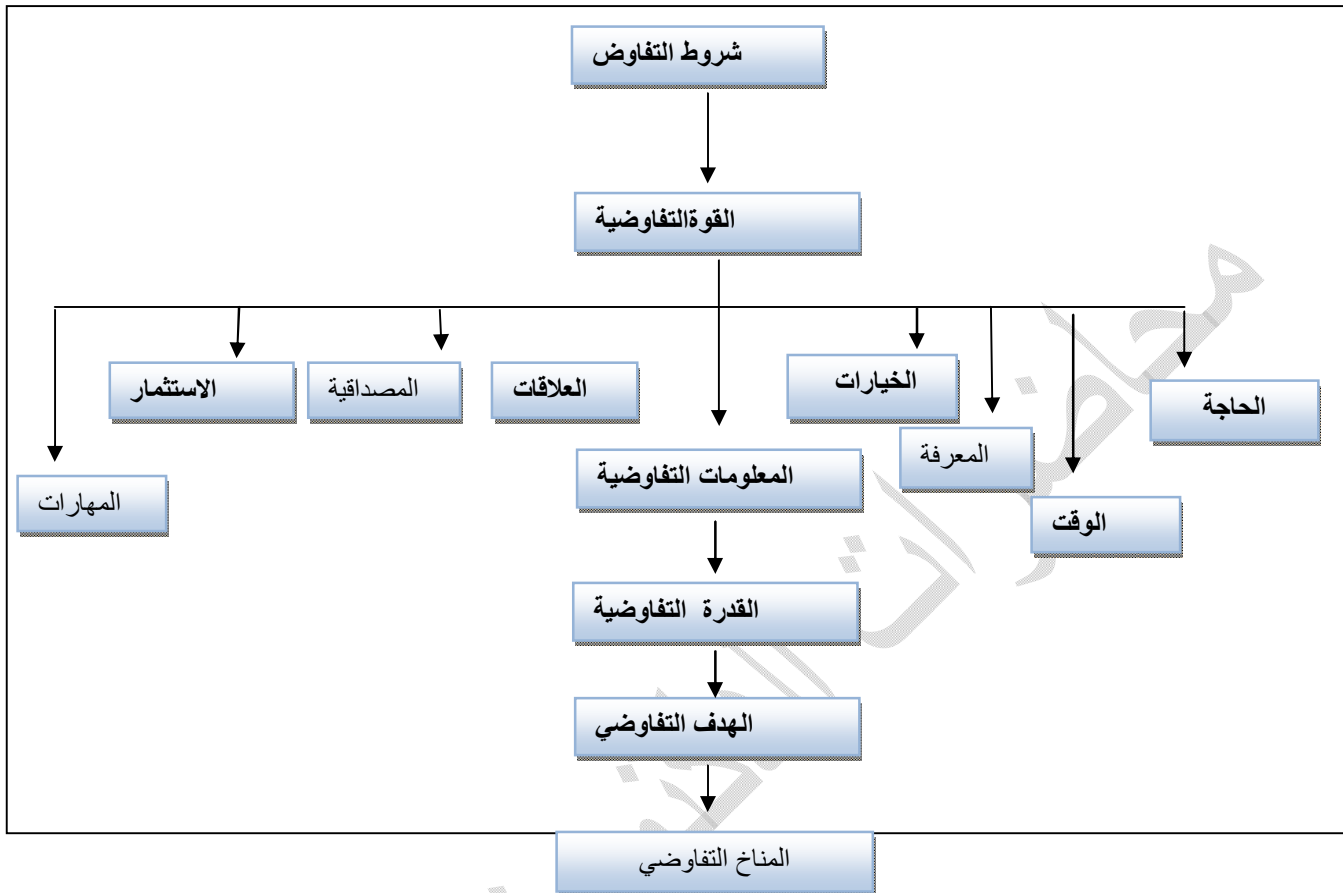
1 - القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

أ2- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض: يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

وفيما يلي شكل يوضح شروط التفاوض

شكل رقم (5): شروط التفاوض



المحور الرابع : استراتيجيات التفاوض الدولي

أولاً: استراتيجيات التفاوض

لا تفاوض ناجح بدون إستراتيجية علمية تقوم عليه، وفي الوقت نفسه ليست كل إستراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً مهماً في اختيار هذه الإستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها وقواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط.

الإستراتيجية التفاوضية: هي الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، أي أنها تشير إلى الإطار العام للتحرك والأهداف والأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، وعادة ما تركز الإستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل أي أن الإستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض مع ملاحظة أن لكل عملية تفاوضية إستراتيجيات ملائمة لها ليس بالضرورة أن تكون ملائمة لغيرها من عمليات تفاوضية أخرى وقد يكون لكل قضية من قضايا العملية التفاوضية الواحدة إستراتيجيات ملائمة لها ولا تكون ملائمة لقضايا أخرى.

الاستراتيجيات هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل) ، وتعرف بأنها التي تجيب على السؤال: ما العمل؟ وتحدد رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه، وتتمحور الاستراتيجية حول الأهداف المراد تحقيقها، والسبل التي يجب إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف وتعرف إجرائياً بأنها: عملية منظمة لها شروطها وقواعدها ولها قوانين معينة، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط. وإن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة

1- استراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم في العملية التفاوضية

يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض، وقد رأينا الاقتصار على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن



العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما :علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء وهي ما يمكن العرض له فيما يلي:

- منهج المصلحة المشتركة: يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون وجعله مثمرا لمصلحة كافة أطرافه ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي:

أ- إستراتيجية التكامل: يعنى التكامل وفقاً لهذا المنهج تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية، ويتم تناول إستراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي:

*** التكامل الخلفي:** ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لتغذية ذاته بها لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين معا، مما يقوى من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معا، فعلى سبيل المثال: تقوم علاقة التكامل الخلفي بين دولتين صديقتين على معرفة كاملة بظروف وقدرات وإمكانيات كل طرف من الأطراف فإذا ما كانت إحدهما تقوم بإنتاج المواد الأولية سواء المعدنية أو الزراعية والأخرى يمكنها تصنيعها، يقوم التفاوض في هذه الحالة على تعميق الاستفادة من عوامل الإنتاج الحالية المتوفرة في الدولتين لإنتاج منتج معين سواء كان قائما بالفعل بالاستغناء عن مكوناته الأجنبية، أو لإنتاج منتج جديد يقوم على استخدام عوامل الإنتاج المحلية التي تنتجها إحدى الدولتين وتقوم بتصنيعها الدولة الأخرى.

*** التكامل الأمامي:** وهو على عكس البديل الاستراتيجي الأول، ويقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد، ويحاول أن يعرضها عليه وييسرها له بحيث تعظم الاستفادة منها، خاصة في إطار المنفعة النهائية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين، ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماما أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة، وهكذا. فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك شركة من الشركات توصلت عن طريق أبحاث خبائها إلى سر معرفة تكنولوجيا متقدمة، ولكنها لا تمتلك إمكانيات تنفيذها التي تتوفر لدى شركة أخرى، فإنها عن طريق التفاوض



تستطيع أن تضع الشركة الأخرى بالتعاون معها في الاستفادة من هذه المعرفة وجني مكاسبها المشتركة في إطار عملية تكامل أمامي.

* **التكامل الأفقي:** ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة، ويظهر هذا بوضوح بين الدول التي تدخل في اتحادات اقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة، أو دول مجلس التعاون، أو بين الشركات المتعددة الجنسية وبعضها البعض، أو بين نقابات العمال وأصحاب الحرف والمهن المختلفة.

ب- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم هذا عن طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية، بحيث يمكن استخدام أي منها، أو بعضها، أو كلها لتحقيق هذه الأهداف العليا. وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- **توسيع مجالات التعاون:** وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل، كأن تقوم شركة بالتفاوض مع موزعها الوحيد بمنحه حق التوزيع الخارجي بالإضافة للتوزيع الداخلي، أو تقوم بمنحه حق توزيع منتج تعتمز إنتاجه... إلخ.

- **الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هذه الإستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

أ - مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف.

ب - مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

ج - مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

د - مرحلة اقتسام عائد أو دخله أو جني ثمار المصلحة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور مهم في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها من مجرد قاعدة للفهم المشترك وتفهم كل منهم لموقف الآخر، إلى الاتفاق على رأي معين يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون بينهما، إلى مرحلة العمل على تنفيذ هذا التعاون وبناء الصروح الخاصة به، ثم إلى مرحلة اقتسام الناتج من هذا التعاون وعائده بين أطرافه وفقاً للنسب التي يتم التفاوض والاتفاق عليها.



وبصفة عامة، فإن هناك عوامل تؤثر على قدرة الفريق المفاوض على الارتقاء بمراحل التعاون المختلفة بينه وبين الفريق الآخر، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- درجة التوافق في الاتجاهات والميول والتناسب في الظروف والأوضاع الحالية والمتوقعة.
- مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة في تحقيق الارتقاء المطلوب أو في تحقيق الميزة أو المزايا المتعين الحصول عليها من هذا الارتقاء في التعاون.

3- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لإستراتيجية التعميق حيث يتم من خلال هذه الإستراتيجية تقوية الروابط بين الطرفين وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

ففي صناعة السيارات مثلاً يتم الاتفاق مبدئياً على تجميع مكونات السيارة، ثم تصنيع بعض أجزائها، ثم تصنيعها بالكامل، وتسويقها محلياً، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية العالمية للشركة الأم في التسويق الخارجي لهذه السيارة المنتجة محلياً بالكامل، وخلال هذه العمليات جميعها يتم تعميق وتكريس التعاون بين الطرفين. وتعد إستراتيجية التعميق التفاوضية إستراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينة يتم القيام بها في الدول المتخلفة.

4- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدى إلى مجالات جديدة: تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها، ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

ومن خلال إحساس كل منهما بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون وأبعاده مكاناً وزماناً، وتنهض إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدى إلى مجالات جديدة وعلى معرفة كاملة وبيانات صادقة حقيقية عن إمكانيات وقدرات أطرافها.

ومن هنا فإنه من الضروري معرفة قدرة الأطراف المختلفة، التي تزمع استخدام هذه الإستراتيجية، حيث لا يتم استخدام هذه الإستراتيجية بصورة مفاجئة أو من خلال المجهول، فلا شيء يحدث على هذا النحو، بل إن التعاون الاستراتيجي هو سياق متصل، ومن ثم يجب على المفاوض معرفة العوامل التاريخية البعيدة والقريبة التي

يمكن أن تؤدي إلى توسيع نطاق هذا التعاون، أو التي قد تحد منه، وذلك حتى يمكن تقوية العوامل التي تساعد على هذا التوسيع وإزالة العوامل التي تحد من هذا التوسيع وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية، هما:

أ- **توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد:** ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديد، مستقبلية يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثماره خلال هذه الفترة المقبلة.

ب- **توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد سواء بإغلاق المكان الجغرافي الحالي، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

2- **استراتيجيات منهج الصراع:** إن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه، وأهم هذه الاستراتيجيات هي ما يلي: شكل يوضح استراتيجيات منهج الصراع:

أ - **إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف):** وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي القومي، أو على المستوى الفردي الشخصي، ويطلق عليها البعض إستراتيجية الاستنزاف التفاوضي، حيث يعمل المتبني لها، على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

- **استنزاف وقت الطرف الآخر:** ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. حيث تأخذ تلك النتائج طابعاً شكلياً يمكن تغييره وفقاً للرجبة المشتركة للطرفين المتفاوضين أو وفقاً للرجبة الفردية المطلقة لأي منهما، ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به، ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

• التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

• التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة، والأماكن البديلة، التي سوف تعقد فيها جلسات التفاوض.



• التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها والتي سوف تضمها أجندة التفاوض.

• التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم تناول كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

وفي كل هذه الجولات التفاوضية يتم استنزاف وقت الطرف الآخر إلى أقصى حد ممكن. وفي الوقت نفسه شغل هذا الوقت بالقضية التفاوضية، بحيث يصبح الشغل الشاغل لهذا الخصم، وفي الوقت نفسه يكون ما تم التوصل إليه بشأنها مجرد إجراءات شكلية غير جوهرية لا قيمة لها ولا يمكن قياسها بالمكاسب أو الخسائر الخاصة بالعمليات التفاوضية التي تحملها هذا الخصم المتفاوض معه.

- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

• وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية، ومناطق الترفيه الليلية وامتداد السهرات إلى وقت متأخر، مع وضع برنامج محدود لساعات التفاوض بحيث تبدأ عادة في وقت مبكر لا يتجاوز التاسعة صباحا وبحيث تنتهي الجلسات قبل الثانية عشرة ظهرا ليبدأ برنامج غير تفاوضي يشمل الغذاء وساعات الاستحمام وراحة ثم حفلات ليلية ... وهكذا.

-زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب، كالتواحي الهندسية والجغرافية، والتجارية، والاقتصادية والبيئية، والعسكرية ... إلخ. وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها، ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة،

ومن ثم يمكن استنزاف جهد الطرف الآخر في المفاوضات بطريقة ماهرة، تجعله لا يشعر بها، وفي الوقت نفسه يجب إظهار الاهتمام الكامل بالتفاوض معه وأننا نقوم بإسعاده والعمل على راحته بشكل تام.

- استنزاف أموال الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها، وفي الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الكم والحجم الضخم من التكلفة دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة تجعله يبدى مرونة كبيرة في قبول ما يعرض عليه أو ما يملى عليه من شروط، فعلى سبيل المثال: استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية هذه الإستراتيجية بذكاء في مفاوضاتها مع الاتحاد السوفيتي في السبعينيات انتهازا لأزمة



الغذاء التي يمر بها الروس، وذلك عندما تقدم الاتحاد السوفيتي بطلب للولايات المتحدة لشراء صفقة قمح ضخمة لتعويض الخسارة المحصولية الهائلة التي أصيب بها محصول القمح السوفيتي نتيجة للكوارث المناخية التي تعرضت لها المساحات المزروعة قمحا في شمال روسيا. وعلى الرغم من السعر الممتاز والمرتفع الذي عرضه الروس للحصول على القمح، إلا أن المفاوضين الأمريكيين وجدوا أنه من المناسب استخدام إستراتيجية استنزاف الروس إلى أقصى مدى انتهازا للموقف الحرج الذي يمرون به.

ب- إستراتيجية التشتيت (التفتيت): وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية، حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض، وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي، وكل ما من شأنه أن يصنفهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما، وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريقاً مقامفً متعارضا تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم، ومن ثم يمكن التأثير على بعضهم وجذبهم للعمل معنا وتجنيدهم لصالحنا، والحصول منهم على البيانات والمعلومات غير المعروفة أو غير المعلومة لدينا، وفي الوقت نفسه معرفة من منهم لديه السلطة ومن منهم من المتشددين حتى يمكن عزلهم وتعديلهم أو استبدالهم بإثارة الفضاخ والإشاعات حولهم والضغط على رؤسائهم للقيام بذلك. ومن ناحية أخرى، يتم تشجيع النقاط التفاوضية وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها، وتكون هذه التفاصيل والنقاط التفاوضية الجديدة بمثابة قضايا جديدة فرعية، وتتمثل قمة النجاح في استخدام هذا الأسلوب في أن تصبح إحدى النقاط الفرعية التي لا أهمية لها على الإطلاق هي محور التفاوض المهم الذي تتم وفقاً له وتسير في نطاقه الجلسات التفاوضية، وهذه الإستراتيجية تمتاز بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن تتوقعها ولم نحسب حسابا لها، ومن ثم يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كبديل عن رفض المبادرة حتى يتم حساب أبعاد هذه المبادرة، فإذا ما كانت مناسبة يتم قبولها والتفاوض بشأنها، أما إذا كانت غير مناسبة فإنه يتم إحباطها في مهدها واستخدام وسيلة التجاهل بالتشتيت حتى تلفها ستائر النسيان.

وبناء على هذه الدراسة يتم اتخاذ أحد بديلين هما:

- الاستجابة لطلب الشركة لبحث عملية الاندماج بعد أن ظهر جدوى الاندماج معها، وأن موقفها المالي والإنتاجي والتسويق سليم.

- تشتت وتفويت الجهد التفاوضي للشركة طالبة الاندماج وتضييع الوقت عليها حتى تصل إلى مرحلة الإفلاس والاختيار وخروجها بالتالي من السوق إذا ما ظهر عدم جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والإنتاجي غير سليم تماما.

ج- إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع): تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع، معركة شرسة، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، والطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض أي على ملعب المباراة هو الطرف الذي يستطيع في كل وقت الفوز بعدة أهداف أو بأكبر عدد ممكن من الأسواق، ولا يعلم أحدهما نوايا وخطط الآخر التجارية ومشروعاته الإنتاجية المستقبلية، وأي نوع من السلع والخدمات سوف يستخدمها في غزو هذه الأسواق. ومن ثم فإنه يتعين أن تتم مفاوضات بين الطرفين لتقليل أو تنظيم المنافسة والصراع بينهما واقتسام هذه الأسواق والإقلال من حجم الأضرار المترتبة عن تصارعهما. ومن ثم تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث الآتي:

- القدرة على التنوع، والتشكيل، والتعديل، والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة، فضلاً عن أن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شي عنها ونخطط بكافة أبعادها ونعرف الفخاخ والمكائد التي قمنا بوضعها فيها، في الوقت الذي لا يكون الطرف الآخر قد أحاط بها إحاطة شاملة، ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، حيث يجب عليه أن يقبع ساكناً منتظراً للإشارة التي نعطيهها له، أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيط به.

د - إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي، مثل التفاوض بين دولتين بينهما تنافس تجاري.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو الجمعية عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

هـ- إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار): لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال، وأحلام، وتطلعات وهي جميعا تواجهها محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

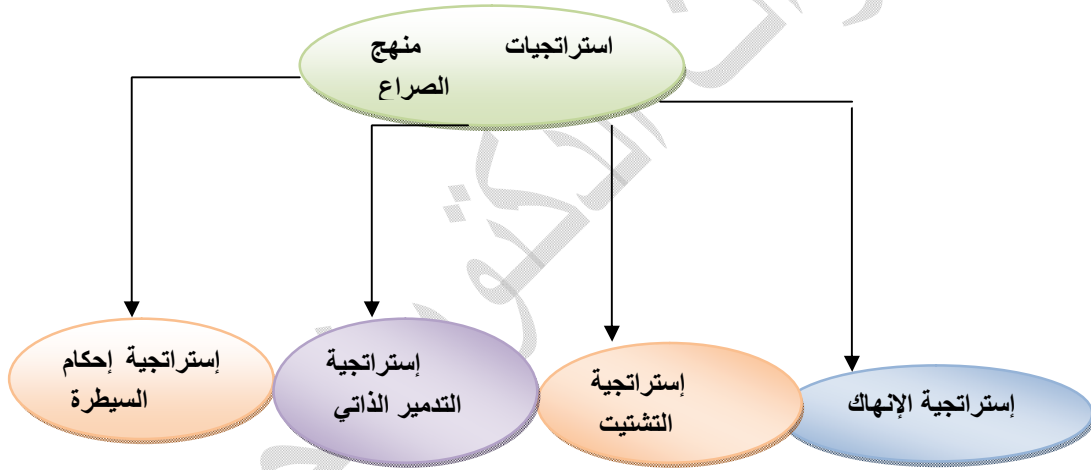
- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.
 - البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.
- ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، وهو إما اليأس من تحقيق الأهداف، أو الإصرار وضرورة التصميم على معالجة هذه المشاكل والصعاب وتخطيطهما والقضاء عليها حتى يصل إلى تحقيق هذه الأهداف والأحلام وهو أمر يمثل خطورة وتهديد للمصالح القائمة لأحد الأطراف، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف من أطراف هذه القضية وفقاً لهذه الإستراتيجية هو خسارة مؤكدة للطرف الآخر.
- فإذا ما كان الخصم الذي تتفاوض معه قد اتبع الأسلوب الثاني أي أسلوب الإصرار والتصميم فإن علينا تدميره عن طريق إفشال كافة جهوده ومخططاته وتخطيط روحه المعنوية وإرادته الذاتية وتضييع جهوده كي لا تثمر بجعلها عديمة الأثر أو عديمة النتائج، وتصبح عملية الجهود التفاوضية خاوية المضمون لا توصل إلى تحقيق هدفه الذي وضعه لنفسه وفق مسار أو طريق معين، ومن ثم يتم رسم طريق مخالف لا يوصل للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وإن كان يبدو للوهلة الأولى أنه يوصل إليه، ويستخدم هذا الأسلوب لتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت



ومال الطرف الآخر، ومن خلال عمليات تعقيم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف جهد ووقت وإمكانيات وقدرات هذا الطرف وإفقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتيا، عن طريق إفقاده مؤيديه، وتحويل أصدقائه إلى أعداء وتحويل مصادر القوة لديه إلى ضعف، والعمل على تزايد أعدائه بصفة مستمرة، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمتردة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها.

وفيمايلي شكل يوضح استراتيجيات التفاوض وفقا لمنهج الصراع

شكل (6): استراتيجيات التفاوض وفقا لمنهج الصراع



ثالثا- الاستراتيجيات العامة للتفاوض :

1- إستراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة: هذه الإستراتيجية تسعى إلى إيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة أطراف العملية التفاوضية وتطوير التعاون وتعميق العلاقة القائمة وتوسيع نطاق التفاوض ومدته إلى مجالات جديدة سواء عن طريق:

- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.
- أن يتحقق احد الأطراف أهدافها ولكن بتكلفة اقل للطرف الآخر
- أن يقدم طرف تعويض للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها
- أن يقدم كل طرف تنازلات بالنسبة للقضايا ذات الأولوية الدنيا لكل طرف



-تطوير اختيار أو بديل جديد تماما يلي أهداف الأطراف

وتتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات مثل

- المبادرة بتقديم تنازلات على اعتبار أن الطرف الآخر سيقدم تنازلات مقابلها

- الكشف عن أهدافك ومصالحك

- التلميح عن طريق وسطاء أو قنوات خلفية بإمكانية الوصول إلى حل وسط

2- إستراتيجية الهيمنة: هذه الإستراتيجية تتضمن محاولة طرف إقناع الطرف الآخر بقبول حلول بدائل تحقق

مصلحته بالدرجة الأولى تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات للضغط والإنهاك والاستنزاف في محاولة

للسيطرة وإخضاع الطرف الآخر مثل :

• تقديم مطالب تفوق بكثير الحد الأدنى المطلوب

• التمسك بمواقف غير قابلة للتغيير

• الجدل لإقناع الطرف الآخر أن التنازلات في مصلحته

• استخدام التهديدات (مثلا بالانسحاب من المفاوضات أو فرض عقوبات على الطرف الآخر لرفضه تقديم

تنازلات.

• التلميح بأن عنصر الوقت يشكل عامل ضغط أكبر على الطرف الآخر

• محاولة الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول أهداف الطرف الآخر وحدوده الدنيا مع إخفاء أي معلومات

عن أهدافك أو مواقفك

3 - إستراتيجية الخنوع: هذه الإستراتيجية تتضمن تقليص الأهداف والمطالب المطروحة على مائدة المفاوضات

والمبادرة بتقديم التنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة أو القضية وإنهاء المفاوضات سريعا.

4 - إستراتيجية التسويف: هذه الإستراتيجية تعمل على المماطلة وكسب الوقت وتقويت الفرصة بهدف تعطيل

المفاوضات أو إطالة أمدتها على اعتبار أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيرا في القضية أو المشكلة موضوع

التفاوض وكذلك في سير العملية التفاوضية وإدارتها

5 - إستراتيجية التفاوض غير المباشر: تتضمن التفاوض مع طرف بشكل مباشر بهدف التأثير على طرف ثالث

بشكل غير مباشر (السلوك التفاوضي: سواء من ناحية التشدد أو اللين أو نوعية المقترحات أو التنازلات أو

الاتفاقات) تستهدف التأثير على طرف ثالث وليس على الطرف المباشر للعملية التفاوضية

استراتيجيات التفاوض المعاصرة:



يقصد باستراتيجيات التفاوض المعاصرة السلوكيات والأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها أثناء التفاوض مع الطرف الآخر. يمكن استخدام إستراتيجية واحدة أو أكثر من إستراتيجية حديثة إذا لزم الأمر وبالطبع ذلك سيرجع إلى جو المفاوضات والنتائج المرجوة منها وما وصلت إليه من نقاط اتفاق أو نقاط خلاف مع الطرف الآخر

إن أهم ما يمكن التركيز عليه في التسويق التجاري هو ما يسمى بالمزيج التسويقي الذي يتعلق بالوسائل المنتهجة من قبل شركة ما لتخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج، والذي يتضمن ألا تأخذ بعين الاعتبار المنتج فقط، بل مكان السوق وبيئة من حيث الثبات و التسعير وأساليب الترويج المناسبة، فإننا لا نركز على مفهوم الإستراتيجية الإدارية الخاصة بعملية وضع السياسات العامة والتنفيذية للإسهام في زيادة نمو المؤسسة أو الشركة وأرباحها في الأجل البعيد ولكننا نركز أساسا على الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنتج لما لهذه الإستراتيجيات من امتداد ومجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة.

وهنا نقول أن هناك إستراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الإستراتيجيات هي:

1- الإستراتيجية الابتكارية: وهي الإستراتيجية التي تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، وفي محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون، على سبيل المثال قيام شركة لأحذية أطفال، بإنتاج أحذية تضيء عند السير بها وطرح كميات هائلة في شهر رمضان مع حملة واسعة جعلت من هذا الحذاء الهدية المثلى لكل طفل في عيد الفطر الأمر الذي يؤدي إلى بيع الملايين من الأحذية في وقت قياسي.

2- إستراتيجية المواجهة: وهي تلك الإستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك، ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها.

3- إستراتيجية النوعية المتميزة: توظف هذه الإستراتيجية من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة، اعتمادا على جهود التطوير وجهود الدعم للخدمات التي تقدمها، مثال ذلك أسعار تذاكر شركات الطيران ذات السمعة العالمية الرفيعة وأسعار نوع متميز من الشاي مثلا أو أسعار مطعم ما على درجة عالمية من النظافة وحرفية الطهي الرفيعة، وفي هذه الحالة فإن الشركة أو المؤسسة لا تبالي بارتفاع السعر لأنها تعتمد على قناعة المستهلك بصحة ونوعية المنتج أو الخدمة الرفيعة الجودة.



4 - إستراتيجية التحصين: وهي الإستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة باستخدام إمكاناتها ومصادرها للاحتفاظ بالزبون والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، وذلك للحفاظ على هيكل الأسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك، وتوظف هذه الإستراتيجية كذلك من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للشركة، وأحيانا يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ بتسهيل أمر البيع، كتوصيل المنتج لمنازل المستهلكين والوكلاء أو البيع بالدليل (الكاتالوج) كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخاصة على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال بعض الإعلانات الغريبة، مثل هذا الإعلان عن سيارة فولكس فاجن بحيث يقول في الفاصل الإشهاري " إنها ليست سيارة إنها فولكس فاجن " .

5 - إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة: هنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الإستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل بيعاتهم لهم أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة أو من خلال العملية الإعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو إدعاء عيوب منتجاتهم للسوق ، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولاسيما إذا كانت الإمكانات المادية والترويجية للشركة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة الموظفة لهذه الإستراتيجية

هذه الإستراتيجية توظف من قبل شركات ليست لها قدرات إبتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجهود في الأسواق وطريقة الإعلان عن منتج شركة من خلال مقارنته بمنتج مثيل له بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة كوكاكولا لشركة بيبسي وهذا من الأمور الشائعة في الإعلان الغربي في حين أن هذا النوع من المنافسة يعتبر غير مشروع في القانون الجزائري.

استراتيجيات التفاوض حسب التوقيت الزمني:

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار ، الذي ينبغي ان تسلكه المفاوضات ، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض ، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها .

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوضات ، في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل، لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة. ومن اهم الاستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض استراتيجيات متى؟ واستراتيجيات كيف واين ؟

ومن الواضح ، ان استراتيجيات متى ؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت ، وما يأتي في اطاره من امور ، بينما تشمل استراتيجيات كيف ؟ واين ؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتي في اطارها من اعتبارات .

أولا : استراتيجيات متى ؟



تشمل هذه الاستراتيجية على الاساليب والتكتيكات التالية :

1. الصبر : forbearance :

هذا الاسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره (بالصبر تبلغ ما تريد) patience pays ، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال ، او تغيير مجرى الحديث ، او الرد بسؤال مضاد ، لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله .

ومع ان هذا يعطي الطرف الاخر الفرصة نفسها . فانه ضروري من اجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير ، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت ، والوقت المناسب للكلام . ان من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقدم التنازلات ، يشجع الاخر على عدم التوقف عن طلب المزيد .

2. المفاجأة : surprise :

وتتضمن هذه الاستراتيجية تغييرا مفاجئا في الاسلوب وطريقة الحديث؛ بدف إرباك الخصم ، والحصول منه على تنازلات. ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت او استخدام العنف او التراجع في الاتجاه المضاد تماما . وتكمن خطورة هذا التكتيك في انه بقدر ما يمكن ان يحقق مكاسب لمستخدمه ، قد يحدث انهيارا في المفاوضات

-الانسحاب الهادئ : bland withdrawal

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين ، يحصل به على بعض المميزات ، ثم يحاول انقاذ ما يمكن انقاذه ، بالاعتذار عما فات ، واعلان استعدادده لموافقة الطرف الاخر في رأيه .

4-الانسحاب الظاهري : apparent withdrawal

في هذه الاستراتيجية يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة، للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الاخر ، وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع .

ومن الامثلة التي تساق ، ما اورده niernberg من ان هناك شقة يملكها ورثة ، وارادوا بيعها لاحد المشتريين ، وتم الاتفاق مع احد المشتريين على السعر وتراضت الاطراف وقبض البائعون مقدم الثمن ، وتحدد اليوم الثاني للتسجيل وتسليم باقي الثمن ، وقد شعر ممثل البائعين انهم في حاجة الى الشقة ، وان بيعها سيحدث لهم ارباكا شديدا ، فجاء الى المشتري ، وابلغه اعتذار البائعين ، بحجة ان احد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته ، وان ذلك يتطلب اللجوء الى القضاء لإتمام صفقة البيع ، وهو يحتاج الى وقت لا يقل عن ستة اشهر ، اما الحل الثاني فهو رفع السعر بنسبة 20% في مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعترض . لذا وافق المشتري على اتمام الصفقة ، لأنه سيخسر كثيرا ان لم يفعل .



وهذه الاستراتيجية ، مع انها شائعة الاستعمال لدى كثير من المفاوضين يحرمها الاسلام ، كما ان القوانين الوضعية لا يجيزها وتحد من استخدامها .

الكر والفر او التحول reversal :

وشعارها (يمكنك التحرك للأمام او للخلف) backward, you can forward ، وتعبر عن استعداد المفاوض ان يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات ، وهذا الاسلوب مبني على المثل الانجليزي while it is hot strike hard يقابله في العربي (اضرب على الحديد وهو ساخن) ، وهو ما يعني ان يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار ؛ لأنه يكون اكثر مطاوعة ، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر والفر ، والزيادة والنقصان ، وتقلص العروض وسحبها ، ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة التي يمثلها .

7. القيود : شعار هذه الاستراتيجية (نهاية المطاف) ، ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض ، مثل الاتصالات وعدد الافراد المشاركين في التفاوض ، ومن الذي يتكلم اثناء التفاوض ؟ ومن الذي يستطيع ان يتحدث ؟ وبعد من ؟ او الوقت المحدد للتفاوض ، او اماكن التفاوض .

ومن الامثلة على ذلك ، ان يطلب التاجر من المشتري عدم اعلان السعر المتفق عليه ، واذا اعلنه ، فانه لن يكمل الصفقة او لن يبيع له بعد ذلك ، او ان يضع المورد قيودا زمنيا على المشتري ، حتى يسرعوا في اتخاذ القرار . وهذه الاستراتيجية قد يكون فيها احيانا بعض التمويه والخداع ، وترمي الى اجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع ، وقبل استخدامها ، لا بد من التأكد ان الجو ملائم ، حتى لا تأتي النتائج عكسية .

8. الخداع : وطبقا لهذه الاستراتيجية ، فان احد المفاوضين يأتي بتصرف يحول ذهن الطرف الاخر الى اتجاه معين ، بعيدا عن حقيقة التصرف ، او ان يحاول احد المفاوضين التظاهر بان لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل . وقد يلجأ المفاوض الى تسريب بعض المعلومات الخاطئة بقصد تضليل الطرف الاخر ، او قد يخرج عضو من اعضاء وفد التفاوض معلنا وصول المفاوضات الى طريق مسدود ، وغير ذلك من انواع الخداع .

ومن القصص الشائعة ، أن اثنين من اللصوص مرا على رجل ينام تحت شجرة ، متدثرا بعباءة من نوع جيد ، واراد اللصان ان يسلباه اياها ، ولكن خافا ان يستيقظ الرجل اثناء السرقة ، فاستخدما اسلوب الخداع ونفذهما بدقة ، اذ اقتربا من الرجل النائم ، وقال احدهما للآخر : إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة ، ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين ، ثم اقترح وضعه في علبة خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غدا لأخذه ، ثم قاطعه الآخر قائلا : إن الرجل النائم يمكن ان يسمعنا ويأخذ العقد او يبلغ الشرطة عنا ، فرد عليه الآخر ان الرجل في سبات عميق ، وطلب منه ان يذهب ليحفر تحت الشجرة ، حتى يتأكد هو من ان الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباءته . وكان



الرجل ، فعلا مستيقظا ، ولكنه لما عرف غلاء العقد ، عزم على أن يتركهما يأخذان العباءة ليفوز وبالعقد ، وبلغ الرجل الطعام ، اذ سحب اللص الاول العباءة واخذها وانصرف ، في حين كان الاخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة . يتضح أن هذه الاستراتيجية ، تقوم على اعطاء الطرف الاخر انطباعات خاطئة يبني عليها قراراته ، التي لن تكون بالتأكيد في صالحه ، ما دامت قائمة على اساس خاطئ .

ثانيا : استراتيجية كيف ؟ واين ؟

اما النوع الاخر من الاستراتيجيات فيتمثل في الاتي :

1. المشاركة في العمل : participation

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون اطراف اخرى بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، وشعار هذه الاستراتيجية (نحن اصدقاء) ، وتعني امكان اللجوء الى اطراف اخرى للحصول على مساعدة ، في موقف تفاوضي معين . ومثل هذا النوع يكون بين الاعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته ، كما هو الحال في الدول الاعضاء في الاتحاد الاوربي او دول منظمة الاوبك.

وتحتاج هذه الاستراتيجية حدا ادنى من السياسات العليا والاهداف العليا المشتركة بين الاعضاء، حتى يتسنى أن يكون كل عضو معينا للآخر .

2. المساهمة : association

وشعارها (احملي واحملي) او (ارفعني وارفعك) ، ومن امثلة تطبيقها ، ذلك المحامي الذي يقبل اتعابا اقل من مستواه في بعض القضايا المهمة ، التي يمكن ان تؤدي الى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. او ذلك المفاوض ، الذي يقدم تنازلات لحصمه في سبيل ان يدخل الى اسواق جديدة او لفتح مجال عمل امامه .

ويتضح استخدام مثل هذه الاستراتيجية عمليا ، في استخدام بعض الشركات ممثلين او رياضيين مشهورين في الاعلانات ، لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الابطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه ، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة من اجل الاستفادة من مكانتهم ، لإضفاء الاهمية على الشركة . ومثل هذه الاستراتيجية لا تحقق نجاحا ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلا .

3. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي (عدم المساهمة) - dia association

وهي عكس الاستراتيجية السابقة ، وتشير الى أن الدعاية المكثفة يمكن ان تؤدي الى نتائج عكسية ، ومثال ذلك ، ان كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات ، قد تعطي انطباعا عكسيا عن صاحبها ، فتكون سببا في عدم توظيفه .

4. مفترق الطرق : cross roads

وتستخدم هذه الاستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة ، مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة ، ولكن يخشى ان الطرف الاخر حين يجد هذه المبادرة ، بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات اكبر مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب .

5. التغطية : blanketing

يهدف المفاوض باستخدام هذه الاستراتيجية ، الى تغطية جوانب الضعف لديه ، حتى لا ينتبه اليها الطرف الاخر ، وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد ، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية اهداف كبيرة . ومن الامثلة الشهيرة لهذه الاستراتيجية ، تلك ، التي اتبعها روكفلر ، رجل الاعمال الامريكي المشهور ، في شراء الاراضي ، التي كانت مخصصة للمسالخ ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك ، بحجة تخليص المدينة من التلوث وتحميلها ، بينما ارادها هو لإقامة مشروع الامم المتحدة ومباني الجمعية العمومية. وبعد ان عرف المشروع الحقيقي ، ارتفع ثمن الارض في هذه المنطقة ارتفاعا كبيرا . وقد حققت له الاراضي التي كان يملكها ارباحا خيالية .

6. العشوائية : randomizing

وهذه الاستراتيجية تعني استخدام قانون المصادفة في كسب اكثر ما يمكن كسبه من خصمك ، ولكنها قد تنجح او تفشل ، مما يجعل اللجوء اليها محفوفا بالمخاطر .

7. استراتيجية التدرج : step by step strategy او salami

في ظل هذه الاستراتيجية ، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع الى اجزاء ، حتى تتم مناقشة كل جزء على حدة ، واتخاذ قرار بشأنه ويكون بعد ذلك الانتقال الى الجزء الاخر ، وهكذا .

وهذه الاستراتيجية مفيدة في القضايا المعقدة ، او عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين . ومثل هذه الاستراتيجية تستخدم في حالة العقود الكبيرة ، التي يخشى ان تكون خسارتها كبيرة في حال الاندفاع الى التوقيع .

8. التصنيف الفني : bracketing

وهي لا تشبه الاستراتيجية السابقة ، لان التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب ، من غير الوصول الى الهدف النهائي ، من خلال اهداف مرحلية .

9. التوكيل : agency .



وتتمثل هذه الاستراتيجية في توكيل بعض الاطراف للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الاطراف المعنية. ومن ميزاتها انها تساعد على اجراء المفاوضات ، من غير احراج للأطراف. ومن امثلة ذلك المستشار القانوني ، او المستشار الاقتصادي ، او السمسار الرسمي او الخاطبة وغيرها .

10. العينة العشوائية : random sample

وتقوم على اساس اختيار عينة عشوائية ، واجراء دراسات عليها ، ثم الافتراض ان العينة المختارة تمثل حجم البحث كله .

ومن خلال هذه الدراسة ، يتم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة مثلا - بالمفاوض او المفاوضين كنوعية السلع التي يتعاملون فيها ، وتجاربهم في عقد الصفقات ، ومدى مرونتهم في المفاوضات ، ومقدار التنازلات ، التي يمكن ان يقدموها ، ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء ، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة للتحرك .

11. تغيير المستوى : shifting levels

في هذه الاستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات اقل من مستوى الرئيس او المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر او الوصول الى طريق مسدود ، يتم تصعيد شخص لينضم الى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى اعلى ، وقد يتطلب الامر تدخل اعلى المستويات من اجل تسريع عملية المفاوضات. ومثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير ، وتشجيع الطرف الاخر على المضي بجدية في عملية التفاوض .

ويبدو مما سبق ، ان الاستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام ، ولذا فان الاستراتيجية التفاوضية يجب ان تعطي وتحدد عنصرين اساسيين هما :

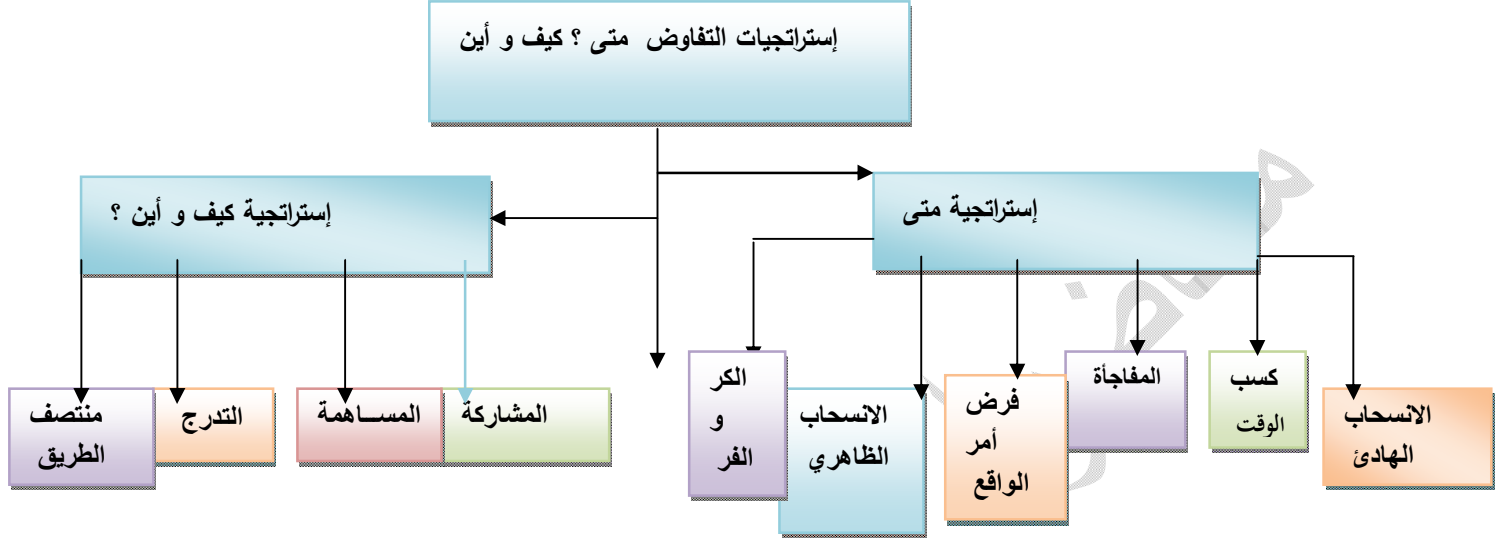
العنصر الاول - عنصر الشمول : اي ان تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية .

العنصر الثاني - عنصر الزمن : اي الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضي العام او النهائي خلالها. ومن ثم، فان الاستراتيجية التفاوضية تعد اشمل واوسع من حيث المستوى ، الذي تغطيه ، واطول مدى من حيث الزمن ، الذي يستغرقه تنفيذها، وتعد، في الوقت نفسه، اكبر من حيث الحجم، الذي تشغله، حيث يجب أن تحتوي الاستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها وبكل ابعادها وجوانبها

وفيمايلي شكل يوضح استراتيجيات التفاوض متى وكيف واين؟



شكل رقم (7): استراتيجيات التفاوض متى وكيف واين؟



نماذج التفاعل الاستراتيجي models of strategic interaction

ويركز فيها في تحديد الاستراتيجيات التفاوضية التي تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا على البحث عن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيق تأثير ما يريده طرف في الطرف الآخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام استراتيجيات مختلفة كاستراتيجيات استجابة تنازلية، أو قبول بالخضوع التام، أو استراتيجيات الاستجابة والتنازل الى ابعد الحدود، أو استراتيجيات الثبات أو (عدم التنازل البتة)، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع الى مرحلة الحرب، باستخدام استراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم، ومن أكثر نماذج التفاعل الاستراتيجي شيوعا مايلي:

أ- نموذج معضلة السجين "prisoners-dilemma": هذا النموذج يفترض وجود شخصين تم اعتقالهما لارتكابهما جريمة وتم وضع كل منهما في حجرة منفصلة بحيث لا يستطيع الاتصال بالآخر، وتقوم السلطة بإخبار كل منهما بالعواقب التالية:

- إذا اعترف طرف والآخر أنكر، فالذي اعترف سيطلق سراحه لتعاونه أما الطرف الثاني فسيعاقب بالأشغال الشاقة عشر سنوات.

- إذا اعترف الطرفان فأنهما يعاقبان لمدة خمس سنوات.

- إذا لم يعترفا فإنهما يستجنان سنة واحدة.

* والمعضلة في هذا النموذج تكمن في أن أفضل الحلول هي العنصر الأخير.

ومنه فإنهما سيتجهان للاعتراف على الرغم من إدراكهما أن هذا قد يسبب لهما السجن خمس سنوات إلا أنه قد يتيح قدرا من الأمان المفتقد. ونتيجة التخوف من وضع كلاهما ثقته في الآخر وهذا يسمى بعقلانية الأمان.

ب- نموذج معضلة الجبان "chicken dilemma" هي شبيهة بمعضلة السجن لكن الاختلاف هو أن أسوأ ناتج لكلا اللاعبين عندما يتخلى كلاهما عن التعاون المشترك، وتشابههما في أنه إذا قررا التعاون فإنهما لن يوصلا إلى الطريق المسدود ولكن الناتج غير مأمون لأنه إن اختار أحد اللاعبين إستراتيجية قبول طلبات الطرف الآخر كلياً أو جزئياً فإن اللاعب الآخر سيكون لديه حافز اختيار إستراتيجية رفض الحل الوسط والإصرار على تحقيق أهدافه فقط.

ج- المباريات ذات المعلومات التامة perfect information

وهي المباريات التي تتوافر بخصوصها معلومات تامة وكاملة كمباريات الشطرنج حيث يتحرك أطراف اللعبة أو المباراة بالتناوب وفي كل حركة يكون اللاعب على علم كامل بالتحركات السابقة في المباراة

د- **مباريات التحالف والتنازع:** المفاوضات التي تتم بين أكثر من طرفين عادة تتسم بمباريات التنازع adversary bargaining ومباريات التحالف alliance bargaining وتتداخل أفعال الاطراف في اللعبتين، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل ، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الاذى ، الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم ، اذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الاذى بالآخر، اما في مباريات التحالف، فان التداخل يكون بالقدر الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم الى بعض . هـ- **مباراة القائد:** وهذه المباراة تعتمد على تحرك القائد يعني تحرك حلفائه ، ومن الامثلة على ذلك ، ازمة السويس 1956 ، حيث تخيلت انكلترا وفرنسا ان تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الامريكية الى اتباعهما ، الا ان تقديرتهما كانت خاطئة، لانهما ظنتا ان امريكا لن تتوانى عن اي تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر ، الذي كان في نظرهما عميلا للشيوعية.

و- **مباراة الحامي والزبون protector – client game**

وهذا كما في المثال السابق ، اذ تمثل فرنسا وانجلترا (الزبون) والولايات المتحدة الامريكية (الحامي) ، الذي يقف ضد اي تدخل سوفياتي محتمل موجه ضد الحلف الاطلنطي .



ز-مباريات السوبر super game ووفقا لهذه المباريات ، فان اللاعبين ينظرون الى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلي البعيد، وهي تتضمن في حقيقتها نتائج ثلاث مباريات، في آن واحد، وهي مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية اخرى ، الى جانب مباريات الاعداد للتفاوض او الصراع . وهي تأخذ في حسابها ما سيتمحض عنها من تنازع في المستقبل، وما يحصل من تأثيرات في علاقات القوة والقدرة بين اطراف التفاوض او درجة حدة الصراع بينها .

والأطراف ، التي تبرع في استخدام هذا النوع من المباريات ، تفلح في عدم الوصول بالتفاوض الى طريق مسدود خوفا من الخسائر ، التي قد تترتب على ذلك مستقبلا .

ويحتاج استخدام هذه المباراة الى معلومات دقيقة وتامة، حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار ، ويتطلب مثل هذا الامر هدوءا ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع . ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام استراتيجيات الصراع، التي قد تزيد الامور تعقيدا ، لقيامها على اساس الخداع والتمويه والروح الانانية، التي يمتلكها احد الاطراف، حين يصر على ان يأخذ كل شيء ، دون تقديم اي شيء، من غير اي محاولة للبحث عن ارضية مشتركة توصل الى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة ، بما يحقق مصالح الطرفين . ولا شك ان هذه المباريات في مجملها، تميل الى اختيار اساليب غير اخلاقية، مما يجعلها عرضة لمخالفة الاديان وقيم الانسان المتحضر .

وفي ظل تشابك العلاقات على مستوى الافراد والمنظمات والدول ، يبدو استخدام مثل هذه الاستراتيجيات خطرا يهدد الامن والسلام في العالم، ويزيد من سوء التفاهم ، ويؤجج الصراعات على مختلف مستوياتها ؛ لان ذلك يعني ان هناك طرفا يحاول اقضاء الآخر ، وتجريده من كل مصادر القوة ، مما يعني اننا ازاء مباراة صفرية zero – sun game ، تقوم على اني ينبغي ان اكسب كل شيء ، وليذهب الآخر الى الجحيم ، وهذه المباراة في جوهرها تعني استمرار الصراع ، بل زيادة حدته في حالة الاصرار على استخدامها ، بينما لا بد ان يسود بين المتفاوضين مبدا (اكسب او دع غيرك يكسب) win win approach " ، الذي يقوم على اساس البحث عن ارضية مشتركة لتحقيق التفاهم بين الاطراف . وقد وضع الخبراء اطارا لمبدأ الاخذ والعطاء الذي اخذ صورة معادلات ثلاث ، تتمثل في الاتي :

المعادلة الاولى : الطرف الاول : عطاء واخذ ، الطرف الثاني عطاء زآخر : شيء يريده ، وقد دخلا في عملية التفاوض وفق خطط معينة ، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها ، وهذا من التفاصيل ، التي يتم الاتفاق عليها . وهذه المعادلة هي الاكثر نجاحا .

المعادلة الثانية : الطرف الاول : اخذ وعطاء ، الطرف الثاني عطاء واخذ : واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد ؛ لان الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدا الاخذ والعطاء ، ولكن من معوقات نجاحها ان احد الطرفين مستعد لان



يعطي ، شرط ان يحصل على شيء بالمقابل ، ولكن الطرف الثاني مستعد للعطاء ولكن بعد الاخذ اولا ، والصعوبة تكمن في ان الطرف الذي اخذ قد يفكر في المقدار الذي سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطي . واذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا سيعطي، فان الطرف الذي قرر ان يعطي سوف يسحب تنازلاته، مما قد يوصل التفاوض الى مرحلة حرجية .

المعادلة الثالثة : الطرف الاول : اخذ وعطاء ، الطرف الثاني : اخذ وعطاء : وفي هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية ، وفي ذهن كل منها الا يعطي شيئا قبل ان يأخذ ، وهذا ما قد يؤدي الى اختلاف بينهما ، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه ، فان التفاوض قد يصل الى طريق مسدود . ونحن في هذا العصر ، نحتاج الى ان تسود ثقافة التفاوض القائمة على مبدأ (اكسب ودع غيرك يكسب) ، او فلسفة الربح المزدوج ، التي تعني أن يربح كل طرف في عملية التفاوض او فلسفة الربح المزدوج ، التي تعني ان يربح كل طرف في عملية التفاوض ؛ لان التفاوض المستمر ، هو الذي ينتهي بحصول الطرفين على احتياجاتهما ، وهناك كارثة سوف تحل ، حينما يدخل المفاوض على اساس المساومة وفكرة (انه يجب أن يربح دون أن يكتثر بالطرف الاخر) وفلسفة الربح المزدوج تتطلب ان يبذل الطرفان كل جهودهما للوصول الى اتفاق مرض لهما .. وقد عبر عن ذلك بنيامين فرانكلين ، احد الاباء المؤسسين للولايات المتحدة الامريكية ، عندما قال : لن تكون هناك صفقة ما لم يحصل كل طرف على فوائد.

ثانيا- سياسات التفاوض:

إن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه .وماذا يدبر من وراء الجلوس إلى مائدة المفاوضات؟ ... إلخ. وعموما، وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن لنا أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلي:

- 1- سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي التفاوضية
- 2- سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعميم التفاوضية
- 3- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية
- 4- سياسة إحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي
- 5- سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي
- 6- سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية
- 7- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف



8- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية

وأيا ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة، ومن ثم فإنه من المناسب العرض لكل سياسة مع السياسة المضادة لها، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

1- سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:

أ- سياسة الاختراق: تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ولا يعنى هذا بالطبع أن ليس هناك معلومات عنه، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها معلومات غير كافية، أو معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها. وسوف تكتشف أن بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها إليك عبر عدة قنوات لإقناعك بموقف معين أو لإجبارك على إتباع أسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك أثناء العملية التفاوضية.

وهنا يجب التحذير من الانطباع الأولى أو المبدئي الذي يتكون خلاله اللقاء التفاوضي الأول مع هذا الطرف، حيث غالبا ما يكون غير دقيق نظرا لقدرة الطرف الآخر على إضفاء كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية على نفسه خلال هذه المقابلة، والتي سرعان ما تتلاشى تدريجيا مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية، إلى أن يظهر هذا المفاوض على حقيقته، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الآخر، وتقليل دائرة عدم التأكد أو هالة الضباب المحيطة به.

وبادئ ذي بدء تكون مهمة الفريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية:

- من هو؟ أي اسمه، عنوانه، عمله، سنه، موقعه الوظيفي، ملامحه، مرحلته العمرية. بياناته العائلية، سلوكياته الشخصية ... إلخ.

- ماذا يريد؟ أي معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد. سواء بشكل عام في حياته الإجمالية، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضي أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التي نحن بصدددها.

- ماذا يملك؟ أي معرفة قوة الضغط التي يحوزها، أو حجم المنافع التي يمكن أن نحصل عليها منه وهل هو يعلم بهذه المنافع أم يجهلها؟

- ما هي حدود سلطاته؟ أي معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها، وهل قراره نهائي أم عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟، ومن هي تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير عليها؟ وما



مدى علاقتها بالطرف المفاوض؟ ونوع هذه العلاقة؟

- كيف يمكن التأثير عليه؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط، أو وسائل الجذب التي إذا استخدمت معه أمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك.

فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح. وتستخدم في سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص، وأهم تلك الأساليب أسلوب "المؤتمرات التفاوضية"، حيث فيه دعوة جميع الأطراف التي لها علاقة بالموضوع أو مهتم بنتائجه إلى مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعرض وجهة نظره وما يراه مناسباً للقضية التفاوضية، ومن ثم يمكن معرفة كثير من المعلومات المهمة التي تساعد في وضع السياسات والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل فعال.

وتستخدم هذه الوسيلة في كافة عمليات التفاوض، وليست بالطبع قاصرة على الدول، أو الحكومات، بل إن منتجي السلع ومقدمي الخدمات يستخدمونها بكثرة في حالة اختراق أسواق جديدة، حيث يتم تنظيم مؤتمر وندوة لكافة المهتمين بالسلعة أو بالخدمة المراد تصديرها أو تسويقها في تلك السوق من:

• موزعي هذه السلعة أو مقدمي الخدمة.

• منتجي هذه السلعة المنافسين.

• بعض كبار مستهلكي السلعة.

ب- سياسة الجدار الحديدي التفاوضية : وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه أن لا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وتستخدم سياسة الجدار الحديدي بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية. حيث يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم، وأنهم من غير المعروفين للطرف الآخر، وأن الاحترام والثقة قائمان بينهم وبين رئيسهم وأنهم من الصعب التأثير عليهم، وأنهم شديداً الصلابة والتزم أمام المغريات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفي مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية... إلخ.

ومن ثم فإن من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضي متكامل. فضلاً عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أي اختراق يقوم به الطرف الآخر



من حيث زرع أجهزة التنصت أو إرسال الجواسيس أو غيرهم من الأفراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل التفاوضي على خير وجه.

- سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعميم التفاوضية:

أ- **سياسة التعميق (التأكيد):** وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها. وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعُمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، خاصة وأننا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر ومن ثم فإنه من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر يمكن تعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية، وبالتالي يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير. ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والنواحي الشكلية إلى معالجة الأمور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفاوض بشأنها. ولا تستخدم هذه السياسة، إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شيء عن الطرف الآخر، وخاصة أن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية

مع الطرف الآخر بالسير في نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديداً وتأكيداً.

ب- **سياسة التعميم (التشكيك):** ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التهميش أو التسطیح، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية. وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر. للتغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعميم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي تصديقها وفي مدى مناسبتها.

وبصفة عامة، تستخدم هذه السياسات لإخفاء سحابة من الشك، عن طريق الطرف الآخر بعدم توافر بيانات كافية لديه عن نوايانا وحقيقة أهدافنا، فإذا ما توافرت لديه هذه البيانات، فهي بيانات قديمة ومتقادمة، وإذا كانت حديثة فهي غير صحيحة أو مشكوك في صحتها، وإذا كانت صحيحة فهي بيانات إجمالية ينقصها التفصيل أو التخصيص، وإذا كانت تفصيلية فهي بيانات متقطعة يصعب الربط بينها أو إيجاد علاقات تحكمها، فإذا لم تكن متقطعة، فهي بيانات متداخلة يصعب الفصل بينها، وهي إلى حد كبير بيانات متعارضة أي أن مجموعها العام لا يعول عليه في إجراء عملية التفاوض.

ومن ثم، فإن الأفضل له أن يتم بحث النواحي الشكلية للقضية التفاوضية بدلا من الانزلاق إلى مخاطر التعارض في نواحيها الموضوعية والتي قد يواجه فيها بما ليس في الحسبان، خاصة وأن لديه نقصا خطيرا في المعلومات عن إمكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التي في حوزتنا والتي نستطيع بها التغلب عليه وإفشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق.

3- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية

أ- **سياسة التوسيع والانتشار:** وهي سياسة من أهم وأزكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائما، وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية، مع سرعة عرض وتناول كل منها معا، مما يمثل إرهاقا للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

ب- **سياسة التضييق والحصار:** وتقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تماما من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصف بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية. فعلى سبيل المثال: غالبا ما يتشكل أعضاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة، وتوكل إليهم مهمة التفاوض في صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسيع والانتشار، بل عليه أن يطبق سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة.

4- سياسة إحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي

1- **سياسة إحداث التوتر التفاوضي:** يعد "القلق" أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضيا، ويتم إحداث القلق عن طريق إتباع سياسة التوتر التفاوضي، من حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحدة بالتفاوض، فضلا عما تحتاج إليه كل منها من معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل أيضا وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة "القلق" لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل: العوامل الجغرافية



– الهندسية – القانونية – التعليمية – الاقتصادية – التجارية – السياسية – الثقافية – الاجتماعية – الوطنية... إلخ وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغير في فريق التفاوض الخاص به، أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، أو زرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جدا سواء بالنسبة لعوامل الوقت، أو بالنسبة لعوامل التكلفة التي سوف تتحملها عملية التفاوض.

2- سياسة الاسترخاء التفاوضي: ويطلق عليها البعض أحيانا سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يجعلها مبهمة ويخفيها عنا. وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.

وكثيرا ما تستخدم الشركات المتعددة الجنسية هذه الوسيلة في مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود التجارية من دول العالم الثالث، حيث تقوم باستضافة هذه الوفود في أفخر الفنادق التي تبعد كثيرا عن مكان التفاوض المحدد، وأن تتضمن إقامتهم برنامج حافل بالسهرة حتى ساعات متأخرة من الليل، وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعمليات الشراء لذويهم ولأسرهم، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محددًا لغاية يكاد يكون محددًا فقط للتوقيع على الاتفاق الذي أعد ببراعة وعناية وتحت ضغط الإعلام والصحافة اللذين سبق إخطارهما واختيارهما لتسجيل اللحظة التاريخية "لتوقيع العقد يتم التوقيع عليه، ولا مانع من إضافة فقرات إعلامية تظهر مدى براعة وكفاءة وجهد وصبر وإتقان وتفاني فريق مفاوضي العالم الثالث في الوصول إلى هذا الاتفاق بعد مفاوضات شاقة ومرهقة للغاية.

5- سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي

أ- سياسة الهجوم التفاوضي: تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحا أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض. وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوى يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر، أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له ومن ثم علينا أن نتشدد في التفاوض معه، كما تستخدم في حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة في عرض مطالبنا



والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الآخر إلا أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل إلى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية، التي أخفيها في المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة أطول.

ب- سياسة الدفاع التفاوضية: وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعنى بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على تقليل هذه الخسائر ما أمكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واع متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بمحوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم.

وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي سائحا حتى لا يجرفه تيار النسيان. وفي الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات، خاصة خلال الجلسات التفاوضية.

6- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

أ- سياسة التناول المتدرج : وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزيئات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعدا، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمته أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية، أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض.

ب- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية: وهي من أكثر السياسات استخداما في العصور القديمة والحديثة على حد سواء، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فإن علينا

أن تنتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

فعلى سبيل المثال: عندما تكون هناك شركة ترغب في تصفية أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام، أو لصدور قرار حكومي يحظر استيراد مثل هذه المواد في الفترة الحالية، فإن من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة في التفاوض لشراء الآلات والمعدات في هذه الظروف قبل أن يصدر قرار جديد يلغى القرار الأول وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة حيث قد تقرر الشركة الاستمرار في العمل وعدم تصفية أعمالها، أو تطلب ثمنًا مرتفعاً لآلاتها ومعدات التي ترغب في بيعها.

7- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف

أ- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة: تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر صريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

فمثلاً التفاوض بين الشركة المنتجة وأحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات وقدرات الآخر، سواء من حيث الإنتاج ومواصفاته، أو من حيث القدرة التوزيعية وإمكانيات التوزيع، حتى يتم الوصول إلى اتفاق بين الطرفين يناسب كلا منهما، ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التي يجني كل منهما من ورائها الأرباح والمكاسب. أما إذا خدع أحدهما الآخر ببيانات ومعلومات كاذبة فإن من المتوقع أن يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الآخر.

ب- سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر: كثيراً ما تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل إن الصراع أو النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

8- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية

أ- سياسة التطوير التفاوضية: وتقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بآخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع وأشمل من درجات التعاون.

فعلى سبيل المثال فإن قيام إحدى الشركات العالمية بإعطاء حق تجميع منتجاتها من أجهزة التليفزيون والمسجلات لإحدى الشركات في دول العالم الثالث في مرحلة معينة من مراحل التعاون يجعلها تفكر مستقبلا في إعطائها حق تصنيع بعض أجزاء هذه المنتجات، ثم في مرحلة أخرى إعطائها حق إنتاجها بالكامل... وهكذا.

ب- سياسة التجميد التفاوضية: وتقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلبا أو إيجابا، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة. فعلى سبيل المثال: إذا كانت العلاقة بين أحد الموزعين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة نظرا لانخفاض قدرته التوزيعية، فإنه لا يكون هناك جدوى من النظر في زيادة حجم المعاملات معه.

وأيا كانت هذه السياسات فإنها لا تستطيع أن تمارس بذاتها، أي بدون تكتيكات مناسبة تدعمها وتؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهو ما ينقلنا إلى دراسة التكتيكات التفاوضية.

ثالثا- تكتيكات التفاوض:

يشير إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض، أي أن التكتيكات تتمثل في النشاطات التي يقوم بها المفاوض أو التصرفات التي يسلكها أو الأساليب والمناورات التي يستخدمها لخدمة الإستراتيجيات وزيادة فعاليتها في تحقيق النتائج المستهدفة من عملية التفاوض، ويركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية وبرامج زمنية للتنفيذ فهو على ذلك عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقا وهذا الإطار العام هو الإستراتيجية. مثال ذلك: الإستراتيجية هي إنجاز التفاوض بسرعة حيث يمكن أن تلجأ إلى تكتيك التهديد. بالانسحاب وتتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

• **تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل:** وهو نوع مهم بالنسبة لدور المدير القائد في عملية تفاوضية داخل المؤسسة حيث الثقة المتبادلة تمكن المدير القائد من أخذ زمام المبادرة وحل كثير من جزئيات الصراع.

• **تكتيك الإغراء والجاذبية:** ويقوم هذا التكتيك التفاوضي على إعلان المدير القائد استعدادده للتفاوض مع الطرف الآخر مع تقديم كل التيسيرات والتسهيلات الممكنة لطرف المشكلة الأخرى، واستعدادده لتلبية بعض مطالبه الشرعية إذا ما جلس معه إلى مائدة التفاوض، وهذا تكتيك من المفيد استخدامه في حالة المشاكل الجماعية والتي تكون الإدارة العليا طرفا بها وجب تخفيف من حدة المشكلة والاستفادة وريح بعض الوقت لترتيب الأوراق مثل الاضرابات العمالية.

- **تكتيك الصقر والحمامة:** وهو تكتيك يستخدم فيه المدير القائد طرف آخر بمثابة الصقر (الطرف الشرير أو المهاجم والمتشنج) ويلعب هو دور الحمامة (الرجل الطيب أو الودود)، ويستفاد من هذا التكتيك لغرض تعزيز ثقة أطراف النزاع بدور المدير القائد.

• **تكتيك جلد الأطراف المتنازعة:** وهو عبارة عن إشعار الأطراف المتنازعة بتفويت فرصة تقدم أو تطوير المؤسسة وتحميلهم سبب المشكلة وتأنيب الضمير.

• **تكتيك عكس مجرى الحوار:** وذلك من خلال تغيير بنیان العملية التفاوضية وعكس الأسئلة لتبديل الإجابات من سلبية إلى حوارية، وهو أسلوب يستفيد منه المدير القائد بتحويل مواقف الأطراف المتشجعة وجرحها إلى الحوار والتفاوض.

• **تكتيك الحزمة:** وهو تكتيك يقوم على جمع الجزئيات وإرجاعها إلى أصلها (جمع المشابجات) ومن ثم يقدر المدير القائد بأنه يمكن عرضها حزمة واحدة بدل تجزئتها ، ومن المفيد للمدير القائد بان يستخدم مثل هذا التكتيك في الثلث الأخير من عملية التفاوض وفي المراحل النهائية. مع ملاحظة بأن نفس التكتيك يمكن عكسه وهو تجزئة الحزمة وجعلها مجموعة أمور يمكن التفاوض عليها بدل الحزمة، وهذا طبعا سوف يعطي مساحة أكبر من الخيارات التي لا يشعر أي طرف بها بأنه خاسر . ويستخدم المدير القائد في حالة رأي بأن المفاوضات قد تفضي إلى طرق مسدودة وأن أطراف النزاع متشنجة وغير قادرة على تقديم تنازلات.

• **تكتيك التهوين والتهويل:** تكتيك واضح يمكن من خلال مهارة القائد الخطابية وأسلوب في الحديث من التهوين في المشكلة محل الصراع لغرض جمع شمل الأطراف المتصارعة إلى مائدة التفاوض أو يمكن التهويل من أخطاء الآخرين . ويستفيد المدير القائد من هذا التكتيك لغرض ممارسة الضغط النفسي على أطراف النزاع لتقديم تنازلات ويمكن أيضا أن يتزامن مع تكتيك جلد الأطراف المتنازعة.

• **تكتيك إعادة تركيب أجزاء الصورة:** وهذا تكتيك يركز على إعادة تفكيك وتشكيل العناصر المشكلة التفاوضية ومن ثم فانه من الممكن إعادة ترتيب الأولويات الخاصة بكل عنصر في الصورة وفي الوقت نفسه يستخدم هذا

التكتيك لتفريغ آل عنصر من محتواه أو مضمونه الحقيقي وجعله روتينيا أجوف أو شكليا . ويستخدم المدير القائد هذا التكتيك عندما يتفاوض مع من اجل زيادة أجور أو تقليل ساعات عمل أو حتى من اجل التعاقدات الجديدة .

• **تكتيك نزول السلم ببطء:** وهو تكتيك تقدم النازلات لكن ببطء، وعدم إظهار لاشعور بالرضا عما تم تقديمه . وهو تكتيك يستخدمه المدير القائد في الشرق الأوسط (وكذلك يستخدمه الباعة بالتجزئة) ويمكن للمدير القائد استخدامه بمساعدة طرف آخر أو مع تكتيك الحماسة والصقر لتقديم التنازلات بشكل ودي للطرف الآخر للوصول إلى ما هو مطلوب في التفاوض.

• **تكتيك جس النبض بالضغط:** ويرتكز هذا التكتيك على أنه يمكن جس نبض أطراف النزاع من خلال الضغط عليهم بعامل الوقت أو بعامل المادة أو حتى بعامل صلاحيات المدير القائد لمعرفة انطباعاتهم واستعداداتهم لعناصر القضية التفاوضية. ويستفيد المدير القائد من هذا التكتيك بهدف رسم السياسة المثلى لمواجهة الصراع واختيار الطريقة المثلى لـه.

• **تكتيك التهيب والترغيب:** وهو تكتيك معروف ويستخدم بدرجات متفاوتة تعتمد على الموقف نفسه وعلى طبيعة أطراف الصراع (مدى معرفة المدير القائد للإطراف النزاع).

• **تكتيك المفاجأة:** فهو ببساطة الإعلان عن عنصر جديد لم يكن بالحسبان وإدخاله في عملية التفاوض . وهو تكتيك يمكن للمدير القائد الاستفادة منه في حالة تعثر المفاوضات وتشنج المفاوضين فهذا التكتيك يريك حسابات الأطراف المتنازعة.

• **تكتيك نصف الكعكة:** هو تكتيك شائع، ويمكن للمدير القائد استخدامه في حالة كون طرفي النزاع من مستوى وظيفي واحد.

• **تكتيك العدسة المكبرة:** وهو تكتيك يركز على عنصر من العناصر وجعله بؤرة التفاوض في نفس الوقت عدم تسليط الضوء على باقي العناصر. يستخدم هذا النوع من التفاوض في حالة كون المدير القائد يغض النظر عن الأخطاء ارتكبها شخصيات بارزة في المؤسسة.

• **تكتيك الأمر الواقع:** وهو قبول ما تم التوصل إليه وعدم وجود أي بدائل أو خيارات أخرى، وهذا النوع يستخدم في النهايات المغلقة للنزاعات وهنا لا ينصح باستخدامه لأنه لا يولد الشعور بالرضا وحلول أسود وأبيض (نعم أو لا).



• **تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن:** ويقوم على أساس تحديد سقف تتصل بالسلطة المخولة وتتصل أيضا بالزمن المخصص للتفاوض .ويستفيد المدير القائد من هذا التكتيك لمعرفة مدى الوقت المتاح لأطراف النزاع وهل توجد أطراف أخرى تشاركهم بالقرار.

• **تكتيك أقل الضررين:** وهو عبارة عن تقديم مقترحين لأي مشكلة أحدهما سيء بالغ السوء والآخر معقول ويمكن قبوله أو حتى مناقشته، وهذا التكتيك مفيد للمدير القائد في حالات تقديم البدائل أو المقترحات للأطراف المتنازعة.

• **تكتيك ازدواجية التعامل:** وهو أن يظهر المدير القائد قابلية المفاوض العنيف الفض مثلما هو وديع ولطيف وطبعا وفقا لطبيعة الموقف وما يتطلبه التعامل مع الطرف الآخر. ويمكن للمدير القائد استخدام الود واللين في مراحل التفاوض التمهيدية ويمكن مثلا إظهار صفة العنف من خلال الرد على مكالمات هاتفية خلال عملية التفاوض مثلا.

• **تكتيك تكوين التحالفات الهشة أو القوية:** وهذا التكتيك يقوم على أساس طرح تكوين جبهات بين الأطراف أو بين طرف آخر له علاقة بالعملية التفاوضية ويستخدم لتغيير موقف الطرف الآخر أو لإشغاله عن هدفه الأصلي، بحيث ينم طرح الموضوع كفكرة أثناء عملية التفاوض و أثناء الجلسات التمهيدية.

• **تكتيك الصدمة:** ويقوم على مبدأ المفاجأة بحيث يتم كشف وثائق أو معلومات وبصورة غير متوقعة من الطرف الآخر، ولكن على المدير القائد أن يختار توقيت هذه العملية بدقة وكذلك نوع الشخص الذي يتم استعمال هذا التكتيك معه.

• **تكتيك قطعة الحلوى مجانا:** وهو تكتيك يقوم على أساس إغراء الطرف الآخر بتجربة ما نقوله من خلال مخاطبة عقله ،ويمكن للمدير القائد أن يستخدم هذا التكتيك في حالة عدم اقتناع أحد الموظفين بعمل ما أو بمهمة ما أو حتى العمل بأحد فروع الشركة الجديدة التي تم استحداثها، وهو تكتيك يكسبك وقت ويمنح الطرف الآخر تجربة الميزات التي اقترحتها عمليا.

• **تكتيك المقارنة :** فمن التكتيكات الجيدة هو استخدام أسلوب المقارنة مع المثل ، وهو أسلوب يستخدمه المدير القائد في حالة التفاوض من أجل تعيين موظف جديد أو من أجل رفع أجور موظفين داخل المؤسسة لكن يجب الانتباه بأن هذا التكتيك يستخدمه العاملون بالمؤسسة بصورة أكبر من استخدامه من قبل الإدارات بحيث يقارن الموظف نفسه دائما مع الآخرين وفي هذه الحال يجب على المدير القائد بأن يستخدم نفس التكتيك أو عكس تكتيك الحزمة.

- **تكتيك كشف الحقائق كاملة:** وهو تكتيك يعتمد على كشف كل الحقائق وجعل الطرف الآخر بالصورة وهم من التكتيكات المهمة للمدير القائد للتقليل من تشنج أعضاء المؤسسة نتيجة عدم معرفتهم بالحقائق كاملة وهذا تكتيك جيد في حالة الأزمات والتوجه باتجاه الحفاظ على وحدة المؤسسة من الانقسام والتشتت.
- **تكتيك المصارع الياباني:** تجنب وضع قوتك في مواجهة قوة الطرف الآخر، وبدلاً من ذلك استخدم مهارتك وتنح جانباً وحول قوة الآخر لخدمة هدفك. ولكي ينجح هذا التكتيك، لا تهاجم الطرف الآخر بل تطلع إلى ما وراءه، لا تدافع عن أفكارك بل اطلب النقد والنصح، اعتبر أي هجوم عليك هو هجوم على المشكلة.

المحور الخامس: ماهية التفاوض التجاري

- كانت التجارة أول نشاط اقتصادي مارسه الإنسان في المجتمعات القديمة، وكان يقتصر على تبادل السلع الضرورية حسب حاجات الإنسان في تلك المجتمعات، ومع تطور المجتمعات وتنوع الاهتمامات وتداخل المصالح في شتى المجالات، اتسعت العلاقات التجارية بين الأفراد والدول وتنوعت أشكالها، كما وضعت لها الدول القوانين المنظمة لعملياتها وأسس ممارساتها وشروط معاملاتها، بما في ذلك طرق التفاوض والمفاوضات.
- أولاً: تعريف المفاوضات التجارية:** المفاوضات التجارية عبارة عن تبادلات متكررة للمعلومات بين طرفين بهدف تبادل السلع والخدمات مقابل تدفق نقدي.
- المفاوضات التجارية هي اتصال بين طرفين يستخدمان كل ما لديهما من مهارات لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة في نشاطات تجارية مختلفة مثل: البيع، الشراء، التمويل والتوزيع.
- المفاوضات التجارية عبارة عن محاولة للوصول إلى اتفاق حول قضية تجارية معينة بين أطراف التفاوض.
- ثانياً- أنواع المفاوضات التجارية الدولية:**
- أ- المفاوضات التسويقية:**

ويتضمن عمليات التسعير، والإعلان والتوزيع والترويج، واقتسام السوق، والشراء والتوريد والنقل والمنافسة، كما يتضمن عقد وإبرام المناقصات والممارسات والمزايدات

ب- المفاوضات المالية والاستثمارية: من أمثلتها:

- مفاوضات ذات الصلة بمجالات الإقراض، والاستثمار المباشر.

- التفاوض بشأن أسعار الفائدة، شروط السداد عدد الأقساط وتأمين الودائع.

ج- المفاوضات البيئية: من أمثلتها:



- المفاوضات مع الشركات الاحتكارية والمنافسة.

- المفاوضات مع شركات الاستيراد والتصدير.

- التفاوض بشأن شروط التأمين، والنقل،

د-التفاوض التجاري الدولي: من أمثلته:

-المفاوضات التجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

-المفاوضات مع كل من البنك العالمي وصندوق النقد الدولي، في مجالات الاقتراض وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي وخصخصة القطاع العام.

- المفاوضات لاستيراد الآلات والمعدات والطائرات والتكنولوجيا المتقدمة.

- المفاوضات الخاصة بتأسيس الشركات الدولية والمشاركة وفروع الشركات والوكالات.

- التفاوض في مجال تجارة الخدمات بأنواعها.

ثالثا- طرق التفاوض التجاري: يتم التفاوض التجاري بإحدى الطرق التالية:

1-عقد مفاوضات بين الوفدين المفاوضين (المشتري والبائع) وعادة ما يكون مكان هذه المفاوضات في بلد البائع، وكثيرا ما تحصل الاجتماعات التفاوضية التجارية بين الشركات الدولية في الدول المختلفة بناء على حاجة البائع الذي يفتش عن أسواق لبضائعه.

2- التفاوض بين الممثل التجاري المعتمد لشركة تجارية مقيم في دولة ما مع شركات تجارية أخرى لتسويق بضائع شركته ويجري هذا التفاوض بنفس الطريقة السابقة.

3- التفاوض التجاري بواسطة الهاتف النقال والانترنت ويكون هذا التفاوض لعقد صفقة أو لتوضيح بند في اتفاق تجاري أو في قضايا تتعلق بتسليم السلعة أو تغيير مكان تسليمها، وغالبا ما يكون ذلك مع البواخر المحملة بسلعة من صنف واحد والمشتراة من تاجر أو لحساب شركة تجارية.

4-التفاوض التجاري بين دولتين لعقد معاهدة تجارية عامة متعلقة بمختلف أنواع السلع(صناعية كانت أو زراعية أو غيرها) وعادة ما تتناول المفاوضات بين دولتين الموضوعات التالية: الاستيراد والتصدير، القوانين التجارية المعمول بها في كل من الدولتين، التسهيلات المتبادلة، الأسعار.

وتجدر الإشارة إلى أن التفاوض التجاري بين الدول ذات الاقتصاد الحر يختلف عنه بين دولة مركزية ودولة تأخذ بالنظام الاقتصادي الحر، حيث تكون العقوبات التي تعترض المفاوضات أكثر تعقيدا، ويجب ملاحظة أن التفاوض التجاري وغيره من أنواع التفاوض يعود إلى كل موضوع أو مشكلة أو قضية، كما يعود إلى أسلوب المفاوضين ومهاراتهم، مهما كان نوع الأنظمة الاقتصادية أو التجارية بين تاجر وشركة أو شركة أخرى



ثالثا :نتائج التفاوض التجاري:

كما هو معلوم فان كل عملية تفاوض تتولد عنها جملة من النتائج قد تكون إيجابية أو سلبية ، ويمكن حصر النتائج الإيجابية في ثلاث نتائج وهي :الحل والتسوية والتصحيح.

1- النتائج الايجابية:

أ -**الحل**: يقود الحل والتسوية والتصحيح إلى اتفاقيات مرضية ، ولهذا السبب سميت إيجابية ، وينظر الطرفان إلى هذه الاتفاقيات باعتبارها مفيدة وعادلة.

ب - **التسوية**: يتنازل المفاوضون والخصوم في التسوية عن بعض الأجزاء من أهدافهم الرئيسية أو ربما الحلول: ويكون ذلك عندما يحصل كل المفاوضون والخصوم على ما يرغبون. أهدافهم الثانوية ، ويقومون بذلك من أجل ائي، وتقود التسوية المفاوضين والخصوم إلى المشاركة في المكاسب ونادرا ما تكون هذه □ الوصول إلى اتفاق المشاركة متعادلة

ج-**التصحيح** : يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات غير صحيحة لدعم موقفه وينتج التصحيح في العادة من الإعداد غير الجيد، وتعني التصويبات لأحد الطرفين في العادة كسب واضح للطرف الآخر . 2النتائج السلبية :في بعض الحالات قد تصل عملية التفاوض إلى اتفاق ولكن يبقى النزاع قائما ، وهو ما يصطلح على تسميته بالحل السلبي ويعتبر الطرف القوي قادرا على شق طريقه فوق الطرف الآخر بصرف النظر عن أهلية موقف كل منهما.

أ- **القهر**: يحدث القهر من جانب أحد الطرفين ن يسبب قوة موقفه شبه الكاملة وبالتالي يكون هذا استعمال الطرق التخويفية نوعا ال من قهر.

ب - **الاستسلام**: يحدث الاستسلام عندما يتم إقناع طرف ما بأنه سوف يعاني أكثر من جراء الحصول على ما يرغب فيه مقارنة بالتخلي عنه.

ج- **التوقف**: يحدث التوقف في ثلاث حالات وهي:

-عدم رغبة أي من الطرفين مواصلة التفاوض باتجاه التوصل إلى ، حل وتبني كل منهما موقفا جامدا

- اعتقاد كل طرف بقدرته على التغلب على الطرف الآخر بالانتظار لفترة زمنية أخرى.

-يكون التوقف طريقة لدفع التفاوض إلى مستوى سلطة أعلى.

المحور السادس: تقنيات التفاوض الدولي

أولاً: الحوار

أولاً-تعريف الحوار والفرق بينه وبين الجدل:

الحوار هو أسلوب مكاشفة ومصارحة وتعريف بما لدى طرف ما، دون شرط التوصل إلى اتفاق مع "الآخر"، وأيضاً دون ملئ زمني محدد لهذا الحوار. أما التفاوض فهو ينطلق من معرفة مسبقة بما يريده الآخر، لكن في إطار المحادثات التي تستهدف مسبقاً الحصول على مكاسب في جانب مقابل تنازلات في جانب آخر. أي أن كل طرف مفاوض يكسب ويتنازل في الوقت نفسه، والحوار ليس فيه مكاسب أو تنازلات، بل هو تفاعل معرفي فيه عرض لرأي الذات وطلب لاستيضاح رأي من الآخر دون شرط التوصل إلى نتيجة مشتركة. أما الجدل فهو التقاء نقيضين وتفاعلهم في محتوى (أو موضوع واحد، وبظروف معينة وبزمان محدد، وتخرج حصيلة هذا التفاعل نتيجة جديدة بديلة عن النقيضين. فهو منهج علمي من جهة، وهو أسلوب تعامل بين البشر من جهة أخرى.

الجدل في أحد أوجهه، هو حوار حول موضوع محدد لكن بشرط التوصل إلى نتيجة مشتركة جديدة في زمان محدد أيضاً. والحوار والجدال لهما نفس الدلالة، وقد اجتمع اللفظان في قوله تعالى: "قد سمع الله قول التي تجادلك في زوجها وتشتكي إلى الله والله يسمع تحاوركما إن الله سميع بصير". (سورة المجادلة/ الآية 1) لذلك، يكون الجدل هو حوار مشروط بالتوصل إلى نتيجة صحيحة حاسمة، لكن الجدل لا يكون مفيداً إذا لم تتوفر الموافقة عليه، والقدرة على أدائه، من كل الأطراف المعنية فيه.

و الحوار أسلوب يهتم بالتعرف على وجهات نظر الطرف أو الأطراف الأخرى في الحوار، كما يهتم بالوصول إلى نتائج عن طريق البحث والتنقيب من أجل الاستقصاء والتنوع في الآراء. وهو عبارة عن نقاش يديره أطراف الحوار، ويكون بطريقة متكافئة، في مسألة معينة، ويمتاز بالبعد عن التعصب لإظهار الحق بالحجة والبرهان. كما يعتبر الحوار أسلوب حضاري يتم من خلاله طرح موضوع فكري غير مسبوق لنصل به إلى النضج الفكري الحضاري.

ثانياً- ماهية الإقناع:

يعرفه "عامر مصباح (2005)" بأنه عملية إيصال الأفكار والاتجاهات والقيم والمعلومات إما إيجاباً أو تصريحاً عبر مراحل معينة، وفي ظل حضوره بشروط موضوعية وذاتية مساعدة وعن طريق عملية الاتصال. يعرفه "هاري ميلز": بأنه هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف أو المعتقدات أو السلوك.



الإقناع هو عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي. وتعتبر عملية الإقناع بأنها عملية ترمي إلى توضيح وبيان طرق إشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته، ولكن في حقيقة الأمر عملية الإقناع أوسع وأدق في نفس الوقت من ذلك، فهي ظاهرة تؤدي عبر مراحل معينة ويعرف "دولبر شيرام ودونالد روبرت" الإقناع بأنه عملية اتصال تتضمن بعض المعلومات التي تؤدي بالمستعمل إلى إعادة تقييم إدراكه لمحيطه أو إعادة النظر في حاجته وطرق انتقائها، أو علاقاته الاجتماعية أو معتقداته أو اتجاهاته.

يقصد به مختلف الألفاظ والإيماءات التي يمكن ان تحدث تغييرا في اتجاهات، ميولات وسلوكات الآخرين، أو تحقق تأثيرا سليما ومقبولا في قناعاتهم، بهدف تغييرها كليا أو جزئيا من خلال عرض الحقائق بشفافية، وتكون معززة بأدلة تحظى بقبولهم.

1-أنواع الإقناع: تتمثل أنواع الإقناع فيما يلي:

أ-الإقناع بالترغيب والإقناع بالترهيب: يتم الإقناع بالترغيب تارة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للطرف الآخر في المفاوضات التجارية، بهدف تشجيعه على قبول الأفكار والممارسات الجديدة. ويكون الإقناع بالترهيب من خلال إكراه الطرف الآخر بمختلف الوسائل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفكرية التي تجعله يقبل بالأفكار والآراء المعروضة عليه.

ب-الإقناع المباشر والإقناع غير المباشر: يكون الإقناع المباشر عندما يتم إقناع الطرف الآخر بشكل تلقائي دون التأثير أو الضغط عليه.

غالبا ما يكون الإقناع غير المباشر من خلال التلميح أو الإشارة للطرف الآخر بأهمية الأفكار الجديدة والفوائد المكتسبة الناتجة عن الاقتناع بتلك الأفكار، وتترك له حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بقبول تلك الأفكار أو رفضها دون تأثيرات مباشرة.

3- تقنيات الإقناع: وتتم عملية الإقناع عبر التقنيات التالية:

أ-تقنية إدراك الشيء: هي المرحلة التي يختبر فيها الفرد أو الجماعة لأول مرة الفكرة أو التصور أو الإيحاء الجديد وهنا قد يتحفظ الفرد مما قيل له وقد يرفض ذلك مطلقا، ويتفق العلماء على أن أهمية هذه التقنية تتركز في كونها مفتاح الطريق إلى سلسلة التقنيات التالية في عملية الإقناع.

ب- تقنيات المصلحة و الاهتمام: وفيها يحاول الفرد أو الجماعة تلمس مدى وجود مصلحته في هذا الأمر أو الاتجاه وتتولد لدى الفرد رغبة في التعرف على وقائع الفكرة والسعي إلى مزيد من المعلومات بشأنها ويصبح الفرد أكثر ارتباطا من الناحية النفسية بالفكرة.

ج- تقنية التقييم أو الوزن: فيها يبذل الفرد الجهد للمقارنة فيما يمكن ان يقدمه هذا الأمر أو الاتجاه الجديد و بين ما تقدمه له ظروفه الحالية فعلا ، لينتهي به الأمر أن يخضع الفكرة للتجريب العملي.

د- تقنية المحاولة: اختبار أو تجريب أو جس نبض الشيء من قبل الفرد أو الجماعة من ناحية ومحاولة التعرف على كيفية الاستفادة منها من ناحية أخرى وإذا ما اقتنع بفائدتها فانه يقرر أن يتبناها ويطبقها على نطاق واسع أما إذا لم يقتنع بجدواها فانه يقرر رفضها.

هـ- تقنية التبنى: وفيها يصل الفرد أو الجماعة إلى حالة الاقتناع الكامل شفهيًا وعمليًا بالفكرة الجديدة وتصبح جزءا من الكيان الثقافي والاجتماعي للفرد أو الجماعة.

4- كيف تقنع الآخرين بفكرة

أ- لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير

ب- استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما أن، إذن، وحينما يكون .. الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة ، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة

ج- ترك الجدل العقيم: الذي يقود إلى الخصام

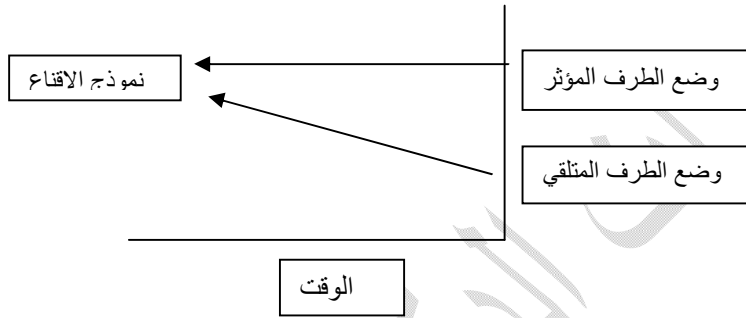
د- حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما:

- المقدمات المنطقية: هي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفرضي إليها .
- النتيجة: هي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل، مثال على ذلك: المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك.
- هـ- اختيار العبارة اللينة الهينة، والابتعاد عن الشدة والترهيب والضغط وفرض الرأي.
- و- احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيسخره بأهمية كلامه لديك وأنتك تحترمه وتهتم بكلامه، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصادقته .

ز- أظهر فرحك الحقيقي - غير المصطنع - بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ردك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.

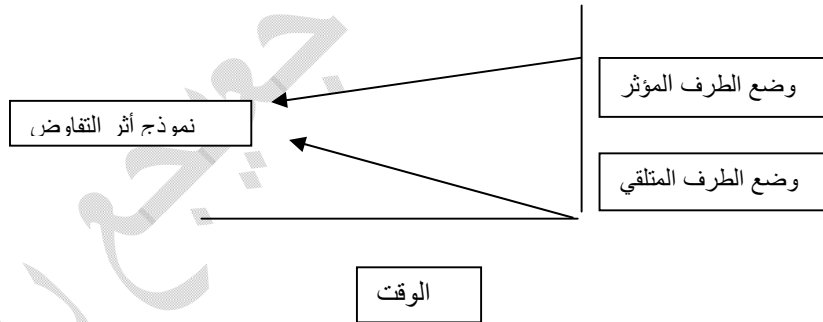
4- طريقة الإقناع: قام أستاذ الإدارة "تشارلز مارجريسون" بتحديد أربعة نماذج للمحادثة تحدث حينما يحاول الناس التأثير على بعضهم البعض:

أ- نموذج الإقناع: يطلق الأستاذ تشارلز على هذا النموذج نموذج الإقناع وفيه يحاول أحد الطرفين إقناع الطرف الآخر أو الموافقة على موقفه



المصدر: هاري ميلز، مرجع سابق، ص 4

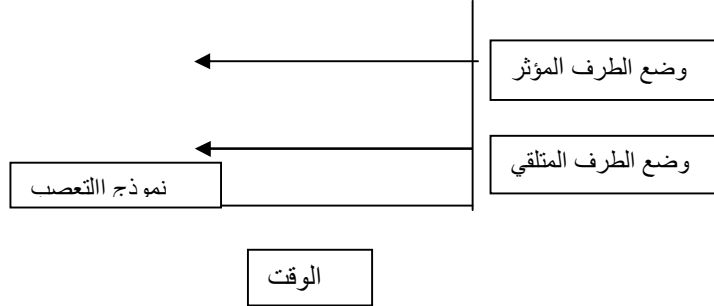
ب- نموذج التفاوض: إذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر بقبول موقفك قبولاً كلياً يمكنك عندئذ أن تبدأ بالتفاوض، والمعروف في التفاوض أن يتنازل هذا الطرف وذاك قليلاً وهو ما يتسبب في إيجاد حل وسط في نهاية المفاوضة والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: هاري ميلز، مرجع سابق، ص 5

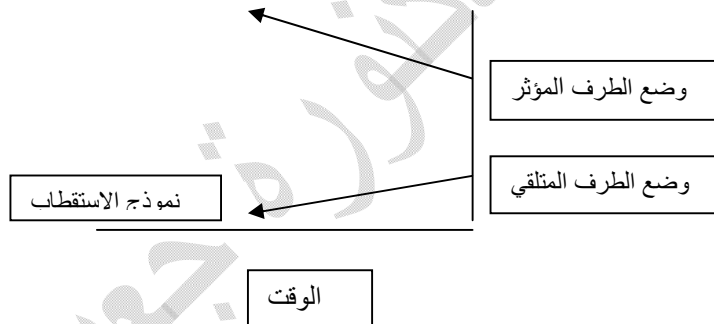
ج- نموذج التعصب: يحدث هذا التعصب عقب اتخاذ كل من الطرفين مواقف ثابتة ورفضه التحرك دون اعتبار لما يطلبه الطرف الآخر.

ويعد هذا الأثر (اثر التعصب) شائعا فيمكنك أن تشاهد شخصين ذوي انتماءين حزيين مختلفين وهما يتجادلان بشأن مواقف حزبيهما الثابتة وترى أن كل طرف يكرر مضامينه في محاولة لإقناع الطرف الآخر بالتزحزح عن موقفه وكل منهما لا يبدي مرونة بل يتمسك بموقفه والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: هاري ميلز، مرجع سابق، ص 6

د- نموذج الاستقطاب: يحدث هذا حينما تتسع الهوة كلما استمر الحديث ودائما ما يحدث الاستقطاب حينما يقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر دون نزاعه رافضا الاستماع إلى حجة الآخر وبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: هاري ميلز، مرجع سابق، ص 7

5- النماذج الثلاثة للمؤثرين: يمكن تقسيم المؤثرين إلى ثلاث مجموعات: الدهاة، المتعقبون، والمعاندون:

أ- الدهاة (الثعالب): بطبعهم أناس مخادعون منافسون شرسون ، فهم يقومون باستغلال فرص التأثير لخداع واستغلال الآخرين حيث ينظر الدهاة الحقيقيون للحياة على أنها معركة فمتى فازوا خسرت أنت، ويركز الدهاة (الثعالب) على ما ينفعهم على المدى القصير فإذا باعوا ركزوا على الصفقة الحالية ولا يهتمون إذا شوهت صورتهم بتصرفهم هذا على المدى الطويل ، كما أنهم باستطاعتهم ان يظهروا البراءة الخادعة.

ب- المتعقبون (كلاب الشرطة): يعد المتعقبون هم راصدوا التأثير فهم يتعرفون على فرص التأثير الكامنة باي موقف ثم يقومون باستغلاله استغلالا مشروعا وهم لا ينظرون إلى فرص التأثير على أنها جيدة او وسيلة في حد ذاتها



بل هي فرص لبناء النفع المشترك، وهدف المتعقبين هو نفع كلا الطرفين، فهم ينتهزون فرص التأثير لزيادة المنفعة (3=1+1) (التعاضد)، وهم يفكرون في عواقب كل شيء يقومون به على المدى الطويل. فهم يعلمون ان السمعة التي استغرق إنشاؤها أعوام يمكن أن تبخر في ثوان محدودة نتيجة للتدبيرات الخاطئة. ولكن عليك الحذر فبعض المتعقبين يشبهون الدهاة.

ج-المعاندون (الحمير): يخفق معظم المعاندين في فرص التأثير التي تتاح لهم، بسبب عنادهم وعدم رغبتهم في التعلم، وصلابتهم، ودائما تخرج اللقاءات عن إطارها وتتحول إلى ساحات من الفوضى والجدل، ويخفق العرض في الإقناع، وتتحول المفاوضات التي يمكن ان يكون فيها النفع لكلا الطرفين وتتحول إلى مفاوضات يكون فيها طرف رابح أو كلا الطرفين خاسر، وعادة ما يفتقد المعاندون إلى المهارة التي يتعرفون بها على أي فرصة تأثير كامنة في المواقف، كما أنهم تنقصهم التقنيات اللازمة للتحكم فيها وفي فرصة التأثير للحصول على أفضل النتائج.

مناورات بداية ونهاية التفاوض:

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلا وهي:

أولا: مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى: وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئا هاما وهو :

- " ادع بالباطل يأتيك الحق " وهذه هامة جدا أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ماترجوا أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فإنك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلا أحد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحيانا لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع . وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب ان تقدمها بمقابل ايا كان قدره.

إذن : طالب بأكثر مما تتوقع للأسباب التالية:

- ربما أمكنك بالفعل الحصول على ما تطالب به.
- المطالبة بالكثير تتيح لك مساحة أوسع في التفاوض.
- تعزز قيمة العرض الذي تقدمه.
- تجنبك الوصول إلى طريق مسدود.



- تخلق لك مناخاً يشعرك الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً.

- لا تقل نعم أبداً للعرض الأول: إذا أجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فإنك حتماً سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة أنه وقع في صفقة خاسرة . وهذه طبيعة نفسية بشرية لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها ، فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن أشتري مبنى وطلبت وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلاً ووافقت أنت مباشرة. ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لأنني وافقت. بالتأكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى وإلا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة. ونفس الشيء معي فقد أندم وأقول لماذا لم أعرض أقل. بينما قد يكون المبنى يستحق .(لذلك احذر أن تقبل العرض الأول).

إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلاً تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبولة لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة.

- ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة، ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهراً منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر . وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فإنه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فإن هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهراً للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة.

دائماً يجب أن تكون متمنعاً سواء كنت بائعاً أو مشترياً، المشترون إذا رأوا أنك متحمس للبيع فتأكد تماماً بأنهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه، أما إذا كنت متمنعاً فإن الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة، وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

ثانياً- مناورات وسط التفاوض: المرحلة الثانية أو الوسطى من مراحل مناورات التفاوض تنجز إلى محورين:

1 - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة: المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة. ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شخص آخر، وهذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بأن يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلاً.

ويستخدمها المفاوضون دائماً بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع أخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلاً يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى. وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها، ولكن أيضاً قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل



الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا، ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة. والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بأن عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة. وان ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدواني في تفاوضه.

وأنت كيف تكون طيب؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات إن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد. ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للخطة، فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقوموا بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة أخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أثناء بدء المفاوضات، بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار. ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليل من شأنهم إمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسو ذو أهمية اقل وإنهم قادرين على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات. أو العكس إي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.

وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.



وأيضاً بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وأنه لن يجدي معك وانك تعرف تماماً ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

2- أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية

النتقلة الإجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب أن تتنبه لأمر مهم وهو عدم التحديد. كيف يكون ذلك؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلاً أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فتردد عليه بأنك تريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقدم مزيد من التنازلات بدون مواجهة كثير من المفاوضات المبتدئين يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض أفضل) مثال على ذلك: عندما تتلقى عدة عروض مثلاً لعمل شيء ما أو توريد أو غيره مثلاً فإنك بالطبع سوف تختار أقلها وتوافق عليه. أليس كذلك ؟

أحد المسؤولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل أقل العروض، ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقدم عرض أفضل) وسرعان ما أتاه الرد بخضم اقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد

ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرض أفضل لم يحدد مقدار ما يريد. وترك ذلك للطرف الآخر. ورد الطرف الآخر بالخضم وإعطائهم عرض أفضل، بينما المفاوضات المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخضم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد، وإنما يردون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخضم ؟ ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

إياك أن تقترح اقتسام الفارق: يعتقد البعض أن اقتسام الفارق يكون دائماً حلاً منصفاً حين يصل التفاوض حول السعر إلى طريق مسدود. المفاوضات البارعة يعي تماماً أن اقتسام الفارق لا يعني بالضرورة اقتسامه في منتصف الطريق بين البائع والمشتري، بل يمكن أن يقسم الفارق مرتين لتصل القسمة 25/75 بل يمكنك أيضاً أن تحمل الطرف الآخر على اقتسام الفارق بمقدار ثلاث أو أربع مرات.

- لا تقع في الفخ وتظن أنه من الإنصاف اقتسام الفارق بين الطرفين.

- إن اقتسام الفارق لا يعني الوقوف عند منتصف المسافة بين العرضين لأنه يمكن إعادة اقتسام الفارق أكثر من مرة.



- لا تبادل مطلقا بعرض اقتسام الفارق، ولكن احمّل الطرف الآخر على ذلك.
 - إن حمل الطرف الآخر على عرض اقتسام الفارق يضعه في موقف الطرف الذي يسعى للتسوية بتقديم حل وسط بينما تقوم أنت في هذه الحالة بقبول عرضه على مضض لتشعره أنه قد انتزع منك فوزا.
- "إستراتيجية ما بعد التفاوض:

1-ماذا تفعل بعد التوصل إلى اتفاق؟

إن المصافحة باليد بعد أية جلسة تفاوض مضنية قد تشير الى أنه قد تم التوصل ولو إلى اتفاق مبدئي، ولكنها ليست بالتأكيد نهاية قلقك. فكثيراً ما يمكن أن تسبب الاتفاقات المكتوبة- وخاصة عندما يلم الإهمال بالمفاوضين - مزيداً من الخلافات والصراعات، بل إنها قد تؤدي الى جولة أخرى من المفاوضات. لذلك عليك أن تُلَمّ بأساسيات إعداد الاتفاقات المكتوبة التي تؤدي الى حماية مصالحك بالشكل اللائق.

وحتى عندئذ لن تكون وظيفتك قد انتهت، ففي بعض الحالات، بمجرد أن يبدو أن المفاوضات قد أُختتمت، سيخرج هوة التخمين في شركتك من جحورهم ونتيجة لذلك يُعَدّ من المفيد أن تكون مستعداً للتعامل مع هؤلاء المشككين. كما أن الاتفاقات التي تستوجب فترة طويلة لأدائها ستطلب رقابة دقيقة حتى تتأكد من تنفيذ الالتزامات التي قُطعت على مائدة المفاوضات.

فعملياً ليس كل شيء يسير - دائماً - كما هو مخطط له، وهذا ربما يعني أن بعض الأحداث التي تبرر التفاوض على الاتفاق قد تقع في وقت لاحق. وهذه المفاوضات قد تكون أكثر إرهاقاً من المفاوضات الأصلية. ولكن من المفيد على أي حال أن تعرف كيف تعيد العمل في أي اتفاق بسرعة إذا دعت الحاجة لذلك. وهنا سنحاول أن نغطي هذه الجوانب من عملية التفاوض.

2-ما بعد المصافحة باليد: تنفيذ الاتفاقات:

عندما تنجح أطراف التفاوض أخيراً في التوصل إلى اتفاق، ومع أن التوصل إلى اتفاق يعد بالتأكيد سبباً كافياً لأخذ "نفس عميق" والشعور بالراحة، فإنه لا يبرر أبداً الوقوع في "برائن" الإهمال واللامبالاة. فلا قيمة أبداً لأن تقضي أياماً أو أسابيع بل وشهوراً في الإعداد وفي إجراء المفاوضات، ثم ينهار كل شيء بسبب الفشل في تنفيذ ماتم الاتفاق عليه بالشكل اللائق. ولكي تنفذ الاتفاق بشكل لائق إتبع الخطوات التالية:

- تلخيص ماتم الاتفاق عليه.

- توفير أية مراجعات أو تصديقات مطلوبة.

- كتابة الاتفاق.

- إجراء عمليات المتابعة الدورية للتأكد من تنفيذ الاتفاق (يكون هذا الإجراء مطلوباً فقط عندما

يكون العمل سيؤدى على مدار فترة طويلة من الوقت).

هناك جانباً من الاتفاقات يحتاج إلى التوكيد عليه، ألا وهو الحاجة الى شكل من أشكال المراجعة القانونية لأي شيء " بخلاف معاملات العمل شديدة الروتينية" .

من السهل نسبياً أن تقول " سأستعين بالمستشارين القانونيين لاحقاً إذا حدثت أي أخطاء" أو أن تقول "إن هذا الاتفاق شامل وواضح، ولذا لا داعي للمراجعة القانونية" . ولكن هناك عدة مشكلات تنتج عن مثل هذا الموقف الم (همل).

ففي المقام الأول، إذا فسد الاتفاق ودعت الحاجة إلى الاستعانة بالمستشارين القانونيين ، فقد يتضح أن المرض المطلوب معالجته حالياً كان من الممكن الوقاية منه منذ البداية، وقد تكون تكاليف العلاج تزيد كثيراً على أي تكاليف أو متاعب كنت ستتحملها حين تجعل مستشارك القانوني يلقي نظرة على الاتفاق قبل توقيعه. كما أن المفاوضات تتطلب مستوى أعلى من التفاعل الشخصي، قد يصل إلى حد أن الاقتراب كثيراً من الموقف يمكن أن يؤدي إلى التغاضي عن " شرك" تبدو بسيطة، ولهذا فإن مستشارك القانوني - بعيداً عن التفاصيل القانونية الفنية - قد يضع يده على مشكلات محتملة لم تكن قد فكرت بها ونتيجة لذلك ستصبح على بينة من أمرك، مما يتيح لك التأكد من اجتياز الاتفاق للاختبار القانوني قبل أن تتورط فيه.

3-تحويل الوعود إلى التزامات: قبل أن تصرّح بالتزامك بالاتفاق الذي تم التوصل إليه، يُعد من المهم أن تتأكد بأن كلا الطرفين يعزفان من نفس " النوتة الموسيقية" . ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين تكون المفاوضات تشتمل على عدد من المسائل المعقدة، والعروض والعروض المضادة، بالإضافة إلى قدر كبير من تغيير المواقف قبل التوصل إلى اتفاق مبدئي.

وفي مثل هذا الموقف، من الضروري أن يفترض طرف أن إحدى المسائل قد سويت بشكل معين، بينما يعتقد الطرف الآخر بشيء مختلف. ولكن عندما لا تكتشف هذا الأمر في حينه " وغالباً ما يحدث عند مراجعة اتفاق المكتوب - يمكن أن يتولد قدر كبير من الاحتكاك. وعلى الأقل فإن أحد الطرفين أو كليهما سينتهي "ببيضة على وجهه"، في حين أن الاتفاق يمكن أن ينهار على أسوأ تقدير بسبب الخلاف على ماتم التفاوض عليه.

إن مثل هذه الورطة يسهل الوقاية منها إذا خصص وقت في نهاية المفاوضات لتلخيص شروط التسوية التي تم الاتفاق عليها. ولهذا ينبغي أن تمسك بزمام المبادرة وتصرّ على مراجعة نتائج المفاوضات، حتى وإن كان الطرف الآخر لا يرى



ضرورة لذلك. وعلى الجانب الإجرائي، ربما تود أن تتوقف قليلا لمراجعة الملاحظات التي دونتها، وتلخيص ماتم الاتفاق عليه.

من الشائع أن تراجع الشروط المتفق عليها بعد فضّ جلسة التفاوض، ولكن قبل إعداد الاتفاق المكتوب. وغالبا ما يجري هذا عبر الهاتف على سبيل الراحة، خاصة إذا كان الطرفين قريبين من بعضهما البعض. ولكن ما لم تدعو الظروف، يُعدّ من الأفضل أن تقوم بمهمة التلخيص هذه في نهاية الاجتماع. فإذا كان هناك أي خلاف رئيسي، فسوف يمكن بهذه الطريقة أن تتم تسويته على الفور، ولكن بصرف النظر عن كيفية معالجة الأمر إجرائيا، فإن التلخيص لابد من القيام به قبل إعداد الاتفاق المكتوب.

4- كتابة الاتفاق:

هناك سبب واحد فقط يجعلك تسعى إلى أن تكتب أنت الاتفاق بنفسك . وببساطة شديدة، فإن هذا السبب هو أن تتأكد أنت وليس خصمك من السيطرة على ما يدخل في هذا الاتفاق. إن من السهل أن تنتهي إلى أن من يقوم بكتابة الاتفاق لن يحدث فرقا كبيرا، مادمت قد كنت مهتماً بتلخيص الشروط الأساسية للاتفاق. ولكن كثيرا ما يتم التغاضي عن حقيقة أن العديد من التفاصيل الثانوية التي ستدخل في الاتفاق لن يكون أحد قد فكّر بها- بل ولن يكون أحد قد ناقشها- إلى أن تحين مراجعة الاتفاق المكتوب. ونتيجة لذلك، فإن الفرد الذي يقوم بإعداد الاتفاق المكتوب يتحكّم إلى حد بعيد فيما يرد فيه.

وعلاوة على ذلك: فإن الكثير من التفاصيل الدقيقة المتعلقة بواجبات كل طرف من حيث تنفيذ الاتفاق قد تكون لها أهمية كبيرة.

هناك حقيقة أخرى بالغة الأهمية، وهي أنه إذا كان هناك شيء في وثيقة رسمية، فستكون هناك معارضة كبيرة للقيام بأي إستثناءات خاصة به. ونتيجة لذلك، فمع أن الطرف الآخر يفضل كتابة شرط ما بصورة مختلفة، فإنه "على الأرجح" لن يعترض حين يراه مكتوبا. وفي نهاية الأمر، عندما تصل المفاوضات إلى النقطة التي يتبقى فيها التوقيع على الاتفاق فقط، فلن يكون هناك من يرغب في أن تطول الأمور عن هذا الحد.

إن المحصلة الختامية: هي أن ما يوضع على الورق ويتم التوقيع عليه هو المهم، وليس ما يعتقد أحد أنه قد تم الاتفاق عليه على طاولة المفاوضات. وإذا كنت أنت من يكتب الاتفاق، فإن تفسيرك أنت لما تم الاتفاق عليه على طاولة المفاوضات هو ما سيدخل في الاتفاق. وبطبيعة الحال، فهذا لا يعني أنك تستطيع أن تغيّر في جوهر الاتفاق، ولكنه "بالتأكيد" يتيح لك حرية في تفسير نتائج المفاوضات ووضعها في صورتها النهائية. ولهذا السبب وحده، يعتبر من المفيد أن تكون أنت من يقوم بالأعمال الكتابية.

-بعض المشاكل قد تنطوي عليها الاتفاقات المكتوبة بشكل سيء:



في سيناريو أسوأ حالة، قد يؤدي السيناريو المكتوب بشكل سيء الى قضية مكلفة تُنظر أمام المحاكم. وعلى أقل تقدير، فإنه يمكن أن يؤدي إلى خلافات مشتتة حول تفسير الشروط التي ترد في الوثيقة. وليس هذا قاتلاً للوقت فحسب، ولكنه أيضا يشكل عقبة تحول دون إقامة علاقة عمل جديدة بين الطرفين. ولهذا يُعد من المنطقي أن تخصص الوقت للتأكد من إعداد الاتفاق بالشكل اللائق.

وفيما يلي بعض مظاهر الفشل التقليدية في الاتفاقات المكتوبة بإهمال:

- غياب بعض الشروط عن الاتفاق.
 - سوء صياغة الشروط، الأمر الذي يؤدي الى خلاف حول تفسيرها.
 - كتابة بعض الشروط بشكل مبهم يؤدي الى الكثير من التملّص في أدائها.
 - وضع شروط "طدّانة" لا علاقة لها بالاتفاق من قريب أو بعيد.
 - إرفاق وثائق مرجعية دون مراجعة محتواها بدقة.
 - وضع شروط متناقضة دون أي توضيح للشروط الضابطة في حال حدوث خلاف.
- إن تعقيد موضوع الاتفاق سيؤثر الى حد ما على طول الاتفاق المكتوب. وبطبيعة الحال، فكلما طالت الوثيقة ازدادت احتمالات الوقوع في أخطاء. ولكن الحل لا يتمثل ببساطة في كتابة وثيقة قصيرة، حيث أن التركيز الأساسي ينبغي أن ينصبّ على وضع كل الأمور المطلوبة لتنفيذ كل ما اتفق عليه الطرفان. ولهذا لا بد من تجنب الإيجاز. وعلى الجانب الآخر، فإن الاتفاقات لا يجب أن تكتب بشكل يسبب فوضى وارتباك لا داعي لهما. وتعد هذه المشكلة مشكلة شائعة نتيجة استخدام عبارات مبهمّة تبدو أحيانا وكأنها تحيل الوثيقة إلى لغز يصعب حلّه. ونتيجة لذلك ينبغي بذل الجهود بهدف تسهيل قراءة وفهم الاتفاقية، وتحقيق قدر من الإيجاز في ظل الحاجة الى وضع كل الأمور الضرورية.

أنواع المفاوضين وخصائص ومواصفات المفاوض الناجح

انماط المفاوضين: التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم كي نعزز معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال:

1-المفاوض الواقع : المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت ، الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج عن صلب الموضوع ، عدم الدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له ، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي

2- النمط المقاتل : يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ، ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع ، فهم يريدون أن يكونوا هم الفائزين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان ولا تقدم أي تنازلات . كما يقال) ، عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً

3-المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون: يجب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه . ويمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس. يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط ، فهم لن يتموا أو كان . يوافقوا أو يتخذوا قراراً تحت الضغط أياً إلى إسعاد الجميع ، فهم يسعون دائماً وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً ما في بعض المواقع ولكنهم قادرين على اتخاذ ، أي جميع الأطراف المتفاوضة. وهم انفعاليون نوعاً القرار عادة وفوراً دون تردد ، وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف .وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسه نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه . وعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وتشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية ، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين ، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وحجوماتهم عن اتخاذ القرار

4-النمط التحليلي : لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء ، فإنهم يحبون أو بمعنى أصح يريدون أن يتخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات ، بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره .هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة ، وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي نفسك الفرصة للإجابة على أسئلته التي لن تنتهي

5-النمط الهجومي : يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات.

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي - : المقاتل : أنا ومن بعدي الطوفان - . الواقعي : لا مانع من أن تريح .
تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب - : من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون -) من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي).

المأزق التفاوضي : المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج. وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا كانت هذه الآلية ، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى المأزق أيا حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض ، أو الأسلوب مثلاً أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تتنازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقدم تنازلات والخروج من هذا المأزق ، ولكن لا يجب أن تكون هذه إلى حين إذا كانت هي السبب ومؤقتا التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية ، أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً بعد أن يستمر سير فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً في هذا المأزق ، وكما ذكرنا سابقا التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضين أكثر مرونة . أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فلا داعي لاستمرارها . يصل المفاوض لنقطة تسمى نقطة الالعودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا أحياناً يجد نفسه المفاوض مضطراً للتفاوض والوصول لحل يستطيع العودة ومضطراً للمواصلة لأسباب عديدة ، أحياناً وهو ما يسمى الإنقاذ ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً ثالثاً ، فإن الحل أن يدخل طرفاً وذكرنا جزء منها سابقاً وليس له مصلحة أو مكاسب من اتمام الاتفاق أو إلغائه ، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.

نصائح حول مهارات المفاوض الناجح

سواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة، نحتاج أحياناً لأن نفوض للحصول على ما نعتقد أنه من حقوقنا. نذكر مثلاً على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو حل خلاف في العمل، وفيما يلي بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعال يضمن له الوصول إلى أهدافه، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة:

1- حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها: في بادئ الأمر، قيم مهاراتك وخصائصك، وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟ أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟

إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك. أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي، فإن ذلك قد يؤدي إلى إتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.



2- تعرف على خصائص ومهارات الخصم: قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكل تهديدا يستحق الذكر.

3- تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك: لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن شخصين وبمعقلين تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك، والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك أنك تريده. وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتنبأ بما يريده خصمك، وتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده.

4- اعمل على بناء الثقة بينك وبين خصمك: يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال. ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعتمد إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب. اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وثق بنفسك.

5- طور مهارات الإنصات للآخرين: معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليا مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمناً. وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل و يراقب تعابير وجهه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعد في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

6- لا تكشف أوراقك من البداية: لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه، عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجياً أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها، وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

7- استعرض مصادر قوة خصمك: لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز، نأخذ على سبيل المثال، إذا كان خصمك صاحب موقف أولى قوي، على اعتبار هذا عنصراً من عناصر القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات



الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بأن تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك. ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس، أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

8- استعرض الخيارات و البدائل: قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها، وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

9- متى تعتبر نفسك فائزا؟ قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، ووصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا.

10- استمتع أثناء المفاوضات: التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب. وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقعة أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات، وبالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

ثانيا- المواصفات اللازمة للمدير للتفاوض الفعال: هناك مواصفات وشروط ينبغي توافرها في المدير أو عضو فريق التفاوض أهمها¹:

- أن يتصف عضو فريق التفاوض بمهارة التحدث والتعبير والاستماع والإنصات وسوف نعرض لذلك بالتفصيل في فصل قادم.

- أن يتصف عضو فريق التفاوض بقوة الشخصية وقدرته على التفهم والاستفسار والحوار والتأثير والإقناع والرد على حجج الآخرين بحجج منطقية.

- القدرة على المناورة وتوظيف البيانات والوثائق والمعلومات وطرح التساؤلات.

- ضرورة توافر الخبرة والكفاءة في التخصص النوعي لكل عضو في فريق التفاوض بحيث تتكامل الخبرات والتخصصات اللازمة لتغطية عناصر قضية أو موضوع التفاوض.

- القدرة على اكتشاف مناطق القوة والضعف، وإدراك الفرص والقيود والمعوقات

- القدرة على الرد على الاعتراضات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتوصل إلى حلول واتفاقات

- ضرورة التحلي بالثقة بالنفس والتحلي بالصبر ومقاومة الاستفزات والاستعداد بالمفاجآت.

- المعرفة الصحيحة والإلمام الكامل بأنماط البشر والقدرة على التعامل مع كل منها حسب طبيعة شخصية كل نمط.

وهناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية كما يجب. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحاً للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين، وهذه المهارات تتمثل في الآتي:

- كيف يمكن اعتبار المفاوض كفواً وجيداً وناجحاً

بعد أن أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين اهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح وقد لجأوا إلى عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح، وهذه أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح:

- أن يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدرة المفاوض وفعاليته والمفاوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلى اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقاً جيداً وذات قيمة وتقدير

- المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملائمة بين والهدف والتخطيط

- أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة.

- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي أثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض.

- المفاوض الذي يضع حداً أعلى وحداً أدنى لما يريد الوصول إليه في المفاوضات ويكون في جميع مراحل التفاوض محترماً ومتقيداً بمبادئ الحدين، وأن يضع مخططاً على مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلاً بالنقطة "أ" وبعدها ينتقل إلى النقطة "ب" ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل أن تنتهي النقطة "ب" وهذا من شأنه أن يدفع الطرف المفاوض الآخر إلى التعاون والتفهم.

- تلافي التعابير التي من شأنها رد فعل سلبي عند الطرف الآخر كأن يقول إن "عرضي السخي والكريم عليكم"

وكأنه يمنن ويستكثر. أو يقول إن طلبتي أو اقتراحي العادل .. أو الشريف ... وغير ذلك من التعابير التي يمتدح فيها

نفسه من شأنها أن تصدم الطرف الثاني المفاوض نفسياً وعملياً



- كثيرا ما يقدم أحد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عملية التفاوض ويقدم الطرف الثاني فوراً اقتراحاً مضاداً إن المفاوض الناجح لا يقدم على تقديم اقتراحات مضادة فورية لأن لها آثار سيئة على سير عملية التفاوض من شأنها الإرباك والعرقلة.

- عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح يهاجم فيها أحد الأطراف هجوما عاطفيا قويا الطرف الآخر بقصد إثارتها، المفاوض الناجح والجيد يتلقى هذا الهجوم ببرودة أعصاب ولا يعتبره تحديا بل ينتظر ويفكر، وعندما يقرر الدفاع يجب أن يكون دفاعا عن المحموم بل دفاع مبني على حجج وبراهين ووقائع.

- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر يجب أن يحزم بدون تردد لأن التردد فيه أخطار.

- أجمع الباحثون في فن التفاوض على أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات، مثلا بدلا من أن يسأل مباشرة: كم من الجلسات ستعقدها اللجنة الفرعية في العام ويبدأ بالقول: اسمحوا لي بأن أطرح عليكم سؤال عن عدد الجلسات التي ستعقدها اللجنة الفرعية في العام، وبدلا من أن يطرح اقتراحا بصورة مباشرة أن يقول إذا كنت أستطيع أن اقترح اقتراحا من شأنه أن يوضح موقعي، ثم يطرح اقتراحه.

إن طريقة طرح السؤال أو الاقتراح كما بيننا من شأنها أن تثير انتباه الطرف الثاني وتدفعه للجواب المعقول كما تعطي لطرح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع أفكاره وللطرف الثاني الفرصة للتحرر من ضغط الاقتراحات السابقة.

- المفاوض الجيد الناجح يطرح بوضوح أسئلته خلال التفاوض وقد أجمع الباحثون على أن فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية:

- الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيرا أكيدا على تفكير الطرف الثاني ومواقفه.

- الأسئلة تسمح باستمرار النقاش ، وتلافي الخلاف المباشر.

- الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى وتشغله بالتفكير بالرد على السؤال.

خصائص المفاوض الناجح: توجد عدة خصائص للمفاوض الناجح تتمثل في مايلي:

- الحكم السليم للأمور والقدرة على التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية؛

- الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل؛

- الحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها؛

- القدرة على الاستماع بعقل متفتح؛

- امتلاك البصيرة للنظر إلى الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر؛

- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب ؛



- الثقة بالنفس القائمة علي المعرفة ؛
- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد) ؛
- الالتزام بالنزاهة والقدرة علي إرضاء كافة الأطراف.

مقومات عملية التفاوض الناجحة :

التفاوض الناجح هو الذي ينتج عنه اتفاق يقبله الطرفان ويعتقونه ويعملون على تنفيذه و استمراريته، ولا يؤثر هذا الاتفاق سلبا على علاقتهم المستقبلية ومقومات المفاوض الناجح عديدة أهمها:

- المفاوض الناجح مستمع جيد.
- المفاوض الناجح يدخل المفاوضات بعقل مفتوح وقابل للاستيعاب
- يقوم بالإعداد الجيد للمفاوضات في فترة التحليل
- يقدم حلولاً خلاقية ولا يتشبث بموقفه إذا كان هناك بديل مطروح ومقبول
- يستطيع التوفيق بين مصالح الطرف الذي يمثله ومصالح الطرف الآخر
- يحافظ على هدوئه ولا يغضب كثيراً ويحلل الأوضاع تحليلاً موضوعياً
- لا يهاجم الأشخاص بل النقاط والمواضيع.
- يستطيع ترتيب النقاط وفقاً لأهميتها والتركيز على الأكثر أهمية.
- يستطيع التعبير عن وجهات نظره بطلاقة وبوضوح.
- يدرك أنه ليست هناك قائمة مكتوبة بما يستطيع القيام به كمفاوض وإنما عليه الاختيار من استراتيجيات مختلفة وفقاً لسير المفاوضات.
- يتعامل مع المفاوضات على أنها حلقة واحدة في علاقة مستمرة وليست على أنها صراع يجب أن ينجح فيه طرف واحد فقط.
- وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي:
- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور .
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب التي جعلت كل طرف يتمسك بموقفه.
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة حتى يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.

- استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء

مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء لمراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

- أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتحتم بهم وتحسن الاستماع إليهم على أطراف التفاوض أن

تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللا أخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من

عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

طرح الأسئلة :

1- فن طرح الأسئلة: على المتفاوض الناجح ان يمتلك المهارات التالية في طرح الاسئلة:

- المتفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعدا لذكر الحقائق والإدلاء بها بدقة لأن

الأسئلة المباشرة كثيرا ما تحد وصفه السردي الطليق للمعلومات التي تريد أن يدلي بها لأنه إذا وجد ضرورة لأسئلة

ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة يجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول.

- يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد لان التجارب دلت على أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من

شأنه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادرا على أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلا .

- المتفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار أحيانا عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالاً أو

اقتراحاً أو استفساراً يودي إلى العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والاقتراحات سلفاً التي يمكن

استخدامها لهذه الغاية وقد دلت التجارب على أن إعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة.

- المتفاوض الناجح من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول على إجابة له يركز

على السؤال التالي ليستمع إلى جوابه، ويحاول أن يفهم المعنى الكامل لكل عبارة ويتقصى بعناية كل إجابة لأن ذلك

قد يقوده إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة أبعد مدى .

- المتفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المتفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما

أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في أقرب فرصة، وفي كل جلسة من جلسات التفاوض

خوفا من النسيان وحتى يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق.

- المتفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهارا، فلا يقول أنا لست موافقا بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق

المستندة إلى الوقائع التي لم يقتنع بها، واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة فيكون لعدم موافقته مبرر مقنع.

- المتفاوض الناجح الكفو هو من يحاول أن يحضر ما جرى من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات

مقتضبة، ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شأن ذلك أن يقلل الأخطاء وحسن تفهم الطرف الآخر



كان يقول للطرف الآخر " إذا كنت افهم جيدا، فإنكم تعتقدون أو قائلون بأنكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح".

-المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر ويعبر عندما يري الوقت مناسباً عن عواطفه بأن يقول للطرف الآخر " لا أعرف جيدا ماذا أجيبك عما قلته فإذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيدا بقبولها ولكن عندي شك بصحتها وإني أشعر بالوقت نفسه بالسرور والشك ،فهل من الممكن أن تساعدني للوصول إلى اليقين؟ بينما التفاوض العادي إذا حصل على اقتراح متقدم وإيجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته.

-المفاوضات بين طرفين ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين وكل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعقد كل فريق أن كلما زاد حججه مال الميزان لصالحه .

-المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الإستراتيجية والخطة والتكتيك اللازم والمنوع وأقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة .

- الغاية تبرر الوسيلة هذا صحيح إلا أن المفاوض الناجح هو الذي لا يلجأ إلى الوسائل الملتوية أو الخادعة أو اللاأخلاقية لأنه حتما لن يصل بهذه الوسائل إلى الهدف المقصود.

- المفاوض الناجح هو الذي إذا استثير ابتسم وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر وإذا قوبل اللغو كان كريما متسامحا كما قال الله تعالى في محكم تنزيله: " وإذا مروا باللغو مروا كراما وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " صدق الله العظيم .

- الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب أن يتحاشاها المفاوض الناجح لان ذلك يشوه أهدافه وإستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا يأتي بالنتيجة المتوخاة " ولا ينال العلا من طبعه غضب "

- المفاوض الناجح من كان مرنا لينا يستمع عندما يجب الاستماع ويتكلم عندما يكون الكلام تأثيرا ووزنا يعطي ويأخذ يحاور بهدوء وأناة ويناقش بذكاء واختصار ويستطيع أن يبقى الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر الذي إذا أرخى شد بلطف وإذا شد أرخى من دون ضعف .

-المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف ، متى ، ولماذا يستشير غيره من الخبراء أو الاختصاصيين فلاستشارة في الأمور والقضايا والمشاكل دليل علم ومقدرة وتواضع وقديما قيل " ما حار من استشار "

2- خطوات وآليات طرح الأسئلة: للاستفادة من عملية توظيف الأسئلة علينا أن نلاحظ أن استخدامنا لها في

عملية التفاوض قد يكون لهدف أو لعدة أهداف، منها جذب الانتباه، الحصول على المعلومات، إعطاء

معلومات، اختبار صحة المعلومات، إثارة التفكير، تنشيط المناقشة، الوصول إلى نتيجة، تغيير مجرى الحديث، كسب الوقت ... الخ.

كذلك يجب أن يسترعي الاهتمام من الذي يوجه الأسئلة وكذلك عملية البدء في توجيه الأسئلة، ومن الذي يسيطر أكثر على عملية توجيه الأسئلة، ومن الذي يستجيب أكثر للآخر من أجل التعاون في التفاوض أو من أجل الهيمنة أو من أجل الاستسلام لأسئلة الطرف الآخر، فلكل هذه المواقف دلالاتها على طبيعة الحوار وعملية التفاوض. وفي جميع الأحوال يجب علينا أن نراعي ما يلي:

- أن يكون لكل سؤال هدف.

- أن يكون السؤال مناسباً للإستراتيجية التي تعتمد عليها.

- أن نوجه الأسئلة الصحيحة فهذا هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة.

- علينا ترتيب الأسئلة بشكل منطقي.

- أن نطرح الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب كما يجب في طرح الأسئلة مراعاة الآخرين.

- علينا أن نعرف أن عملية الأسئلة وتوجيهها لخدمة الغرض التفاوضي الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والإداري تستوجب تفكيراً مسبقاً ونوعاً من التحضير، وهنا تفيدنا الدراسات الخاصة بالأسئلة بأن هناك عدة خطوات رئيسية تأخذها مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي وهي كما يلي:

الخطوة الأولى - الاستعداد: وهنا يجب علينا أن نتساءل:

ماذا يمكن أن نكسب من طرح هذا السؤال ؟ هل يمكن أن نحصل على تعاون الطرف الآخر أو معلومات أو تعهدات إذا ما وجهت إليه سؤالاً ما، كذلك لا بد أن نكون على معرفة بطبيعة الشخص الذي نوجه إليه السؤال. وهل هو أعلى منا في المنصب أو زميل أو عضو في الفريق المفاوض أم هو مرؤوس... الخ.

إن عدم معرفة الطرف الذي نوجه إليه الأسئلة لوضعنا في موقف أصعب دائماً وفي إطار هذه الخطوة الأولى علينا كذلك أن نسأل أنفسنا عن طبيعة أهداف الآخرين من التفاوض وماذا يريدون بالضبط، ثم نتقل بعد ذلك إلى عملية صياغة السؤال، بحيث نستفيد منه دون نحدث أي نوع من الإحراج أو أي ضرر نفسي أو معنوي للطرف الآخر.

الخطوة الثانية - طرح السؤال: بعد الاستعداد فإن الخطوة الثانية هي إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يمكننا من

الاستفادة من تقديم إجابته بهدوء وبشكل مباشر فيجب أن لا نجعل الطرف الآخر يشعر بأي نوع من الإحراج

خاصة عند اعتماد الإستراتيجية غير التصارعية.



الخطوة الثالثة - مراعاة توابع طرح السؤال: (ما يمكن أن ينجر عنه طرح سؤال ما)

لا بد أن نعلم أن الحصول على الفائدة المرجوة من أي سؤال أو من توجيه سلسلة من الأسئلة لن يتحقق إلا إذا أنصتنا جيدا للإجابات التي قد تفي بحاجتنا أو تضطرنا لاستئناف عملية توجيه الأسئلة ونباحظ أنه من مستلزمات توظيف الأسئلة بمهارة في عمليات التفاوض، أن تقوم أثناء عملية الاستماع بعملية تقييم للمعلومات المقدمة من خلال طرح الأسئلة، ولا بد أن ندرك بأن معرفتنا بالهدف النهائي للتفاوض تساعدنا دائما على صياغة السؤال الصحيح سواء كان ذلك في التفاوض السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي فالهدف من الأسئلة الذكية هو تحسين الأداء التفاوضي وكذلك تعظيم المنافع ولا يحدث ذلك إلا إذا تعرفنا على أهدافنا في التفاوض ثم قمنا بعد ذلك بصياغة الأسئلة والاستماع لإجابة الآخرين وطرح مزيد من الأسئلة إذا لزم الأمر حتى نصل بالتفاوض إلى النقطة التي نريد أن نحققها.

3-أنواع الأسئلة: يجب أن نتعرض لأهم أنواع الأسئلة بغية الاستفادة منها في العمليات التفاوضية في المجالات المتعددة:

أ-الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي تسمح للمتلقى الإجابة عنها من أي زاوية يريد أن يطرح سؤال: ما هي الوسائل التي تطور بها التعليم من وجهة نظرك ؟ ومزايا هذا النوع من الأسئلة:

- أن نجعل متلقى السؤال يتكلم ونحن نصت فقط: يمكن أن يدلنا هذا النوع من الأسئلة على معلومات يتطوع بها المجيب عن السؤال فتعطينا انطباعات عنه دون الحاجة إلى طرح مزيد من الأسئلة وقد يتطوع بإجابات مهمة لا نتوقعها.

إن هذا النوع من الأسئلة يسهل الإجابة عنه ولا يمثل أي نوع من التهديد أو إيقاع الخوف في المتلقى، ولهذا لا بد أن يكون هذا النوع من الأسئلة في مقدمة أنواع الأسئلة عند البدء في التفاوض حتى يتحقق الانسجام المبدئي .

عيوب هذا النوع من الأسئلة: قد يحدث متلقى السؤال في اتجاهات لا تهم السائل وعادة ما تستهلك هذه الأسئلة المفتوحة كثيرا من الوقت ولذلك إذا كنت حريصا على الوقت فلا تستخدمها.

2- الأسئلة المغلقة: هذا النوع من الأسئلة هي أسئلة تقيد بطبيعتها، أي يقيد المجيب عن السؤال بتحديد

الإجابة في إطار اختيارات محددة ومثال ذلك : هل تؤيد أو تعارض هذا القانون ؟

وللأسئلة المغلقة مميزات وعيوب :



مميزات الأسئلة المغلقة: أن السائل يسيطر على الأسئلة والأجوبة معا بطريقة ممكنة ومؤثرة، و يستهلك هذا النوع من الأسئلة وقتا أقل، حيث يستهدف السائل نوع الإجابة التي يريدونها دون الانتظار لأن يتطوع الطرف الآخر بها كما هو الحال في الأسئلة المفتوحة.

أما عن عيوب هذه الأسئلة فتتمثل فيما يلي:

- قد لا تحصل من هذه الأسئلة إلا على قدر قليل من المعرفة بالطرف الآخر، وبذلك نحتاج إلى طرح العديد من الأسئلة لتتعرف على الطرف الآخر، ومن هنا فإنه يمكن أن يتكلم السائل أكثر من الجيب.
- قد تجربنا الأسئلة المغلقة على تبني موقف معين تجاه التفاوض بكامله منذ بدايته مما قد يؤثر سلبا في إيجابيات العملية التفاوضية

المحور السابع: التفاوض مع الموردين:

1-تعريف المورد: هو الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يوفر بعض احتياجات المنظمة مثل المواد الخام للمصانع، أو المنتجات المختلفة مكتملة التصنيع للشركات التجارية، أو حتى الأدوات المكتبية اللازمة لعمل أي منشأة.

2-أقسام الموردين: هناك العديد من التقسيمات للموردين كما يأتي:

- من حيث الصفة القانونية: فهناك مورد طبيعي مثل التجار، وهناك مورد اعتباري مثل الشركات.
- من حيث الخدمة المقدمة: فهناك موردين للمواد الخام والمنتجات الوسيطة، بينما هناك موردين للمنتجات مكتملة التصنيع.
- من حيث النوع: هناك موردين للقطاع العام، وموردين للقطاع الخاص.
- من حيث الموقع الجغرافي: هناك موردين محليين يتم التعامل معهم عن طريق أوراق الدفع المختلفة، وهناك موردين خارجيين يتم التعامل معهم بطرق مثل الاعتمادات المستندية.

3-اختيار المورد: اختيار المورد الأفضل هي الخطوة الأولى التي يجب على المشتري القيام بها، ولكل اختيار توجيهات مختلفة حسب الحالة، كالآتي:

- **التعامل مع المورد المحلي:** في هذه الحالة يجب على المشتري أن يجمع بعض المعلومات عن المورد المحلي ونشاطه، والتواصل مع بعض عملائه لسؤالهم عن بعض النقاط المتعلقة بعمل المورد مثل أسعاره، والجودة المقدمة، وطرق السداد، ودرجة الالتزام بمواعيد التسليم.



- **التعامل مع المورد الخارجي:** في هذه الحالة يستطيع المشتري أن يتعرف أكثر على نشاط ومصادقية المورد عبر الكثير من الطرق، فعلى سبيل المثال إذا كان المشتري قد تعرف على المورد عن طريق أحد المواقع التي تقع تحت تصنيف B2B أو business to business sites مثل موقع علي بابا أو موقع جلوبال سورسز، ففي هذه الحالة يستطيع المشتري أن يحكم على المورد من خلال الملف التعريفي للمورد، ودرجة تقييمه على الموقع، وأيضاً عن طريق مراجعات بعض المشترين الذين كان لهم تعاملات سابقة مع هذا المورد، أما في حالة الوصول لمورد خارجي من خلال مواقع أخرى مثل المواقع الإعلانية المختلفة، ففي هذه الحالة يستطيع المشتري أن يتعرف على معلومات أكثر عن هذا المورد عن طريق مكتب التمثيل التجاري الخاص بالمورد في بلد المشتري.

4-العلاقة مع الموردين:

يهتم كل من المنظمة المشتري والمورد بإقامة وتوطيد العلاقات الطيبة بينهم فيحرص المورد على استمرار شراء المنظمة منه لضمان تصريف منتجاته والاحتفاظ بمركزه التنافسي في أسواق التوريد. وتحرص المنظمة المشتري على ولاء المورد لها وتعاونها معها في مختلف الظروف التي تتعرض وفي توفير احتياجاتها بفاعلية وتغني الكثير من المنظمات المشتري على وضع برامج لتوطيد العلاقات مع مورديها وتتابع تنفيذ تلك البرامج بالاتصال بالموردين بالوسائل الشخصية وغير الشخصية للاتصال ثم تقيس فاعلية تلك البرامج في الأهداف التي حددت لها ويساعد وجود علاقات طيبة مع المورد المنظمة المشتري حيث تزيد درجة ولاء المورد لها وحرصه على الوفاء بالتزاماته نحوها ومساندته لها في أوقات اشتداد الطلب وقلة المعروض من الأصناف وتجاوبه معها عند حدوث أى تغيرات في الكمية أو المواصفات أو الوقت المطلوب للتسليم، وتقديمه للعديد من التسهيلات الائتمانية وغيرها. كما تستطيع المنظمة تخفيض الحد الأدنى المحتفظة به كاحتياطي للمخزون كلما زادت ثقتها بالمورد وعلاقتها الطيبة معه ولا يخفى أثر ذلك على تكلفة التخزين وبالتالي تكلفة المواد بالمنظمة

ويتوقع المورد من المنظمة المشتري المعاملة بالمثل من حيث: تفضيل المنظمة للتعامل معه من غيره من الموردين وسرعة إمداده بالمعلومات والتغييرات في الكميات والأصناف المطلوبة، ومساندتها له عند تعرضه لظروف صعبة تحتم زيادة أسعاره، وغير ذلك من صور تدعيم المنظمة المشتري للمورد وولائها له. ويلاحظ أن التمداد في تدعيم المورد في الأجل القصير والطويل دون مبرر اقتصادي يعود على المنظمة أمر غير مرغوب فيه لما لذلك من أثر أسوأ على التكاليف. ولكن يمكن لمدير الشراء تحقيق التوازن بين هذين البعدين في ضوء توقعاته للوفورات والتكاليف والمخاطر نتيجة هذا التدعيم. وحتى لا يثير هذا التدعيم لأحد الموردين سخط الموردين المنافسين وإحجامهم عن التعامل مع المنظمة لإصرارها على تفضيلها التعامل مع مورد معين دون مبرر.

5-عناية التفاوض مع الموردين:



يقترن باختيار مصادر التوريد المناسبة للمنظمة المشتري موضوع التفاوض مع تلك المصادر. وقد تم في المبحث السابق دراسة مصادر التوريد، ويهتم هذا المبحث بدراسة عملية التفاوض وتحليل أبعادها وأسس إدارتها كنظام متكامل ومتفاعل مع البيئة الشرائية

ففى السنوات الأخيرة ظهر اهتمام متزايد - بين كثير من الجامعات في الولايات المتحدة - بدراسة وتطوير عملية التفاوض، كما زاد اهتمام كثير من مراكز الاستشارات والتدريب بتقديم دورات تدريبية متخصصة في المهارات التفاوضية ومن بينها التفاوض في مجال الشراء. وقد استخدم في التدريب الطرق العلمية الحديثة كأساليب المحاكاة Game Simulation والمباراة.

6- أبعاد التفاوض بين المنظمة المشتري والمورد

تتعدد الأبعاد التي يتم التفاوض بشأنها بين المنظمة المشتري والمورد. فلا تقصر على السعر بل تتعداه إلى جوانب أخرى كثيرة، ومن أهم تلك الجوانب ما يلي:

- أسعار التوريد واسس زيادتها.
- الخصومات سواء خصم كمية أو خصم تعجيل دفع أو خصم تجارى.
- شروط الدفع والائتمان
- شروط التسليم من حيث الوسيلة والمكان وتحمل أجرة النقل.
- تعديل المواصفات أو الكميات أو مواعيد التسليم.
- متطلبات اللف والحزم.
- الأدوات والتسهيلات المقدمة من المورد.
- توريد عينات من الأصناف.
- الفحص من حيث مكانه وطرقه.
- مستويات الجودة المقبولة ونسب التلف المسموح بها.
- طرق تحديد العمالة والمواد والعناصر الغير مباشرة في تكلفة العقود. وأسس إقتسام الوفورات التي ترجع إلى تحسين التصميم أو عوامل الإنتاج.
- تكلفة إستخدام المشتري لبراءات الإختراع التي يحتكرها المورد.
- التعويضات للمشتري عن الأصناف المرفوضة أو تأخير مواعيد التسليم، وللمورد عن الأوامر الملغاة.

- مشاكل تطبيق العقد.

7- طرق التفاوض الصحيح مع المورد

التركيز على الحصول على أقل سعر هو أكثر الأخطاء شيوعاً والتي يقع فيها المشترون أثناء عملية التفاوض مع الموردين، حيث يجب على المشتري التفاوض مع المورد على مجموعة من التفاصيل الأخرى والتي لا تقل أهمية عن السعر المنخفض مثل: مواعيد التسليم، وشروط وطرق الدفع، ودرجة جودة البضائع المطلوبة، وبالتالي للوصول إلى أفضل صفقة مع المورد، هناك العديد من النصائح التي يمكن أن ترشد المشتري أثناء التفاوض مع المورد، منها الآتية:

- **التعرف على المورد:** في البداية، يجب على المشتري أن يقوم ببعض الأبحاث للتعرف على بعض النقاط الهامة مثل حجم الأعمال التي ينفّذها المورد وعدد منافسيه، وذلك لأذنه في حالة إذا لم يكن لدى المورد ما يكفي من الأعمال التي ينفّذها، مع وجود عدد كبير من المنافسين له، ففي هذه الحالة يكون موقف المشتري أقوى ويستطيع وضع شروطه.
- **تحديد الأهداف:** يجب على المشتري قبل البدء بالمفاوضات مع المورد أن يضع قائمة بالعوامل الأكثر أهمية بالنسبة له للتفاوض بشأنها، ومن أمثلة هذه العوامل: تحديد قيمة الصفقة، مع إمكانية طلب خصم في حالة الطلبات الكبيرة، وتحديد شروط الدفع والتفاوض بشأن الدفعة المقدمة في حالة السداد على دفعات، ودرجة جودة البضائع المطلوبة، وخدمات ما بعد البيع.
- **التحدث إلى المنافسين:** التحدث للمنافسين والتعرف على أسعارهم وشروطهم من الطرق الجيدة للحصول على صفقة أفضل للمشتري مع مورده، فعند تقديم المورد لعرضه، يستطيع أن يقوم بمقارنة هذا العرض مع عروض المنافسين، وفي حالة وجود مزايا نسبية لبعض جوانب الصفقة في عروض المنافسين، ويستطيع المشتري التفاوض حول هذه الجوانب مرة أخرى مع المورد وتغييرها لصالحه.
- **عدم قبول العرض الأول:** من الأخطاء التي يجب على المشتري تجنب الوقوع فيها هي قبول العرض الأول، حيث يجب على المشتري الرد على العرض الأول بعرض يحتوي على مزايا أفضل بالنسبة له مثل تسهيلات أكثر في الدفع، أو تغيير طرق الشحن لصالحه.
- **استخدام المقايضة:** باستخدام نظام المقايضة يستطيع المشتري أن يحقق الكثير من الفوائد لصالحه، فعلى سبيل المثال يستطيع المشتري أن يقوم بعرض سداد كامل قيمة الصفقة مقدماً في مقابل الحصول على شحن مجاني.

- **الوقت الكافي:** يجب على المشتري أن يأخذ الوقت الكافي للتفكير في عرض المورد والتشاور بشأنه، لأنه بهذه الطريقة يستطيع استعراض كافة جوانب الصفقة مرة أخرى بهدوء، ومقارنتها ببعض العروض الأخرى في حال توفرها، كما أن شعور المورد باستعجال المشتري لإتمام الصفقة قد يدفعه للعمل على تغيير بعض البنود لصالحه.
- **التراجع:** في كثير من الأحيان بعد مراجعة عرض المورد، قد يشعر المشتري بأن الصفقة غير عادلة بالنسبة له، وأنه من الممكن الحصول على عرض أفضل، وبالتالي فإن إخبار المورد بالرغبة في إعادة التفاوض أو رفض الصفقة من الأساس ربما يكون أفضل من الحصول على منتجات ذات جودة منخفضة، أو دفع سعر أعلى.
- **التعاقد:** بعد الانتهاء من الاتفاق على كافة التفاصيل بين المورد والمشتري، يجب على المشتري أن يقوم بصياغة عقد يتضمن كافة البنود التي تم الاتفاق عليها مثل السعر، وشروط الدفع، والجدول الزمني للتسليم، وحق المورد في ملكية البضائع حتى يتم سداد ثمنها بالكامل، ويمكن للمشتري طلب استشارة قانونية، أو اللجوء لأحد مكاتب الاستشارات القانونية والمحاماة للقيام بصياغة العقد بالصورة التي تضمن حقوق المشتري.

8- عمليات نظام التفاوض بين المشتري والمورد

ويتم تشغيل مدخلات التفاوض في أنشطة ومراحل عمليات التفاوض. فيتم تحليل الموقف التفاوضي لطرفي التفاوض في ضوء المعلومات التي تم توفيرها وباستخدام مهارات التحليل وأدواته المتاحة بين أيدي المفاوضين. وتحدد أهداف وإستراتيجيات وتكتيكات التفاوض في ضوء تحليل المواقف والظروف وفلسفة التفاوض السائدة (تعاونية أو تنافسية) وتأتي بعد ذلك مرحلة التقابل بين طرفي التعاقد وقد تعقد أكثر من جلسة، فتكون الجلسة الأولى عبارة عن استكشاف واستيضاح، يليها جلسة للمناقشة

وفيما يلي عرض لأهم مكونات عمليات نظام التفاوض:

أ- تحليل الموقف التفاوضي

وتتناول تحليل الموقف التفاوضي لطرفي التفاوض ونقط القوة والضعف في كل موقف وكلما زادت قدرة ومهارة المشتري في تحليل وتقدير موقفه التفاوضي وموقف المورد كلما زاد ذلك من كفاءة عمليات ومخرجات التفاوض. وفيما يلي عوامل قوة الموقف التفاوضي لكل من المشتري والمورد.

- عوامل قوة الموقف التفاوضي للمشتري وأهمها:

- ✓ إحتياجات المشتري ليست عاجلة ويمكن تأجيلها.
- ✓ وجود عديد من الموردين البدائل يمكنهم توفير الإحتياجات.



- ✓ إمكانية صنع الصنف لدى المشتري بدلا من شرائه.
- ✓ إحتكار المشتري أو قلة عدد المشتريين في أسواق التوريد.
- ✓ سمعة المشتري الطيبة في التعامل والدفع السريع.
- ✓ شدة قلق المورد ورغبته في الحصول على الطلبية.
- ✓ قدرة المشتري على تحديد الموقف التفاوضي للمورد.

- عوامل قوة الموقف التفاوضي للمورد وأهمها:

- ✓ احتياجات المشتري عاجلة ويصعب تأجيلها.
- ✓ وجود عديد من المشتريين البدائل في أسواق التوريد.
- ✓ اختلاف الموردين على قبول الطلبية.
- ✓ احتكار المورد أو قلة عدد الموردين للصنف.
- ✓ المورد لديه أدوات وتسهيلات ومعدات متخصصة.
- ✓ سمعة المورد الطيبة في الجودة والالتزام بشروط التعاقد.
- ✓ قدرة المورد على التحديد الدقيق للموقف التفاوضي للمشتري.

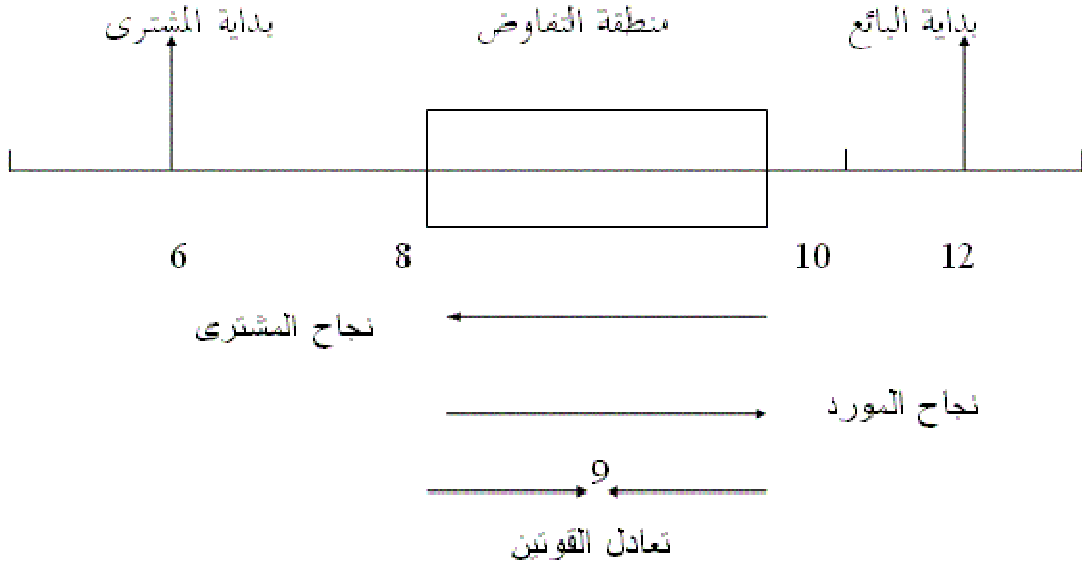
ب- تحديد أهداف واستراتيجيات وتكتيكات التفاوض مع المورد

يتوقف نجاح عمليات التفاوض على التخطيط والإعداد الجيد لها. فيتم تحديد الأهداف والإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأطراف التفاوض في ضوء تحليل المعلومات والمواقف التفاوضية:

1- تحديد أهداف التفاوض:

وهي النهايات المخططة المتوقع الوصول إليها من التفاوض. ويلزم للمشتري تحديد الأهداف الصريحة والضمنية. مثال : بفرض أن التفاوض حول أسعار شراء أحد الأصناف نجد الآتي: أنظر الشكل التالي:

شكل: رقم 8: أهداف التفاوض:



- 1- في البداية: يحدد المشتري السعر بـ 6 دج، بينما يحدد المورد السعر 12 دج للوحدة. ويلاحظ وجود فجوة كبيرة بين ما يطلبه المشتري وما يعرضه المورد
- 2- منطقة التفاوض: وفي الواقع يهدف المشتري إلى الوصول إلى السعر 8 دج، بينما يهدف المورد إلى الوصول إلى السعر 10 دج، وبذلك تتحدد منطقة التفاوض من 8: 10 دج
- 3- النتيجة المتوقعة للتفاوض: تتأثر النتيجة بالمهارات التفاوضية لدى كل من المورد والمنظمة المشتري وذلك بفرض تعادل المركز التفاوضي لهما. وقد يحدث أحد ثلاثة احتمالات هي:
 - A. مهارات تفاوض عالية لدى المشتري، فيستطيع الاتفاق على الشراء بسعر 8 دج أى ينجح في دفع البائع من 10 إلى 8 دج.
 - B. مهارات تفاوض عالية لدى المورد، فيستطيع الإتفاق على البيع بسعر 10 دج أى ينجح في أن دفع المشتري من 8 إلى 10 دج.
 - C. مهارات تفاوض متعادلة لكلا الطرفين، وبالتالي يتقابل في المنتصف عند سعر 9 دج.

تحديد إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض:

ويتم تحديدها في ضوء الأهداف الصريحة والضمنية في التفاوض وتتضمن إستراتيجية التفاوض عدد من التكتيكات المرحلية التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المخططة في ضوء مواقف أطراف التفاوض وفلسفته. ومن المهم أن



يتوفر لدى المشتري القدرة على توقع أهداف وإستراتيجيات وتكتيكات المورد، ويعد العدة لمقابلته. ويمكن التفرقة بين عدد من الإستراتيجيات في هذا المجال كما يوضح الشكل التالي:

شكل: رقم(9) إستراتيجيات التفاوض بين المورد والمشتري

		المشتري	
		يربح	يخسر
المشتري	يربح	المورد يربح 2	المورد يخسر 4
	يخسر	المشتري يخسر المورد يربح 1	المشتري يربح المورد يخسر 3
		المورد	
		يربح	يخسر

ويتضح من الشكل السابق وجود أربع إستراتيجيات للتفاوض مع المورد وهي:

1. في الخلية رقم (1): تتحدد إستراتيجية التفاوض في تحقيق كل من المشتري والمورد للخسارة نتيجة ظروف السوق في فترات الكساد العام والحاجة الى تخفيض حجم الطلبات المشتراة نتيجة لتخفيض حجم الإنتاج لدى المشتريين. ويتأثر هنا توزيع الخسارة بين الطرفين بالمهارات التفاوضية لكل منهما.
2. في الخلية رقم (2): تتحدد إستراتيجية التفاوض في تحقيق المشتري ربح على حساب المورد عندما يكون الموقف التفاوضي للمشتري أقوى. ويتوقف مدى الربح الذي يمكن للمشتري تحقيقه على المهارات التفاوضية لدى المورد.
- 3- في الخلية رقم (3): وتتمثل الإستراتيجية في تحقيق المورد ربح على حساب المشتري نتيجة قوة المركز التفاوضي للمورد. ويتوقف مدى الربح على المهارات التفاوضية لدى أطراف التفاوض.

4- في الخلية رقم (4) وتركز على إستراتيجية الربح للطرفين المشتري والمورد وغالبا ما تتعادل المراكز التفاوضية للطرفين. ويتوقف مدى الربح الذي يستطيع أن يحققه كل طرف على مهارته التفاوضية بالمقارنة بالمهارات التفاوضية لدى الطرف الآخر

ويتم وضع التكتيكات اللازمة للإستراتيجية المحددة، ومن أمثلة تكتيكات التفاوض ما يلي:

1. البدء أو السماح للطرف الآخر أن يبدأ في التفاوض.

2. تقديم تنازلات معينة في الوقت المناسب.

3. توقع تكتيكات المورد ووضع تكتيكات لمقابلتهم.

4. ربط بعض الأبعاد ببعضها مثل السعر والجودة.

المحور الثامن: التفاوض مع الزبائن:

أولاً: أساسيات التفاوض مع العميل على سعر البيع: ان الكثير من البائعين يتساءل عن الكيفية التي يجب بها بدء الحوار والتفاوض مع الزبائن عند بيع المنتجات. إليك بعض أساسيات التفاوض الناجح الذي يجب على كل بائع تعلمها ووضعها في الاعتبار من أجل القدرة على إغلاق الصفقات:

أ- بناء قيمة للمنتج: لنجاح أي مفاوضات، يجب أن يرى العميل قيمة في ما تبيعه. إذا لم تكن هناك أي قيمة، فإن السعر لا يعني شيئاً ولن تساعدك أي مفاوضات على إغلاق الصفقة. كلما زادت القيمة التي تبيعها، زادت احتمالية اقتناع العميل بالمنتج الذي تبيعه.

ب- بدء المفاوضات: من المهم إدراك بعض الأشياء حول القيمة التي يضعها العميل لما تبيعه، وكيف تؤثر على المفاوضات. على سبيل المثال، لنفترض أنك وكيل عقارات وتقوم بعرض منزل للزبون. إذا شعر الزبون، بعد جولة أولية في المنزل، أن قيمة المنزل تبلغ 200 ألف دولار، فإن فرصك في البيع ستكون مرتفعة إذا كان السعر المطلوب أقل من 200 ألف دولار. إذا كان سعر الطلب الذي تطلبه أعلى بقليل فقط من 200 ألف دولار، فسيكون المشتري المحتمل أكثر استعداداً للتفاوض والشراء، مما لو كان سعر الطلب 300 ألف دولار. إذا كان هناك فرق كبير بين القيمة الذي يقدرها العميل وسعر الطلب الذي تفرضه عليه، فقد لا يكون العميل مهتماً بالمشاركة في المفاوضات.

ج- تحديد القيمة الملموسة للعميل: هناك عدد متزايد من الزبائن اليوم الذين يرغبون بمشاركة نطاق ميزانيتهم مع البائع وإخباره بالمبلغ الذي يستطيعون دفعه. إذا لم يشارك هذه المعلومة معك، يمكنك سؤاله عما يستطيع دفعه، لأن ذلك سيضعك في موقف قوي أثناء المفاوضات. غالباً ما يقول الزبون "لا أريد أن أدفع أكثر من X في الشهر". مهما كان الرقم الذي يعطونه يجب أن يكون نقطة البداية للمفاوضات

ثانياً: خطوات التفاوض مع العميل: تتمثل خطوات التفاوض مع العميل فيما يلي:

1- الإعداد:

الخطوة 1 : التأكيد على فوائد المنتج الخاص بك أثناء عملية التفاوض : اسأل نفسك، "كيف يمكن لحياة العميل أو عمله أن تصبح أفضل مع ما أقدمه له من منتجات أو خدمات ؟ " على سبيل المثال، قد يكون المنتج الخاص بك يقلل الوقت الذي يقضيه العميل في ساحة العمل، مما أتاح له المزيد من الوقت للأنشطة الترفيهية أو لقضائه مع عائلته. أو قد يكون المنتج أقل تكلفة من المنتجات المنافسة، وهذا يعني يمكن للعميل توفير المال."

الخطوة 2 : اعرف ما تتميز به عن منافسيك : التأكيد على مزايا المنتج أكثر مما لديهم . قد تكون منتجاتك أقل تكلفة، او من نوعية أعلى جوده ، مما يعني أن تعيش لفترة أطول. السماح للعميل أن يعرف كم سيستفيد في الواقع على المدى الطويل مع ما منتجك.

الخطوة 3 : إعرف السعر الذى ستوقف بعده : اعرف متى تنهى المفاوضات - وخاصة بالنسبة للصفقات الكبيرة. ليس هناك معنى ان تظل تفاوض بعد أن وصلت للحد الذى ستخسر مالك معه.

الخطوة 4 : طور عرض المبيعات : يجب أن تبدو متحمسا ولكن دون ان تكرر نفسك. تدرب حتى تتمكن من تغطية جميع التفاصيل.

2- البحث عن المشتري

الخطوة 1 : تعلم ما يحفز المشتري : قد يستغرق بعض البحث، لكنه يستحق الوقت الذى ستقضيه عليه. ابحث في الملف الشخصي للعميل على الشبكات الاجتماعية مثل غوغل والفيس بوك. قراءة تعليقات العملاء التى تركوها. بحث عن مدونته الشخصية او مدونه شركته. انتقل إلى الموقع التجاري للزبون وقراءة أي بيانات صحفية. بحث عن مقالات عن الشركة في الصحف أو مواقع أخرى للحصول على معلومات إضافية.

الخطوة 2 : طرح الأسئلة عن العميل لمعرفة المزيد عن حاجاته ودوافعه: قد يكون الأفضل لبعض العملاء أن تظهر لهم مشكلة يمكن أن يحلها منتجك. الآخرين يعرفون بالضبط ما يبحثون عنه. هذه المعلومات تظهر بالبحث.

الخطوة 3 : ننظر إلى العميل والمناطق المحيطة به : إذا رأيت العميل يرتدى ساعه فاخره فهذا مؤشر لأن المكانه و الوضع الإجتماعى هو الذى يهمه. وهذا إشارة إلى أن الوجهه مهمه له. إذا وجدته يملأ الحووط بصور افراد عائلته، هذه هى مظاهر أن حياته العائليه هى الاهم. استخدم هذه المعرفة للمساعدة في عملية التفاوض الخاصة بالمبيعات.

3- في المفاوضات

الخطوة 1 : بيع و تفاوض في وقت واحد : البيع والتفاوض هما وجهان لعملة واحدة. هذا صحيح خصوصا في المرحله الأولى من الاتصالات مع المشتري . المشتري يرى أن وجه مندوب المبيعات يظهر المزايا والفوائد. الوجه الخفي هو لمفاوض يحقق ويبحث عن المعلومات التي قد تكون ثمينه في وقت لاحق عند التكلم عن قضايا مثل السعر والشروط والجودة، والتسليم، وما إلى ذلك و التى تتطلب التفاوض.

الخطوة 2 : ضع سعر يسمح بمساحة كبيرة للمناورة : سوف يطلب منك في بعض الأحيان على سبيل المثال تقديم أفضل سعر لديك في بداية المفاوضات. قد تميل إلى تقديم أدنى سعر في امكانك لاتمام الصفقة بسرعة. لا تفعل ذلك. كلا الجانبين من طاولة المفاوضات تتوقع أن تتخلى قليلا للحصول على القليل. أفضل الأسعار هى



بتخفيض 10 في المئة إلى 15 في المئة حتى تتمكن من التخلي عن بضع نقاط مئوية. هذا يجعل العميل يشعر انه قد فاز ببعض التنازلات.

الخطوة 3 : بادل تخفيض السعر بالنسبة للقيمة المضافة، والعكس بالعكس : بدلا من تخفيض السعر فورا، أضف قيمة على العرض مثل دعم العملاء مجانا لفترة معينة من الزمن، أو إضافه سنة أخرى لفتره الضمان. اذا أصر الزبون على تخفيض السعر ، لا تقدم أي قيمة مضافة.

الخطوة 4 : لا تصدق كل ما ترى وتسمع : جزء من مهارة مندوب المبيعات الجيد هو تعلم قراءة الناس والحالات بشكل سريع جدا. المشتري ايضا مفاوضا جيدا، وبالتالي هو عنصر فاعلا جيدا. قد يكون انت الشخص الوحيد الذي لديه ما يحتاجه، ولكن سيتم تصميم كل ما يفعل ويقول، من لغة الجسد و يوظفها ، لتقودك إلى الاعتقاد بأن ما لم يحصل على مبلغ تخفيض 10٪ من السعر، وانه سوف يذهب الى منافسيك. لا تصدق كل ما يقوله الزبون و كن واثقا مما تتبع بعد دراستك لسوق هذا المنتج.

الخطوة 5 : مواجهة حجج العملاء المحتملين بطريقة إيجابية : اظهر إحباطك يزيد من تفاقم الوضع. كما يمكن ان تفقد البيع لأنك جعلت الزبون يشعر بأنك تقلل من مركزه بمهاجمته نتيجة إحباطك

الخطوة 6 : إتمام الصفقة : توقف عن البيع عندما تشعر أنك اوشكت على إتمام عملية البيع، والبدء في عملية الإغلاق. انظر للغة الجسد للزبون. اذا كان متململ ويحاول إيقاف أسئلتك، قد تكون علامة على أن لديه ما يكفي من المعلومات وانه على استعداد للشراء.

الخطوة 7 : سلم المنتج طبقا للموعد الذى حددته وكما هو متفق عليه.

ثالثا:: طرق التفاوض مع العملاء:

العملاء هم ركائز شركتك فبدون العملاء لا يوجد شركة في الاساس وهذا شئ مؤكد ولكنك يمكنك جذب عملائك عن طريق الاعتناء بالمنتج جيدا ، واطافة له بميزات قوية او هدايا مجانية للعملاء ويمكنك ايضا تخفيض سعره ولكن اذا قمت بعمل كل هذه الاشياء ولم تخلق علاقة قوية بينك وبين عملائك لن يعودوا للتعامل معك مرة أخرى مع وجود الكثير من المميزات في منتجك.

توجد دراسة امريكية عام 2010 اثبتت ان العميل الغاضب يقوم بإبلاغ أكثر من 12 من زملائه وجيرانه بان هذا المنتج ليس جيد، وانما العميل الذى يشعر بالرضا اتجه المنتج يقوم بإبلاغ 5 افراد من زملائه فقط ، لذلك فالعميل الغاضب بإمكانه توصيل صورة سيئة للمنتج اسرع من العميل الراضى عن منتجاتك.وفيمايلي سوف نوضح 10 طرق فعالة وقوية يمكن استخدامها في الحياة العملية اليومية لجذب ثقة العملاء وبناء علاقة قوية بين الشركة وبينهم



1-استمع جيداً لعملائك: في بعض الاحيان يحتاج العميل الى الشعور بأنه المسيطر في الحديث خاصة اذا كان لديه مشكلة، ومن خلال استماعك له دون مقاطعته هذا يثير اعجاب العميل في منتجاتك لانك سيطرت على غضب العميل لإتاحة له الفرصة للتحدث كما يريد، ولكن احذر يجب عليك ان تكون مستمع جيداً لا تتركه يتحدث وتنتظر الى الهاتف مثلاً أو إلى أي شئ آخر أو تتعامل مع عميل آخر فهذا يزيد جنون العميل أكثر .

2-الاعتذار: في بعض الشركات ان الاعتذار شئ معيب بالنسبة للشركة، ولكن هذا خطأ، فالاعتذار يعطيك ثقة اكبر لدى العميل ولها تأثير مهدي قوى جدا اثبتت الدراسات انا كلمة اسف او الاعتذار لها تأثير مهدي يصل الى 65% من درجة غضب العميل، لذلك لا تكذب او ترمي اللوم على احد كن قوياً واجعلهم يشعرون انك آسف حقاً لحدوث تلك المشكلة والتعامل مع المشكلة على الفور، واجعل العميل يرى انك قمت بحل المشكلة بسرعة لاجله.

3- تعامل بشكل جدي مع اي سؤال: فذلك يجعل العميل يشعر بالاهتمام او التقدير فلا يهم مدى سخافة السؤال، فانه قد يكون مهم للعميل وانه مشكلة فعلا لديه يريد معرفتها، فاذا شعر العميل انك تريد الضحك على طريقة كلامه او استفساره او الرد بطريقة غير مناسب وقتها لن يشتري منك منتجك.

4-كن هادئاً بقدر الامكان: سيكون ذلك صعباً في بعض الاوقات ولكنه مهم جدا ان تبقى هادئاً فثباتك الانفعالي وهدوئك يجبر العميل على الهدوء ايضا ، سيشعر انك مسيطر على الموقف مما يساهم في حل المشكلة سريعاً.

5- توقع احتياجات عملائك: تواصل مع عملائك بشكل منتظم عن طريق التواصل بهم بأي طريقة لانه يساعدك على توقع عملائك الحاليين والقادمين، وعلى حل المشكلات المستقبلية التي من الممكن ان تحدث لهم .

6- كن جاهز بالحلول كما يسمى " مهدئات سريعة المفعول : لديك قائمة بالمهدئات سريعة المفعول او بالحلول اعطى هذه الحلول لموظفينك وقم بتدريبهم جيداً مثل (سياسة الاستبدال او الاسترجاع - كوبونات خصم - نقاط مجانية) وتذكر ان العميل دائماً على حق كلما تواجدت حلول اكثر ستكون قادر على التحدث بشكل اكثر هدوئاً وثقة.

7 -الاقتراحات والطلبات: نعم سوف نقوم بدراستها فعندما يكون لديهم طلبات منطقية ويمكن تنفيذها في المنتجات اخبرهم اننا سوف نفعليها لكم واعطائه الوقت المتوقع للتنفيذ وتخيل معي ماذا سيكون رد فعله بعد هذه الكلمات والبحث بشكل مستمر عن طرق تجعل التعامل معهم يكون سهل وسريع.

- 8- اعرّف امكانياتك:** انها كلمة قوية ولكنها صحيحة فيجب ان تحدد ما انت قادر على توفيره للعملاء اذا كان مجاناً او بتكلفة مالية فليس بإمكانك تقديم كل شئ مجاني للجميع فهناك حدود لكل شيء فاذا لم يكن باستطاعتك تقديمها لهم قم بابلاغهم ان ليس لديك الامكانية للمساعدة سيقدرّون عملك ومساعدتك في هذا الوقت.
- 9- كن من السهل التواصل بك:** بمعنى ان يكون خدمة عملاء على اعلى مستوى سواء كانت وجهاً لوجه او عبر الهاتف او عبر شات مباشر وتعديل ومراقبة خدمة العملاء لتناسب نوع الخدمة المقدمة ببساطة أكثر من الخدمة الفورية والرد على العملاء سواء عبر الهاتف او على حسابات مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بك .
- 10- اقترحات وشكاوي:** الحصول على اقتراحات من العملاء يعتبر كنز لديك لان العميل هو متواجد دائماً بالسوق ولديه اقتراحات من داخل الواقع العملي وهذه الاقتراحات قد تساعد منتجك في النهوض داخل السوق.

المحور التاسع: التفاوض مع المؤسسات المناولة

أولاً: مفهوم الشراكة الإستراتيجية والمناولة الصناعية:

1- مفهوم الشراكة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التعاريف التي قدمت للشراكة يمكن إدراج البعض منها فيما يلي:

يعرفها البعض بكونها "اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونياً، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، والتي يراد من خلالها جني أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك ويعرفها Butler & Gill بأنها: تصنيف نوعي للتعاون البيئي في العلاقات التنظيمية يتطلب التفاوض على الالتزامات والمسؤوليات المتبادلة

تعريف المناولة الصناعية

رغم زيادة الاهتمام بالمناولة كأحد الأساليب المهمة في تنفيذ عقود المقاولات وإثبات أهميتها كمحرك لعلاقات التعاون والاستخدام الأمثل للطاقت الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمنشآت من قبل الاقتصاديين فإنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول تعريف موحد لعبارة "المناولة"

وفي قاموس المالية وإدارة الأعمال فإن المناولة هي "عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية

فالمناول إذن ينفذ خدمات تحت قيود و أوامر تحددها المؤسسة الأصلية، كما تحرس على تنفيذها طبقاً لمقاييس وشروط محددة من طرفها، وقد يلجأ المناول أو المقاول الأصلي المتعاقد مع المؤسسة الأمرة (رب العمل)، إلى الاتفاق مع مناول آخر يدعى المقاول الفرعي، أو المقاول من الباطن للقيام إما بكل العمل الذي التزم بانجازه أو بجزء منه، ويحدث ذلك على وجه الخصوص، إذا كانت هناك جوانب فنية في العمل محل التعاقد، تحتاج إلى خبرات عديدة وجهود كبيرة، لا يطيق المقاول الأصلي القيام بها لوحده.

وبهذا المنظور، يمكن تعريف عقد المناولة (المقاول) من الباطن بأنه "اقتناء مقاول رئيسي لالتزام يتعهد من خلاله مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو إنجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر المتعاقد عليها." ويمكننا من خلال هذا التعاريف أن نستخلص العناصر التي تتميز بها المناولة حيث يتكون العقد في صيغة المناولة من طرفين هما:

- المنشأة الأمرة بالأعمال (Donneur d'ordre)

- والمنشأة المنفذة (Sous-traitant).

- وجود عقد واحد (Contrat)، يربط مباشرة بين المؤسسات المقدمة للأعمال، و المؤسسات المناولة



أو المجهزة، حيث على سبيل المثال، تتعاقد منشأة مختصة في صناعة و تركيب أجهزة التلفزيون بصفقتها مقدمة للأعمال بصورة مباشرة مع شركات الأخرى، باعتبارها مؤسسات مئولة أو منفذة للأعمال لتوفير المدخلات اللازمة من المواد الأولية و المنتجات الأساسية و الوسيطة والخدمات الصناعية بشروط منافسة،

ثانيا: تصنيف المئولة حسب نطاق التعاقد

تصنف عقود المئولة حسب المستوى المنعقدة ضمنه إلى:

- المئولة الوطنية: (Sous-traitance nationale): وفي هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة

والمنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية و تمارس نشاطها داخل حدود وطنها.

- مئولة جهوية : وهنا فإن المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المئولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا : المؤسسات المحلية للمؤسسات الكبرى.

- المئولة الدولية (Sous-traitance internationale): في هذه الصيغة تختلف جنسية المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة دون اعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها .وهناك أربعة أشكال لهذه العقود يمكن إدراجها كما يلي:

النمط الأول : اتفاقية بين طرفين يتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويقعان في دولتين مختلفتين الأول مقدم أو ما يطلق عليه بالأصل والآخر بالمضيف .

النمط الثاني: اتفاقية بين طرفين أحدهما فرع لشركة أجنبية والآخر شركة محلية أو منشأة مقاولات (أو مستثمر أجنبي داخل الدولة المضيفة حيث تقوم الشركة المحلية التي يطلق عليها (مقاول الباطن) بانجاز أو تصنيع مكونات سلعة معينة وتوريدها إلى الفرع الذي بدوره يقوم إما بإضافة عمليات إنتاجية أو عملية أخرى ثم يقوم بتصديرها إلى المركز الرئيسي للشركة الأم أو يوجهها مباشرة إلى أسواقه.

النمط الثالث: اتفاقية بين طرفين فرعين لشركتين إحداهما محلية وهي مقاول الباطن والأخرى أجنبية مركزها في الدولة الأم وفرعها داخل الدولة المضيفة، على أن يقوم فرع الشركة المحلية بتصنيع أجزاء أو مكونات سلعة معينة وتقديمها مباشرة للدولة الأم أو إلى أحد الأسواق مباشرة أو أن يضيف إليها بعض التغييرات ويقوم إما:

أ - بيعها محليا لحساب الشركة الأم

ب - تصديرها للدولة الأم

ج - إدخالها إلى أسواق أخرى.

النمط الرابع: وهنا قد يكون وسيط كطرف ثالث متواجد في الدولة المضيفة أو خارجها يتعاقد مع فرع شركة متعددة الجنسيات متواجدة في الدولة المضيفة، ليقوم بتصنيع أجزاء سلعة معينة أو إنجاز معين، ثم يقوم هذا الوسيط أيضا بالتعاقد من الباطن مع مستثمر محلي أو منشأة مقاولات لتنفيذ العقد لقاء مقابل أقل ويكون بذلك الفرق بين تكلفتي التعاقدين هو ربح الوساطة أو السمسرة.

ثالثا: مزاياء وعيوب عقود المئولة الدولية من الباطن



يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب هذه العقود فيما يلي:

أ /المزايا:

تساعد عقود المناولة الدولية في خلق العديد من فرص العمالة الجديدة للدول المضيفة، كما تساعد على زيادة التدفق الداخلي من النقد الأجنبي المتأتي من التصدير، وكذا رفع درجة التقدم التكنولوجي .بالإضافة إلى كون هذه العقود تعد من أحد أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر التي تحتاج إلى رؤوس أموال محدودة جدا، وتنخفض معها تكاليف الإنتاج والتسويق، كما يمكن من خلالها تجنب العديد من الآثار السلبية السياسية والاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الاستثمارات المحلية المباشرة.

ب /العيوب

رغم عديد المزايا التي تتمتع به اهاته العقود إلا أنها تواجه بعض السلبيات من بينها:
_ صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان،
_ توقف المزايا المذكورة على مدى توافر الطرف الوطني المتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.

_التضارب في المصالح بين طرفي العقد مما قد يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.

رابعا: مراحل إبرام عقد المناولة : يمر إبرام عقد المناولة بثلاث مراحل هي:

أولاً: مرحلة الدعوة الى التعاقد:

هي أول مرحلة تمر بها عملية إبرام عقد المناولة وذلك من أجل انتقاء الشخص المناول، وهذا باستدعاء المتخصصين في المجال الذي يخص موضوع المناولة من أجل المقارنة بين عروضهم بغية الوصول إلى أفضلها . لم يحدد المشرع الجزائري الطريقة التي يتم فيها الدعوة إلى التعاقد بل ترك كامل الصلاحيات للمتعاقل حيث له السلطة التقديرية في اختيار الأشخاص الذي يراهم مناسبين لذلك العمل، مع مراعاة شرط قبول المصلحة المتعاقدة بهم كمناولين في الصفقة العمومية

ثانيا: مرحلة المفاوضات يعرف التفاوض على أنه عملية مواجهة بين جميع الأطراف الداخلة في موضوع العقد تهدف إلى تحقيق الاتفاق بين الأطراف ، حول نقاط الخلاف والتوصل إلى حل قصد إبرام عقد المناولة، وتمر هذه المرحلة بدورها بمرحلتين هما:

أ- مرحلة بداية التفاوض وسيره: وتكون بجلوس المتعاقل المتعاقل أو ممثليه على طاولة النقاش مع الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار، حيث يتم مناقشة جميع بنود عقد المناولة، محل التنفيذ، طريقة التنفيذ، المواد والتقنيات المستعملة، الأسعار وطرق حسابها الضمانات المقدمة...إلخ، ويتم خلالها اختيار الشخص الأنسب للمناولة و يستدعى ممثل المصلحة المتعاقدة من أجل مراعاة رأيها في المناول والموافقة عليه

ب- مرحلة صدور الإيجاب ونهاية المفاوضات : إن توصل الأطراف إلى اتفاق نهائي وتام بينهم هو إعلان عن نهاية المفاوضات، حتى لو كان هذا الاتفاق معلق على شرط فينبثق عنه إيجاب معلق على شرط، كأن يتفق الطرفين



على ثمن محدد على أن هذا الثمن يمكن تعديله تبعا لتغيرات الأسعار في السوق، ولكن إذا كان الإيجاب غير معلق على شرط كان الإيجاب ، وقد يصدر الإيجاب من المتعامل المتعاقد كما قد يصدر من المناول وينتظر القبول من الطرف الآخر.

ثالثا: مرحلة التعاقد: تعد مرحلة التعاقد هي المرحلة الأخيرة من مراحل إبرام عقد المناولة في الصفقة العمومية، وتكون بمجرد صدور القبول من الطرف الثاني في العقد أي الطرف المتلقي للإيجاب . ورغم تميز عقد المناولة بأنه عقد رضائي إلا أن اقتترانه بالصفقة العمومية كونها من العقود الإدارية جعله يتبع خصائص القانون العام حيث اشترط المشرع إفراغه في شكل محدد حسب المادة 144 من المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

خلصنا من خلال هذه المطبوعة إلى تبيان الإطار المفاهيمي للتفاوض: مفهومه، الفرق بينه وبين المصطلحات المشابهة له، أهميته، أهدافه، خصائصه، مراحلها، أنواعه، مناهجه واستراتيجياته وسياساته، بالإضافة إلى تكتيكاته، كما تناولنا الحوار وتقنيات الإقناع، ثم الخصائص والمواصفات التي يجب أن يتصف بها المفاوض الناجح، وما الإستراتيجية التي يجب أن يتبعها المفاوض بعد الانتهاء من عملية المفاوضات. وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا ولو لحد ما في إيصال المعلومة وتوضيح الفكرة لطلبتنا الأعزاء، فإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وإن أصبنا فذلك منة من الله الواحد المتنان.

قائمة المراجع:

أولاً - باللغة العربية:

- 1- إدريس ثابت عبد الرحمن ، التفاوض : مهارات واستراتيجيات ، الدار الجامعية ، 2001.
- 2- عفيفي صديق محمد، جرمين حزين سعد: التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، الطبعة السابعة، 2003.
- 3- العلاق بشير ، إدارة التفاوض، دار اليازوري، عمان ، الأردن، 2010.
- 4- طه كاسب الدروبي، كيف تكون متحدًا ومفاوضًا مقنعًا، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 5- روجر فيشر ، ويليام يوري ، الوصول إلى نعم : التفاوض للوصول إلى اتفاق دون استسلام ، مكتبة جرير ، 2016.
- 6- روجر فيشر ووليام يوري وبيروس باتون، الوصول إلى موافقة التفاوض بدون استسلام، ترجمة لميس اليحي ومحمود الزواوي، الأهلية للنشر والتوزيع، دون ذكر بلد النشر، 2010.
- 7- السمرة زيادة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر، الأردن، 2008.
- 9- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، سلسلة كتب عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1994.
- 10- الزيدي رشيد عمارة ، دانا محمد صالح، استراتيجيات التفاوض الأوربية الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني، مقالة في مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد 2، المجلد 2، 2009.
- 11- الدروبي طه كاسب ، كيف تكون متحدًا ومفاوضًا مقنعًا، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 12- مصباح عامر ، الإقناع الاجتماعي: خلفيته النظرية وآلياته العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2005.
- 13- بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، بحث لم ينشر، الجزائر، 2012.

- 14-لزدي رشيد عمارة ا، صالح دانا محمد، استراتيجيات التفاوض الاوربية الايرانية حول البرنامج النووي الايراني، مقالة في مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد 2، المجلد2، 2009
- 15- الخضيرى محسن احمد، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2003
- 16- وجيه حسن محمد، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، الكويت، 1994.
- 17-ربحي عبد القادر، موسى الجديلي، إدارة المفاوضات، كلية الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، غزة، فلسطين، 2010
- 18-حسين محمد المشها روي ، اثر العوامل الثقافية على العملية التفاوضية في المنشآت البلاستيكية قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة اعمال، جامعة الإسلامية، .غزة، 200
- 19-مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي، دار الجامعية، أبو الخير للطباعة، اسكندرية، مصر، 2005
- 20-حواش جمال، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع التطبيقات العملية، ايتا رك للنشر والتوزيع، مصر، 2005
- 21- امجد الدرادكة، شذا البقمي، استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين، مقالة في مجلة جامعة النجاح للابحاث، المجلد 31، العدد 10، 2017.
- 22- حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان الطبعة الأولى 1993
- ثانيا - باللغة الاجنبية
- 1-Gavin Kennedy, Everything Is Negotiable, Arrow Book limited, 1987.
- 2-Barlow, G, and Eiso, G Purchasing Negotiations, N.Y, C.B.I Publishers Co, 1983.
- 3- Isabelle Barth, Lionel Bobot, Négotiation commerciale fondements et perspectives, revue Economie et Management, France, N° 137, 2010.
- ثالثا: مواقع الانترنت:



- 1- جلال أحمد فهمي، مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2006، www.capsu.com يوم : 2011/02/25.
- 2- عبد الله جماعة، أحمد ابراهيم عبد الهادي، التفاوض اصول عملية ومهارات وفنون، برنامج مهارات التسويق والبيع، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، ص 12، من الموقع الالكتروني: www.olc.bu.edu.eg/olc
- 4- عباس الأمين شيخ محمد، تعريف ومفهوم وتطور التفاوض، محاضرات في التفاوض، المعهد العالي لعلوم الزكاة، www.zakatinst.net تاريخ زيارة الموقع: 2014/10/22
- 5- بيدر عاصي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة: التفاوض للمدير القائد، الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، www.ivu.org.uk بتاريخ 2015/11/13
- 6- صبحي غندور، الحوار والجدل والمفاوضات، مقال في الانترنت ، نشر يوم 07/18، 2007 تاريخ زيارة الموقع: 2016/02/22 http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=5267
- 7- هاري ميلز، فن الاقناع،: كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم، ترجمة مكتبة جرير، ط1، 2001، ص 2، الموقع الالكتروني www.Jarirbookstore.com
- 8- احمد الكردي، تعلم فن ومهارات التفاوض، مقال في الموقع <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126933>، نشر بتاريخ: 24 ماي 2010.
- 9- محمد بن علي شيبان العامري، مناورات بداية ونهاية التفاوض، الموقع الالكتروني: <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1019&SecID=26>
- 10- عيسى محمد الغزالي، اساليب التفاوض التجاري الدولي، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 53، 2006،
- 11- روجر دوسون، اسرار التفاوض الفعال، من الموقع الالكتروني www.edara.com تلريخ زيارة الموقع: 2021/03/10
- 12- باربارا اندرسون، التفاوض الفعال،: مهارات التفاوض الاحترافي من الموقع الالكتروني : www.ibetesama.com تاريخ زيارة الموقع 2021/02/17
- 13- راكان عبد الكريم حبيب، هندسة لاقتناع في الاتصال الانساني، www.ibtesama.com تاريخ زيارة الموقع 2021/03/10
- احمد ناصر الخطيب، أهمية علم التفاوض، من الموقع الالكتروني: <https://www.annajah.net>



14- عبد الستار المرسومي، صفات المفاوض الناجح من الموقع الإلكتروني
https://www.alukah.net/social/0/90510/#ixzz6r4WTtdOp تاريخ الاطلاع:
2021/04/04

محاضرات الدكتور جيجان