

مهارات التفاوض والإتصال

دكتور/ عمر صقر

أستاذ الاقتصاد الدولي
كلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان

الناشر: جهاز نشر وتوزيع الكتب الجامعية، جامعة حلوان

2023

حقوق التأليف محفوظة

512292356

توصيف مقرر دراسي

جامعة: حلوان

كلية: التجارة وإدارة الأعمال

برنامج : الأسواق والمؤسسات المالية

1- بيانات المقرر		
الرمز الكودي	إسم المقرر مهارات التفاوض والإتصال	الفرقة: الثالثة
التخصص : عام	عدد الساعات الدراسية : 3 نظري	عملي

2- هدف المقرر :	يهدف المقرر إلى تزويد الطالب بالمعارف والمهارات في مجال التفاوض والإتصال ، من خلال دراسة وتحليل الجوانب المختلفة لعمليات التفاوض والإتصال. بالإضافة إلى التطرق إلى تطبيقات التفاوض في مجال الأعمال.
3- المستهدف من تدريس المقرر :	
A- المعلومات والمفاهيم :	1- التعرف على ماهية التفاوض والإتصال 2- التعرف على استراتيجيات وتكتيكات التفاوض 3- فهم العلاقات بين مختلف أطراف التفاوض.

<p>1- تحليل العمليات التفاوضية</p> <p>2- تطبيق النظريات والنماذج والاستراتيجيات فى العملية التفاوضية</p> <p>3- تقييم التكتيكات والاستراتيجيات المختلفة للتفاوض.</p>	<p>B المهارات الذهنية :</p>
<p>1- اعداد مؤشرات الأداء للعملية التفاوضية</p> <p>2- صياغة الأهداف المطلوب بلوغها من التفاوض</p> <p>3- التقييم الكمي للعمليات التفاوضية</p>	<p>C- المهارات المهنية الخاصة بالمقرر :</p>

<p>1- التعلم الذاتي</p> <p>2- العمل الجماعي</p> <p>3- استخدام تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>D- المهارات العامة</p>
<p>1- المفاهيم الاساسية والمدخل الى عملية التفاوض</p> <p>2- إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض</p> <p>3- الإعداد للتفاوض</p> <p>4- المبادئ العشر في المفاوضات</p> <p>5- مفاوضات الشراء</p> <p>6- مفاوضات البيع</p> <p>7- مهارات الاتصال</p>	<p>4- محتوى المقرر :</p>
<p>1- المحاضرة</p> <p>2- العروض التقديمية</p> <p>3- حلقات العمل</p> <p>4- دراسات الحالة</p>	<p>5- أساليب التعليم والتعلم :</p>
<p>1- المحاضرة</p> <p>2- المناقشة المفتوحة</p>	<p>6- أساليب التعليم والتعلم للطلاب ذوي القدرات المحدودة</p>
<p>7- تقويم الطلاب :</p>	

أ- الأساليب المستخدمة	ب- التوقيت	ج- توزيع الدرجات
اختبار منتصف الفصل	الأسبوع السابع	30%
الأعمال الدورية	خلال الفصل الدراسي	20%
نهاية الفصل	في نهاية الفصل الدراسي	50%
8- قائمة الكتب الدراسية والمراجع :		
أ- مذكرات	لا توجد	
ب- كتب ملزمة	1- عمر صقر (2020)، مهارات التفاوض والإتصال، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان.	
ج- كتب مقترحة	Lewicki, Roy j, Barry and DavidM. Saunders(2011) , Essentials of Negotiations, McGraw Hill Education.	

أستاذ المادة :أ.د عمر صقر رئيس مجلس القسم العلمي :

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	الفصل الاول: مفهوم وطبيعة مفاوضات الأعمال
33	الفصل الثاني: إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض
63	الفصل الثالث: الإعداد للتفاوض
109	الفصل الرابع: المبادئ العشر في مفاوضات الأعمال
143	الفصل الخامس: مفاوضات الشراء
157	الفصل السادس: مفاوضات البيع
185	الفصل السابع مهارات الاتصال
209	المراجع

512292356

الفصل الأول

مفهوم وطبيعة مفاوضات الأعمال

512292356

الفصل الأول

مفهوم وطبيعة مفاوضات الأعمال

1/1- مقدمة:

تعتبر عملية التفاوض من العمليات الاجتماعية المعقدة نظراً لما تتضمنه من اتجاهات وأراء وعلاقات إجتماعية سواء كانت أو خارجية، وتتسم هذه الاتجاهات والأراء والعلاقات الاجتماعية بالتغير المستمر.

وتحتوى عملية التفاوض على عناصر عديدة من سلوك الأفراد والتنظيم، والتي تتأثر بخبرات الماضى وتوقعات المستقبل وما يحدث فى الحاضر، وبالإضافة إلى أنها تتألف من عدد كبير من القرارات التى يتم إتخاذها من أفراد شتى وفى أوقات مختلفة، ومن هنا فإن فهم المحصلة النهائية لعملية التفاوض يتوقف على الإحاطة والفهم لكل مراحلها وأجزائها.

ويتوقف نجاح الأعمال الدولية فى الوقت الراهن إلى حد كبير على النجاح فى المفاوضات سواء على المستوى المحلى أو العالمى.

ويميل كثير من صانعى القرار وأعضاء السلطة التنفيذية إلى النظر للمفاوضات على أنها سلوك فطرى، وليس موضوع للتحليل والبحث العلمى، وأن المهارة فى التفاوض لا تكتسب بالتعليم والتدريب.

والتطلع إلى المستقبل من خلال إستراتيجيات الحاضر، وذلك من خلال تحقيق النجاح فى مفاوضات الأعمال الدولية يعتمد فى جزء كبير منه على عمليات التعليم المستمر والتدريب الدائم.

وتتأثر المفاوضات التجارية الدولية ببيئة عريضة ومتنوعة، والتي تختلف باختلاف الدول، حيث أن لكل مجموعة بيئة معينة، لها مفاهيمها الخاصة عن كل من الصواب والخطأ، بالإضافة أن لكل مجموعة توقعاتها الخاصة بالنسبة لتصرفات وأفعال المجموعات الأخرى التي تتفاوض معها، وذلك بالنسبة للقضايا والأحداث والحالة العامة، وكل ذلك يتم تحديده من خلال معايير خاصة بكل مجموعة، والتي لا تدرك من جانب الثقافات والمجموعات الأخرى.

2/1 - مفهوم التفاوض:

بإستقراء متغيرات العالم فى الوقت الراهن، يتبين لنا وجود إتجاه نحو التغير المستمر، سواء على مستوى الدولة، من حيث النظام الاقتصادى والسياسى والإجتماعى، أو على المستوى الدولى من حيث إنهيار دولة كبرى مثل الإتحاد السوفيتى السابق وتفككها إلى دول مستقلة، وصاحب ذلك تغير فى النظام الاقتصادى لهذه الدول، الأمر الذى ترتب عليه إنهيار الكتلة الشيوعية. بالإضافة إلى تغير البيئة الاقتصادية الدولية، فزاد حجم التعامل التجارى على المستوى الدولى، وزيادة عدد الشركات التى تعمل خارج حدود الدول التابعة لها. مع إزدياد المنافسة على الساحة الدولية، وبزوغ ونمو العديد من التكتلات على المستوى العالمى، وغير ذلك من التغيرات التى يمح بها العالم اليوم.

وتعنى هذه التغيرات على الساحة الدولية زيادة الحاجة إلى المفاوضات الدولية، لإنجاز العديد من المعاملات وصياغة الإتفاقيات.

وينظر إلى المفاوضات على أنها أسلوب التوصل إلى إتفاق من خلال مجموعة من عوامل التعاون والمنافسة، ويقصد بالإسلوب هنا مجموعة الخطوات التى تتبع بشأن أمر معين،

والفشل فى إتباع تلك الخطوات يؤدى إلى نتائج غير مرغوبة، بينما يؤدى تعلم وتطبيق هذا الإسلوب إلى تحسين النتائج.

ويأتى عنصر التعاون من رغبة كلا الطرفين فى التوصل إلى إتفاق مقبول، وبدون هذه الرغبة لن تنشأ الحاجة إلى التفاوض، ويأتى عامل التنافس من رغبة كل طرف فى الحصول على أفضل النتائج لنفسه.

فزيادة حدة المنافسة قد يؤدى إلى طريق مسدود أو يجعل المفاوضات تبوء بالفشل، وفى نفس الوقت فإن زيادة التأكيد على التعاون قد تسبب بعض الخسارة لأحد الأطراف، ومن ثم فإن التوازن بين التنافس والتعاون من أكثر المهام صعوبة وأهمية حتى يتسنى نجاح المفاوضات.

ويمكن وصف إصطلاح التفاوض بإستخدام عنصرين، أى ان التفاوض ينشأ بناء على وجود ركنين أو عنصرين أساسيين فى هما:

- وجود مصلحة مشتركة.

- قضية محل صراع أو نزاع.

فبدون مصالح مشتركة لا يوجد شىء نتفاوض من أجله، وبدون صراع لا يوجد ما يمكن أن نتفاوض عليه.

ويمكن تعريف التفاوض من أكثر من منظور كما يلي:

1/2/1 - التحليل الجزئى لعملية التفاوض :

ينظر المفهوم الضيق إلى المفاوضات باعتبارها عملية يتم من خلالها تقديم مقترحات صريحة للمناقشة لكي نصل إلى إتفاق على تبادل أو تحقيق مصالح مشتركة في أمر تتصارع فيه تلك المصالح.

وفي مناقشة المقترحات، تقوم الأطراف المتفاوضة بإنتهاج بعض الأساليب لتقوية مواقفها التفاوضية، وإضعاف مواقف الطرف الآخر، علاوة على التأثير في النتائج بطرق مختلفة.

وليس من الضروري أن تقودنا المفاوضات إلى إتفاق صريح في كل النقاط، فقد نصل إلى إتفاق في بعض المقترحات حول موضوع التفاوض، وعدم التوصل إلى إتفاق في المقترحات الأخرى.

والتحليل الجزئى للعملية التفاوضية يُعرف النشاط التفاوضى على أنه سلسلة متعاقبة يسلك من خلالها المفاوض إستراتيجيات مشتركة متمثلة التقارب نتيجة لتقديم التنازلات وتتمثل المشكلة فى هذه الحالة فى شرح القواعد الحاكمة لسلسلة التنازلات.

والإسلوب الثانى فى التحليل الجزئى لعملية التفاوض، يركز على القوة، ويمكن تعريف هذا المنهج بالتحليل الهيكلى ونظراً لما تمثله القوة من عنصر أساسى فى التساوم حيث تسود كل علاقات التساوم.

وأما المنهج او الإسلوب الثالث فى التحليل الجزئى للعملية التفاوضية، فيركز على أن المفاوضات هى تبادل المعلومات والإشارات والحجج المصممة بغرض التأثير فى الطرف الآخر.

2/2/1- التحليل العالمى لعملية التفاوض

وفى ظل هذه النظرة العالمية لعملية التفاوض، يتم الأخذ فى الحسبان المتغيرات الأساسية فى الساحة العالمية من أجل الوصول إلى تفسير واقعى لعملية التفاوض، والعمل على صياغة مفهوم ومنهجية عالمية للعملية التفاوضية. ويتحقق التكامل لهذا المنهج العالمى من خلال إتجاهين هما :

• الإتجاه الأول:

يأخذ العملية التفاوضية على أنها مجموعة من المراحل يمكن تطبيقها على عدد من المفاوضات الدولية، والمفاوضات ليست عملية نهائية ومن ثم لا يمكن تقديم نظرية محددة أو إستراتيجية لتحقيق الفوز بالنسبة لعملية التفاوض. على الرغم من علمنا بجوهر العملية التفاوضية، والذي يتمثل فى أحكام وعوامل وتوليفات وتغيرات، وعدد من العناصر الرئيسة المتمثلة فى مواقف وقضايا وطلبات وحد أدنى من كل طرف، والتي لا نعرف أو حتى متى نعرف أنها ليست ثابتة، وبهذا فإن ذلك الإتجاه يؤكد على مراحل العملية التفاوضية.

• الإتجاه الثانى:

يحاول التأكيد على الموازنة بين المهارات الشخصية والتحليلية، ويؤدى توافر المقدرة التحليلية إلى تقليل عدم الكفاءة فى التفاوض. وقد يأخذ التفاوض أيضاً شكل تبادل لوجهات النظر وتسوية الخلافات، والبحث عن مناطق موضع إتفاق مشترك ومصلحة متبادلة، والتوصل لبعض أشكال الإتفاق أو التعاهد شفويّاً أو كتابياً بشكل رسمى أو غير رسمى.

ويمكن أن نعتبر التفاوض عمليات تفاعل إستراتيجى بين طرفين، ويتمثل هذا التفاعل فى مجموعة من الأنماط السلوكية المعبر عنها بواسطة أطراف منفردة تتعهد، أو تشترك فى إتخاذ قرار متداخل أو مشترك.

ويمكن تعريف التفاوض من خلال النظرة الشمولية بأنه : موقف تعبيرى حركى من جانب طرفين أو أكثر بشأن قضية أو أكثر، ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتعديل لوجهات النظر، وذلك مع إستخدام كافة وسائل الإقناع إما بالحفاظ على مصالح قائمة أو تحقيق مصالح من خلال حفز أو إجبار الطرف الآخر على عمل ما، أو الإمتناع عن القيام بعمل ما فى إطار من علاقة الإرتباط بين الأطراف المختلفة.

ومن ثم فإن عناصر التفاوض تنقسم إلى أربعة عناصر رئيسة تتمثل فيما يلى:

• الموقف التفاوضى:

وهو موقف حركى يقوم على الفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً وتأثراً، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة والجملة. وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشرى، بالإضافة إلى أن التفاوض موقف يتسم بالمرونة ويتطلب قدر كبير من التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

• أطراف التفاوض:

يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر، ويسع نطاق التفاوض ليشمل أطرافاً أخرى تربطهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية، ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى أطراف مباشرة والتي تجلس فعلاً على مائدة المفاوضات وتقوم بعملية التفاوض، وأطراف غير مباشرة وهي المجموعات التي تتأثر بعملية التفاوض ولها قدرة على التأثير على سير المفاوضات ونتائجها.

• القضية التفاوضية:

وهي الموضوع محل الخلاف أو النزاع والذي يتم التفاوض من أجل الوصول إلى تحقيق للمصالح المشتركة أو المتعارضة.

• الهدف التفاوضي:

تسعى أي عملية تفاوضية إلى تحقيق هدف معين ويدور الهدف التفاوضي من أجل تحقيق ما يلي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف المتفاوضة.

- الإمتناع عن القيام بعمل معين.

- تحقيق توليفة من الهدفين السابقين.

1/3 - شروط التفاوض

يجب توافر عدد من الشروط لكي يصبح هناك حاجة إلى التفاوض، وتتمثل أهم هذه

الشروط فيما يلي:

- الصراع بين المصالح:

فإذا لم يوجد صراع، فلا حاجة إلى التفاوض فعلى سبيل المثال أحد الأطراف يسعى للحصول على أعلى سعر، بينما الطرف الآخر يريد الحصول على سعر أقل. ومثال آخر يطلب أحد الأطراف تحديد موعد مبكر، بينما الطرف الآخر من مصلحته تأخير هذا الميعاد.

- الغموض بالنسبة للحل الصحيح:

فإذا كان الحل المطلوب بالنسبة لمشكلة معينة واضح فلا يوجد سبب للتفاوض، فمثلاً إذا كان الموظف ورئيسه في العمل يدركان أن التقرير يجب أن يسلم في ميعاد محدد فلا يوجد في هذه الحالة حتى محاولة للتفاوض لتحديد وقت التسليم.

• وجود فرصة للتسوية:

فإذا كانت التسوية غير ممكنة كما فى حالة طلب المستورد دفع سعر يقل كثيراً عن أدنى سعر فإنه لا داعى للتفاوض وقد لا تستطع الحكم بأن التسوية غير ممكنة حتى تتم المفاوضات، ولكن فى أحيان كثيرة تتعارض المواقف المبدئية مع بعضها البعض، الأمر الذى يترتب عليه تعذر التعامل.

4/41 -- تزايد أهمية مفاوضات الأعمال:

تسهم العديد من العوامل فى زيادة أهمية مفاوضات الأعمال، ولعل من أهم هذه العوامل ما يلى:

1/4/1 - تغير بيئة الأعمال الدولية

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات مسئولة عن حجم ضخم من المعاملات التجارية الدولية، ولم يعد نشاط هذه الشركات قاصراً على الاستثمار المباشر ولكن تزايدت مشاركتها فى الأنشطة التالية:

• إتفاقيات الإنتاج المشترك:

حيث تشارك شركتين أو أكثر فى إقامة مشروع فى دولة من الدول.

• إتفاقيات تصاريح الإنتاج:

حيث تعطى الشركة متعددة الجنسيات لشركة أخرى علامات التجارية أو براءة الاختراع أو المعرفة الفنية مقابل رسوم معينة.

• التعاقد من الباطن:

حيث تتفق الشركة متعددة الجنسيات مع شركة أخرى على القيام ببعض عمليات الإنتاج الخاصة بإحدى المنتجات التي تتولى إنتاجها.

• عقود تسليم المفتاح:

وفى ظل هذا الإتفاق فإن المتعاقد مسئول عن تسليم المعدات والقوى العاملة والإدارة لإنجاز المشروع بالكامل، أى ان الشركة متعددة الجنسيات تأخذ على عاتقها القيام بالمشروع بالكامل ثم تسليمه بعد ذلك للطرف الآخر.

• عقود الإدارة:

وفى ظل إتفاقية عقود الإدارة تقدم الشركة لمنشأة أخرى أفراد الإدارة اللازمين للقيام بكافة المهام الإدارية أو جزء منها فقط مقابل اتعاب يتفق عليها.

وتتطلب هذه الأشكال، مفاوضات تتم على المستوى الدولى بين الشركات فى دول مختلفة أو بين هذه الشركات والدول، وقد طرأ تطور فى أشكال هذه الإتفاقيات عن ذى قبل، وتتجلى أهمية التفاوض التجارى الدولى عندما يتعلق الأمر بالتفاوض بين إحدى الشركات

متعددة الجنسيات وإحدى الشركات فى دولة نامية أو الدولة النامية ذاتها. حيث يتطلب ذلك من الدولة النامية إدراك ومعرفة الأبعاد المختلفة للتفاوض مع هذه الشركات وكيفية التعامل معها. بالإضافة إلى ما ترتب على جولة أوجواى من العديد من الإتفاقيات التى تؤثر على بيئة الأعمال الدولية فى شتى المجالات، وكذلك المفاوضات التى تتم فى إطار منظمة التجارة العالمية WTO للإشراف على النظام التجارى الدولى وتنظيمه.

2/4/1- التغيرات فى مراكز القوى الاقتصادية الدولية:

من المعلوم أن القوة الاقتصادية لدول العالم المختلفة تحدث لها تغيرات عبر الزمن. الأمر الذى يترتب عليه تغير فى مراكز القوة الاقتصادية على المستوى العالمى. فقبل الحرب العالمية الأولى، كانت لبريطانيا العظمى الريادة الاقتصادية للعالم. كأكبر قوة اقتصادية، ولكن مع نهاية الحرب العالمية الثانية ألت زعامة العالم الاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية. ويمر العالم اليوم حالياً ومنذ فترة بتطورات أثرت وتؤثر فى المراكز الاقتصادية للدول، وأهم هذه التطورات ما يلى:

• الاتحاد الأوروبى:

يمثل الاتحاد الأوروبى أكبر تكتل اقتصادى فى الوقت الراهن، ومع نجاح خطوات التكامل التى بدأتها دول الاتحاد الأوروبى منذ توقيع معاهدة روما 1957م فإن ثقلها الاقتصادى يزداد على الساحة الدولية. وتوجد العديد من المتغيرات والتغيرات المصاحبة للوحدة الأوروبية، والتى تؤثر من ناحية على مركزها الاقتصادى الدولى، وتؤثر من ناحية أخرى على تزايد أهمية المفاوضات التجارية الدولية.

فالتغيرات الهيكلية المصاحبة للوحدة الأوروبية، تعنى موارد أكبر للتمويل، فيوجد فى لندن مركز لبورصة الأوراق المالية مع بورصات إقليمية فى فرانكفورت وباريس، وتقوم هذه البورصات بالتعامل فى الأوراق المالية، وينتج عن نظام هذه البورصات إمكانية للتفاوض حول ترتيبات الأعمال بين الدول الأوروبية من ناحية وبينها وبين الخارج من ناحية أخرى.

كما ترتب على إتباع بعض الدول الأوروبية للإستخصاص Privatization (أى تحويل المشروعات المملوكة للدولة إلى ملكية خاصة أو إعطاء إدارتها للقطاع الخاص) عديد من المتغيرات فى السياسة الصناعية لهذه الدول.

وقيام الدول الأوروبية بتوحيد المواصفات الفنية للإنتاج بين دول الإتحاد الأوروبي مع إلغاء كافة معوقات تبادل السلع والخدمات بين هذه الدول، سوف يترتب عليه إنخفاض فى تكاليف الإنتاج. ومن ثم زيادة قدرة الشركات الأوروبية على المنافسة على المستوى المحلى والعالمى. كذلك يلاحظ جذب المزيد من الإستثمارات لدول الإتحاد الأوروبى من الخارج، فعلى سبيل المثال إستجابة اليابان وسعيها لإقامة مزيد من الشركات الصناعية فى أوروبا خاصة فى صناعة السيارات، وكذلك الأمر بالنسبة للشركات الأمريكية وخصوصاً فى مجال الخدمات مثل التأمين والنقل وغيرها.

• تدفق الإستثمارات إلى الولايات المتحدة:

ترتب على إنخفاض قيمة الدولار الأمريكى منذ منتصف الثمانينات وحتى عام 1987م تدفق الاستثمارات إلى أمريكا، كذلك ترتب على ضعف الدولار الأمريكى إندفاع الشركات من الدول الأوروبية واليابان لشراء الشركات الأمريكية.

وتفضيل الشركات من مختلف الدول الاستثمار فى الولايات المتحدة يرجع لإستقرارها السياسى، بالإضافة إلى إرتفاع الأرباح المتوقعة وخصوصاً فى صناعة البترول والأدوية والهندسة الوراثية والكيمائيات.

وكذلك فإن زيادة الإتجاهات الحمائية داخل الولايات المتحدة الأمريكية ضد الواردات من العالم الخارجى فى الوقت الذى ارتفعت فيه تكاليف الإنتاج فى اليابان. حفز ذلك الشركات اليابانية على زيادة استثماراتها داخل أمريكا. ويميل اليابانيون إلى الاستثمار فى الشركات المتقدمة تكنولوجياً، وكذلك الشركات التى تساعدهم على زيادة توزيع النظم اليابانية فى أمريكا. ومن ثم فإن اليابان تتطلع إلى مرحلة الإنتاج متعدد الجنسيات فى الخارج وليس مجرد الإنتاج داخل اليابان ثم التصدير إلى العالم الخارجى بعد ذلك.

ويعانى الاقتصاد الأمريكى منذ فترة التسعينات من تزايد عجز ميزان المدفوعات، وعجز الموازنة بالإضافة إلى ضعف القدرة التنافسية للمنتجات الأمريكية سواء داخل السوق الأمريكى نفسه أو الأسواق الخارجية. وأصبح زعامة الولايات المتحدة الأمريكية للعالم محل منافسة من التكتل الأوروبى واليابان والصين.

• تزايد أهمية الصين الاقتصادية

بعد تحقيق الصين للنمو الاقتصادى السريع فى العقود الأخيرة من القرن العشرين، واولئل القرن الحادى والعشرين . حيث ركزت جهودها على تصدير المنسوجات والسلع الاستهلاكية والإلكترونيات والصلب وغيرها من المنتجات إلى الدول المتقدمة والنامية، وفى

ولا تقوم الصين فى الوقت الحاضر بتصدير السلع فقط، وإنما أيضاً تصنع هذه السلع فى الخارج، ومن الصعوبة على الدول الأوروبية والأمريكية نقل أسلوب وطريقة الصين فى تنفيذ وإدارة منشأتها، نظراً لتفرد الصين فى العديد من النواحي الثقافية والإجتماعية عن غيرها من الدول.

ويحقق ميزان المدفوعات الصينى منذ أواخر القرن العشرين فائضاً، وكذلك تزداد قوة الاقتصاد الصينى على الساحة العالمية. ويترتب على إنتقال الصين من مرحلة إنتاج السلع محلياً ثم تصديرها للخارج إلى مرحلة إنتاج السلع فى الخارج زيادة الحاجة للتفاوض الدولى، نظراً لما يتطلبه إقامة المشروعات الصينية فى الخارج من مفاوضات وإتفاقات.

• زيادة القوة الاقتصادية لعدد من الدول النامية :

تتزايد المنافسة العالمية التى تأتى أيضاً من عدد من الدول النامية والتى زاد مساهمتها فى الاقتصاد العالمى . حيث أصبح لهذه الدول ميزة نسبية وتنافسية فى مجموعة من المنتجات مثل المنسوجات والملابس الجاهزة والصلب والمنتجات المعدنية والإلكترونيات. والسيارات،

وتقوم كثير من الشركات متعددة الجنسيات بتنفيذ استثمارات فى بعض الدول النامية، وخصوصاً فى المنتجات كثيفة العمل للإستفادة من توافر الإيدى العاملة الرخيصة فى هذه

الدول، وتهدف هذه الشركات من وراء ذلك إلى المحافظة على أسواقها من ناحية، وتخفيض تكاليف الإنتاج من ناحية أخرى، بالإضافة إلى توزيع خطوط إنتاجها.

3/4/1 - مشكلات التنمية الاقتصادية الاقتصادية:

تتميز المفاوضات فى الدول النامية بالتعقيد بسبب العديد من العوامل منها ما يتعلق بالمشاكل الخاصة بالنمو والهيكل الاقتصادى والاجتماعى ومشاكل توافر موارد التمويل المحلية والأجنبية، وكذلك تزايد مديونية العديد من الدول النامية. هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل مثل أسلوب إدارة الأعمال واتحادات العمال والمستهلكين والفكر السائد والمنظمات الإقليمية والدولية. وقضايا تتعلق بالسيادة الوطنية والتطلع نحو التقدم. كل ذلك وغيره يترك آثاره على المفاوضات مع هذه الدول.

ومن بين العوامل التى تؤثر أيضاً على المفاوضات الدولية مع الدول النامية الإحتلال السابق من جانب الدول المستعمرة لهذه الدول والخوف من الشركات متعددة الجنسيات، لما لها من قوة إحتكارية. وتتشدد بعض الدول النامية فى شروطها التى تضعها على الشركات متعددة الجنسيات فتضع هذه الدول الإجراءات التى على أساسها يسمح لشركة دون أخرى للدخول إلى

السوق المحلي، وكذلك القيود على أداء هذه الشركات ومحددات إعادة تحويل الأرباح إلى الخارج.

4/4/1-السباق التكنولوجي

يعتبر التطور السريع للصناعات التكنولوجية أكبر من أن تسيطر شركة بمفردها على عناصر هذا التطور، فالتطورات في طرق الإنتاج والتوصل إلى منتجات جديدة وإتخاذ قرارات البحوث والتطوير، كل ذلك وغيره يجعل حتى الشركات العملاقة لا تقدر على ذلك بمفردها. ومن ثم تلجأ بعض الشركات إلى عمل إتفاقيات وترتيبات لتبادل المعرفة وبراءات الإختراع.

فمثلاً يتم تبادل براءات الإختراع بين شركة IBM الأمريكية وشركة اليابان للتلفراف والتليفون. وكذلك تتم ترتيبات مماثلة بين عدد من الشركات الكبيرة، والتي أدركت أهمية إقامة تعاون مع غيرها من الشركات من أجل المحافظة على مركزها في السوق العالمي.

ولا تقتصر هذه الترتيبات على المشاركة في التصنيع إنما تمتد إلى التوزيع والتسويق، وتتطلب هذه الترتيبات والإتفاقيات بين الشركات العملاقة القيام بمجهودات تفاوضية مستمرة بينها لتنظيم عمليات التصنيع والتوزيع والتسويق عبر الدول المختلفة.

5/4/1- التركيز على التخطيط قصير الأجل:

التغير المستمر والحاد في البيئة الدولية تدفع إدارة الأعمال عبر العالم إلى التحول إلى التخطيط للأجل القصير. ومن بين العوامل المسؤولة عن التغير في البيئة الدولية ما أصاب العالم في السبعينات وأوائل الثمانيات من القرن العشرين حتى العقد الأول من القرن الحادي والعشرين من أزمات اقتصادية متمثلة في الكساد التضخمى والتباطؤ في الإنتاجية والاستثمارات في الدول المتقدمة.

كما أن إرتفاع معدلات التضخم والتقلبات في أسعار الصرف وغيره أدى إلى زيادة درجة عدم التأكد بالنسبة للبيئة الدولية، بالإضافة إلى المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والزيادة في حدة المنافسة على المستوى العالمى.

وتُلقى الرغبة في التوصل إلى نتائج في فترة قصيرة بضغوط متزايدة على المتفاوض، وذلك للتوصل إلى أفضل إتفاق ممكن خلال تلك الفترة القصيرة من الزمن، ومن ثم السعى نحو زيادة كفاءة التفاوض لها كأولوية قصوى.

5/1 - المفاوضات الجيدة:

يترتب على المفاوضات الجيدة نوعين من النتائج موضوعية ونفسية، والمقصود بالنتائج الموضوعية الجيدة للتفاوض أن كلا الطرفين يحصل على ما يحتاجه فعلاً في مقابل تضحية مقبولة، فإذا كان المستورد يمثل الوقت له أهمية قصوى بينما يمثل السعر أهمية بالغة بالنسبة للمصدر، وبالتالي فإن التعامل الجيد يتضمن علاوة وسرعة في وقت التسليم.

وفي المقابل فإن التعامل أو التفاوض الرديء يترتب عليه تخفيض السعر وبطء في التسليم، وقد يحدث هذا النوع من التفاوض عندما يتجاهل المستورد أهمية الوقت بالنسبة له، ويركز في تفاوضه على السعر وبعد الموافقة على تخفيض السعر فإن المصدر قد لا يقدر أو لا يرغب في التسليم الفوري، ولهذا فإنه كان من الأفضل لكل من المستورد والمصدر السعر المرتفع والسرعة في التسليم. ومن ثم فعند التفاوض يجب أن تُحدد الأولويات، وبعد ذلك يتم التفاوض بحيث ينتج عنه إشباع أو تلبية أولويات كل طرف.

والمقصود بالنتائج النفسية الجيدة تلك المشاعر التي تنتاب كل طرف بالنسبة للتعامل. وما توصل إليه من نتائج بحيث يشعر كل طرف أنه حقق مكسب من التفاوض، ويجب أن نتذكر أن التعامل الجيد ربما يخلق شعوراً سيئاً وذلك إذا ما توصلنا إليه بطريقة الخطأ. فمثلاً

إذا كنت تتفاوض لشراء سيارة مستعملة، وكانت هذه السيارة معروضة للبيع بقيمة 150000 جنيها مصريا وعند ذهابك لمعرض السيارات وجدت أنها بحالة جيدة وأنت ترغب في شرائها بهذا السعر، ولكن عندما بدأت التفاوض مع البائع عرضت عليه أن تدفع 110000 جنيها مصريا فقط في مقابل شرائها، وعند ذلك إبتسم البائع وقال لك موافق، في البداية قد تشعر بالسعادة، لكن بعد ذلك سوف تتعجب وتتساءل لماذا وافق البائع على السعر الذي عرضته بسرعة؟، وتبدأ في الشك بأن بها بعض العيوب. والأمر يختلف بالنسبة لك، إذا ما ساومك البائع قليلاً، فإن السعر قد يصبح أعلى بالنسبة لك، ولكن في هذه الحالة فإنك تشعر بأنك أنجزت شيئاً ومن ثم سيكون شعورك أفضل.

الفصل الثاني

إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

512292356

-

الفصل الثانى

إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

1.2- مقدمة:

تستخدم فى المفاوضات العديد من الإستراتيجيات، فأحياناً يتم إستخدام المساومة وفى أحيان أخرى يستخدم الحل المشترك أو توليفة منهما، وتعتبر كل من إستراتيجية المساومة والحل المشترك منهجان على طرفى النقيض فى كىة التفاوض. فالمساومة Bargaining وسيلة لحصول أحد الاطراف على أكبر مكسب على حساب الطرف الآخر، بينما الحل المشترك للمشكلة Joint problem solving يعنى أن كلا الطرفين يتعاونوا لزيادة نصيب كل منهما من المكسب.

ويجب أن نأخذ فى الإعتبار أن المكاسب المترتبة على الحل المشترك للمشكلة تتحقق لكلا الطرفين فقط إذا ما أُستخدم كلاهما منهج الحل المشترك. ولكن فى حالة إتباع أحد الأطراف الحل المشترك للمشكلة بينما أتبع الآخر إسلوب أو منهج المساومة فيعنى ذلك أن يحقق الطرف الثانى مكاسب على حساب الطرف الأول. وهذه الحقيقة يتجاهلها أحياناً بعض الأفراد لأنهم لا يرغبون فى الصراع والمساومة.

لكن الصراع حقيقة فى الحياة، وتجاهله سوف يجعلك عرضة للهجوم من الطرف الآخر الذى يخطط للصراع، ومن ثم يجب أن تضع إستراتيجيتك على أساس التحليل الموضوعى للموقف.

ويستجيب معظم الأفراد للصراع بطريقة عاطفية، فهم إما يقاتلون بضراوة أو يهربون، ونموذج القتال - الهرب هذا علامة على أن ردود الأفعال لا تقوم على التحليل الموضوعي لكن على الأهواء الشخصية. ومن ثم يجب أن نوازن بين التعاون والمنافسة لإختيار إما المساومة أو الحل المشترك أو نقطة بينهما.

2/2 - مفهوم الإستراتيجية:

ينصرف مفهوم الإستراتيجية إلى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الإلتزام بها وبذلك فهي عملية تعبئة وتجنيد وإستخدام وإدارة كافة الجهود والإمكانات المادية وغير المادية للقيام بالعملية التفاوضية. وعادة ما تركز الإستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى فهي من التخطيط وبرامج العمل.

3/2 - إستراتيجيات التفاوض:

من الملاحظ أن العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع الإستراتيجية التي يتم إستخدامها فى المفاوضات، ولا تخرج العلاقة بين أطراف التفاوض عن كونها إما علاقة مصلحة مشتركة، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء.

وبذلك يمكن تقسيم الإستراتيجيات من حيث نوع العلاقة بين أطراف التفاوض إلى ما

يلى :

• إستراتيجيات المصالح المشتركة.

• إستراتيجيات المساومة أو الصراع.

ولكن يجب ملاحظة أن كل إستراتيجيات التفاوض تشمل كل من الصراع والمصالح المشتركة وكل من القوة والثقة. فالمساومة تقوم على القوة لكن لا يمكنها النجاح بدون بعض الثقة، ولا بد أن يعتقد كلا الطرفين أن الطرف الآخر سوف ينفذ الإتفاقية، فبدون الحد الأدنى من الثقة قد تفشل المفاوضات.

وتقوم إستراتيجيات المصالح المشتركة على الثقة لكن تحتاج إلى بعض القوة، فإذا لم يمتلك كلا الطرفين قدرًا من القوة فمن المحتمل ألا يستطيعان حل صراعاتهم.

ويعرض الجزء التالى الأنواع المختلفة من الإستراتيجيات التى تقع ضمن إستراتيجيات المصالح المشتركة أو المساومة، والتى يتوقف إتباع أى منها على ثلاثة اعتبارات هى كما يلي:

• الإعتبار الأول: مقدار الصراع بين المصالح:

حيث كلما زاد الصراع، كلما كانت المساومة أو الصراع أكثر

إستخداماً من المصالح المشتركة.

• الإعتبار الثانى: أهمية العلاقات فى الأجل الطويل:

حيث كلما كانت العلاقات فى الأجل الطويل ذات أهمية، كلما زاد

إستخدام إستراتيجية المصالح المشتركة.

• الإعتبار الثالث: منهج أو إستراتيجية الطرف الآخر:

متى كان الطرف الآخر يتبع إستراتيجية المساومة بينما نتبع نحن إستراتيجية المصالح المشتركة فإنه من المحتمل أن نخسر فى الأجل القصير على الأقل.

وعموماً فإنه من الأفضل لكلا الطرفين إستخدام نفس الإسلوب أو الإستراتيجية حتى لا يحقق أحد الاطراف ميزة، ويقرر الطرف الآخر أنه مستغل.

ويجب أن يلاحظ أن إستراتيجية المساومة أو الصراع تتعارض أو على طرفى النقيض من المصالح المشتركة، فغالباً تقوم إستراتيجية المساومة أو الصراع على أساس القوة، بينما المصالح المشتركة تقوم على الثقة والمعلومات، وأى شىء يقوم على القوة يقلل الثقة والعكس صحيح.

1/3/2- إستراتيجيات المصالح المشتركة:

تعتمد إستراتيجية المصالح المشتركة على تعاون كلا الطرفين لزيادة مكسب كل منهما، ويجب أن تأخذ فى الاعتبار أن المكاسب المترتبة على إستخدام إستراتيجية المصالح المشتركة تتحقق لكلا الطرفين فقط إذا ما أستخدم كلاهما إستراتيجية المصالح المشتركة، ولكن فى حالة إتباع أحد الأطراف إستراتيجية المصالح المشتركة، بينما إتبع الطرف الآخر إستراتيجية المساومة أو الصراع، فسوف يترتب على ذلك أن يحقق الطرف الثانى مكاسب على حساب الطرف الأول، وتضم إستراتيجيات المصالح المشتركة مجموعة من الإستراتيجيات لعل أهمها ما يلى:

1. إستراتيجية تنمية التعاون والعلاقات القائمة:

ويتمثل ذلك فى توسيع مجالات التعاون القائمة من إمتداد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة.

2. إستراتيجية تعميق العلاقات القائمة:

وذلك من خلال زيادة درجة العلاقة بين الطرفين فى حالة تجميع المكونات مثلاً، يتم زيادة التعاون بين الشركة الأم والشركة التى تقوم بالتجميع بمنحها الحق فى تجميع بعض الأجزاء.

3. إستراتيجية التكامل:

وذلك من خلال إقامة علاقة التكامل بين اطراف التفاوض حتى يمكن زيادة المكاسب المحققة لكل منهما، وقد يأخذ التكامل الصور التالية:

- **التكامل الخلفى**، وهو التكامل بين شركة لإنتاج الصلب من جانب وشركة لإنتاج الحديد الخام من جانب آخر.
- **التكامل الأمامى**، وهو التكامل بين إحدى الشركات وشركة أخرى عن طريق إعطائها معرفة فنية لا تستطيع تنفيذها بمفردها.

- **التكامل الأفقى**، مثل الإتحادات من مجموعة من الدول ومجموعة من الشركات التى تنتمى لنفس القطاع.

2/3/2- إستراتيجيات الصراع أو المساومة :

من الملاحظ أن غالبية من يتبع هذه الإستراتيجيات لا يعلن على الملأ أنه يتبعها، بل يعلن أنه يرغب فى زيادة التعاون والمكاسب المشتركة، وبذلك يمكن القول أن هذه الإستراتيجيات تمارس بطريقة غير معلنة، ولكن تظهر فى الممارسة وأثناء التفاوض من خلال التكتيكات التى يتبعها مستخدمى هذه الإستراتيجية.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تحقيق أكبر مكسب ممكن على حساب الطرف الآخر، بل أن أية جزء من مكونات هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتضليل.

وتتمثل أهم إستراتيجيات الصراع أو المساومة فى كل مما يلى:

1. إستنزاف وقت الطرف الآخر:

إن أساس النجاح فى هذه الإستراتيجية هو حسن التوقيت وذلك من خلال إطالة وقت التفاوض دون الوصول إلى نتائج ذات أهمية. وقد يتم إستنفاد وقت كبير فى شكيلات التفاوض مثل المكان وأشخاص التفاوض وميعاد التفاوض وموضوعات التفاوض وغيرها. كما يمكن التقدم برأى جديد ثم العدول عنه فى الجولات التالية، وكل ذلك بهدف تضییع وإستنزاف وقت المفاوضات دون الوصول إلى تحقيق نتائج جوهرية.

2. إستنزاف جهد الطرف الآخر:

وذلك بالإهتمام بالنواحي الفنية شديدة التعقيد، وإثارة العقبات القانونية ووضع برنامج حافل للإستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية.

3. إستراتيجية التشتت والتفريغ:

وذلك بتنويع وتشتيت القضية التفاوضية من مكونات وتفريعات تفصيلية، مع إضافة أبعاد وجوانب جديدة إليها فتكون بمثابة قضايا تفاوضية جديدة، وبذلك يتمكن المفاوض من تشتيت القضية التفاوضية من محتواها الأصلي إلى قضايا أخرى فرعية.

وهناك تقسيم آخر لإستراتيجيات من منظور آخر على النحو التالي :

3/3/2 - إستراتيجيات وفق طابع السلوك التفاوضي:

وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي :

أ- إستراتيجيات هجومية:

ويتم اللجوء إليها في حالة الشعور بقوة الموقف، أو لعدم الحرص على إتمام المفاوضات بنجاح، أو لأنه البدء بالهجوم تعطيه فرصة أفضل في المفاوضات. ويتم إتخاذ موقف هجومي من خلال التشدد في المفاوضات.

ب - إستراتيجيات دفاعية:

عندما يدرك أحد أطراف التفاوض أن موقفه صعب لأي سبب من الأسباب، فإنه يلجأ إلى هذه الإستراتيجية بهدف إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

ج- إستراتيجيات الخطوة خطوة:

ويتمثل ذلك فى تحقيق الهدف النهائى من خلال تحقيق خطوة وراء الأخرى، لأن ذلك أفضل من الناحية النفسية والعملية، كما أنه يوفر الوقت والجهد ويعتبر Henry Kissinger وزير الخارجية الأمريكى الأسبق من أبرع من إستخدم هذه الإستراتيجية.

د- إستراتيجية الصدمة الكهربائية أو الإنجاز مرة واحدة:

وفى هذه الحالة يُصر أحد الأطراف على تحقيق كل الهدف، أى لا تقبل أى إنجاز دون ذلك، لأن المكسب الجزئى غير مقبول من ناحية، وأن المشاكل الكبيرة تحتاج لحلها مرة واحدة، وإلى خطوة جبارة نظراً لأن أنصاف الحلول لا يترتب عليها أنصاف نتائج، بل لا يترتب عليها أى نتائج على الإطلاق.

4/2- أبعاد إستراتيجيات المساومة والحل المشترك للمشكلة:

تتميز كل من إستراتيجية المساومة والحل المشترك للمشكلة بالعديد من الخصائص، والتي يترتب عليها أن كل منهما تصلح لمفاوضات معينة ويتم إستخدامها فى قضايا ومواقف معينة وذلك كما يلى:

1/4/2- المساومة مكسب - خسارة بينما الحل المشترك مكسب - مكسب:

يطلق على نظرية المباره (مباريات المكسب - الخسارة)، حيث أن المكسب لأحد الأطراف يعنى بالضرورة الخسارة للطرف الأخر، فإذا إستطاع المصدر رفع أسعار صادراته

بنسبة معينة فيعنى ذلك خسارة للمستورد بنفس النسبة (بفرض عدم قدرة المستورد على نقل عبء إرتفاع السعر لطرف آخر).

ويمكن إعتبار مفاوضات الأسعار مفاوضات مساومة بحتة، نظراً لأن أى جنيه يكسبه أحد الأطراف سوف يخسره بالضرورة الطرف الآخر، بينما الحل المشترك للمشكلة يحقق فائدة لكلا الطرفين، وذلك مثل مفاوضات صيانة الآلات.

ويمثل الصراع بين المصالح بعض من حقائق الواقع الذى نعيشه سواء على المستوى المحلى أو العالمى، ومن أمثلة تلك الصراعات الحروب والإضطرابات والمشاكل المعروضة أمام القضاء. كل ذلك وغيره تُعد حقائق قد يتغاضى عنها بعض الأفراد الذين تعوزهم الشجاعة لمواجهة هذا الواقع.

2/4/2 - المساومة عملية تنافسية بينما الحل المشترك عملية تعاونية:

عندما تتعارض مصالح الأطراف فإن كل طرف يستخدم المساومة وبالتالي تصبح عملية تنافسية، حيث يحاول كل طرف الحصول على أفضل الشروط، ولكن عندما توجد مصالح مشتركة، فيعمل كلا الطرفين على التعاون للتوصل لأفضل حل يرضى الطرفين وتحقيق مصالحهما معاً.

3/4/2- تقوم المساومة على القوة بينما يقوم الحل المشترك على الثقة والمعلومات:

فى حالة تعارض مصالح الأطراف فإن المساومة تقوم على القوة، فقد لا يستطيع أحد الأطراف إقناع الطرف الآخر بالتخلي أو التنازل عن مكاسبه، بينما يمكنه إجبار الطرف الآخر على التنازل عن مكاسبه.

وقد تأتى القوة من مصادر عديدة مثل العرض المقدم من طرف آخر منافس، موقف تنافسى قوى أو زيادة البحوث والتطوير..... إلخ.

وتعتبر المعلومات والثقة هما الأساس فى الحل المشترك للمشكلة، وتمثل الثقة عامل جوهري، فبدونها لن يتم الإتصال بين الأطراف والتعامل بصراحة، ولن يتم التعاون بما يحقق مزايا لكل طرف. وفى الغالب فإن إستخدام القوة فى التعامل يقلل من الثقة وتبادل المعلومات.

4/4/2- تساعد عدم الموضوعية وغياب الرشادة على إتباع المساومة:

يؤدى التفكير غير الرشيد والغضب إلى إتباع المساومة، حسب ما يقدم الطرف الآخر من تنازلات بسبب الخوف من الإنسحاب أو العقوبات، وأحياناً يلجأ المفاوض إلى إدعاء الغضب أو حتى التصرفات الجنونية، فمثلاً إرتكب Adolf Hitler الأفعال الطائشة والمجنونة لأنه غير رشيد، وفى المقابل فإن الحكم الديمقراطى تفيد رشادته وتفكيره الحكيم.

ويترتب على العواطف وعدم الرشادة تقليل درجة الثقة والإتصالات بين الأطراف.

5/4/2- يُعزز الإختلال فى الإتصالات المساومة وتمنع الحل المشترك للمشكلة:

عندما يتم إتباع إستراتيجية المساومة، فإن الأطراف تمتنع عن تبادل المعلومات فيما بينها، وأحياناً ما تقدم معلومات مضللة. فلا يستطيع أحد الأطراف أن يبلغ الطرف الآخر بالحد الأدنى الذى يقبله أو نقاط الضعف لديه.

وفى حالة إتباع الحل المشترك للمشكلة، فتعمل الأطراف المتفاوضة على تبادل المعلومات وإبداء الثقة.

وتعتبر الإتصالات من المؤشرات التى تبين هل ينتهج أطراف التفاوض إستراتيجية التفاوضالحل المشترك؟، وذلك لأنه لا يمكن التعرف على نوايا أطراف التفاوض إلا من خلال هذه الإتصالات.

ويلجأ بعض المفاوضين المحترفين إلى عدم الإفصاح عن نواياهم، فيتظاهرون بإتباعهم إستراتيجية الحل المشترك، فى حين أنهم يسعون للحصول على كل المكاسب على حساب الطرف الآخر. وتؤثر الإتصالات على علاقة أطراف التفاوض بعضها ببعض، فينظر كثيراً من الأطراف على الكذب أو إخفاء المعلومات على أنه شىء غير مقبول أخلاقياً، حتى أثناء إتباع إستراتيجيات المساومة، نظراً لأنه يمكن أن يفسد العلاقات بين الأطراف وفى المقابل، يرى بعض الأطراف خلاف ذلك.

5/2- إختيار الإستراتيجية المناسبة :

يتطلب إتباع إستراتيجية معينة تبنى تكتيكات تختلف بإختلاف الإستراتيجية المتبعة، ومن ثم فإنه يتم تحديد الوضع المطلوب أولاً ثم يختار الإستراتيجية الملائمة.

ويقع بعض الأفراد فى خطأ ألا وهو إتباع إستراتيجية واحدة فى كل المواقف والقضايا، وبغض النظر عن ما يتبعه الطرف الآخر وذلك لإعتقادهم أن ذلك يحقق نتائج أفضل، لكن ربما كان ذلك مريحاً لهم، والمفاوض الماهر يختار الإستراتيجية المناسبة حتى وإن كان لا يرتاح لهذه الإستراتيجية.

ويستخدم أحياناً إستراتيجية واحدة طوال فترة التفاوض، ويفضل بعض المفاوضين إتباع إستراتيجية المساومة فى بعض القضايا والحل المشترك فى قضايا أخرى، وأحياناً يتبعوا إستراتيجيات أخرى تتلائم مع قضاياهم المطروحة للتفاوض.

ويجب أن يأخذ فى الإعتبار عند إختيار الإستراتيجية الملائمة التى يتفاوض بها الطرف الآخر، ويجب العمل على جعل الطرف الآخر يستخدم الإستراتيجية التى نفضل أن نتفاوض معه على أساسها، فإذا لم نستطيع التأثير فى الطرف الآخر لجعله ينتهج إستراتيجية معينة فيجب أن نتكيف معه (إذا لم نستطيع هزيمته فتعامل معه).

2/5/2- شروط إستخدام إستراتيجية المساومة :

يتم إستخدام إستراتيجية المساومة وذلك عندما :

- تتصارع مصالحك بصورة واضحة مع الطرف الآخر.

- إذا كنت أكثر قوة.
- إذا كنت لا تريد أو تحتاج أى علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر.
- عدم الثقة فى الطرف الآخر.
- سهولة تنفيذ الإتفاقية.
- إستخدام الطرف الآخر لإستراتيجية المساومة.

وربما تخفى عناصر المنافسة فى المساومة وراء بعض الطقوس المعتادة فى التفاوض مثل التعبير عن الصداقة ودعوات الغذاء أو شكليات جدول الأعمال، وربما يسعى كلا الطرفين إلى توفير الجو الملائم للتفاوض الموضوعى، لكن نادراً ما تتغير الطبيعة الأساسية، كلاهما يريد الحصول على أقصى مكسب ممكن على حساب الطرف الآخر، ويفضل بعض الأفراد إنتهاج التساوم فى كل القضايا حتى تلك التى يبدو فيها واضحاً المصلحة المشتركة. وذلك لأن القوة ملموسة بدرجة أكبر وأقل تعرضاً للإنتهاك من الثقة، ويخلق إستخدام القوة شعوراً بالأمان بينما تنطوى الثقة على بعض المخاطر، ويستطيع الطرف الآخر الحصول على بعض المزايا منك.

وتعتبر محادثات نزع السلاح بين أمريكا والإتحاد السوفيتى السابق خير مثال على ذلك. فإى حروب نووية غير مقصودة يمكن أن تدمر الكل وسباق التسلح مكلف جداً لكلاهما، وعندما تحصل دولة أخرى على أسلحة نووية فإن ذلك يزيد من الخطر، وعلى الرغم من ذلك، فإنه على مدار ثلاثين عاماً من المفاوضات لم يتم إنجاز إلا القليل، والسبب الأساسى هو عدم ثقة كل طرف فى الآخر.

ويقدم المثال السابق سبباً آخر للتأكيد على إستخدام المساومة. فالسياسة فى كل دولة حتى وإن كانوا يريدوا العمل معاً من أجل التوصل إلى إتفاقية فإن الإتصالات المقطوعة بين

الحكومتين تحول دون ذلك، وعندما تنشأ خلافات بين دولتين فالأفراد الذين يريدون التعاون يُنظر إليهم على أنهم خونة وإلى الذين يحاربون على أنهم أبطال.

2/5/2- شروط إستراتيجية الحل المشترك للمشكلة:

يلجأ أحد الأطراف أو كل الأطراف إلى تفضيل إستخدام الحل المشترك للمشكلة كإستراتيجية للتفاوض وذلك عندما :

- تتساوى تقريباً القوى أو نقاط الضعف لدى الأطراف.
- الحرص على إستمرار علاقات التعاون.
- الثقة في الطرف الآخر.
- تنفيذ الإتفاقية ربما يواجه بعض المصاعب.
- إتباع الطرف الآخر لإستراتيجية الحل المشترك.

ويواجه إنتهاك إستراتيجية الحل المشترك بعض المصاعب، فالطبيعة العدائية لكثير من المفاوضات، يمكن أن تدفع الأطراف إلى الإصرار على المساومة، حتى عندما يجب أن يتعاون الأطراف معاً.

وإذا كان الأطراف يريدون التعاون وإنتهاج الحل المشترك للمشكلة، فيجب عليهم إتباع الخطوات التالية :

1/2/5/2 - التحرك بتمهل :

يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ وأكثرها إنتهاكاً فى نفس الوقت، نظراً لان كثير من الأفراد يعتقد أن تقديم التنازلات والمصارحة لأقصى حدود توفر المناخ الملائم وتشجع الطرف الآخر على تقديم تنازلات مماثلة، ولكن فى كثير من الأحيان يختلف الواقع عن ذلك، فربما ينظر الطرف الآخر إلى هذه التصرفات على أنها دلائل ومؤشرات للضعف، مما يؤدى إلى توقعهم مزيد من التنازلات ومن ثم إستحالة التفاوض.

وقد ينجم عن ذلك عدم الثقة، فمثلاً إذا عرض المصدر ثمناً لصادراته يقل عن السعر العالمى لها بمقدار 10% فى بداية التفاوض، وقبل أن يطلب المستورد ذلك، لاشك أن المستورد سوف يراوده الشك فى نوعية هذه الصادرات وجودتها.

نفس المبدأ يمكن تطبيقه بالنسبة للمعلومات، فيترتب على المصارحة الزائدة عدم الثقة فعندما يتفاوض رئيس إتحاد العمال مع إدارة الشركة. فماذا يعتقد عندما تعرض الإدارة عليه خططها؟ سيدخله الشك فى وجود خطط أخرى.

2/2/5/2 - الثقة ولكن فى حدود:

بناء جسور الثقة بشكل تدريجى هو أفضل وسيلة للوقاية من مخاطر الثقة، فتؤدى الثقة أحياناً إلى المساهمة فى نجاح المفاوضات فتسهم الثقة فى إيجاد مناخ ودى، وذلك بالإستماع إلى وجهة نظر الطرف الآخر والإهتمام بما يقدمه، ولكن التمادى فى تقديم المعلومات والتنازلات يترتب عليها بعض المخاطر، ومن ثم فيجب أن تقدم قليل من المعلومات أو تنازلات

بسيطة، مع الإصرار على أن يبادلنا الطرف الآخر ذلك. فإذا قدمت بعض المعلومات أو التنازلات فيجب أن يقدم الطرف الآخر بعض التنازلات والمعلومات، وينشأ عن تسلسل عمليات التفاوض ببطء بناء الثقة بدون أن يترتب على ذلك مخاطر لأى طرف أو يؤدي إلى خلق توقعات خيالية تضر بالتفاوض فيما بعد.

3/2/5/2- تحديد القضايا مع توضيح عناصر التعاون :

بدون توافر عناصر التعاون لا يوجد إمكانية لحل المشكلة، وإذا لم توجد المصالح المشتركة، فإن الأطراف تلجأ إلى المساومة، ولحسن الحظ توجد العديد من المصالح المشتركة بشرط أن نعمل جاهدين على إكتشاف هذه المصالح، والتي يمكن أن توجد فى ثلاثة أشكال رئيسة هي الطرف الثالث والكفاءة والربح الممكن من التعامل.

فيؤدي وجود الطرف الثالث إلى زيادة المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر، فإذا ما خفضت الحكومة من الضرائب أو زادت من الدعم فإن ذلك يترتب عليه تحقيق مكاسب لأطراف التعامل (الحكومة تمثل الطرف الثالث)، فمثلاً فى حالة منح الحكومة إعفاء ضريبي للسندات التى يتم إصدارها لإقامة المصانع، مما يؤدي إلى دفع المُقترض لفائدة منخفضة نظراً لأن المُقترض حصل على إعفاء ضريبي، ويحصل أفراد المدينة على وظائف ومنافع أخرى وتدعم الحكومة كل أولئك الأطراف.

وتعتبر الكفاءة المصدر الثانى لزيادة القيمة أو المنافع ويمكنها التأثير على أى شكل أو نوع من المفاوضات، فإذا إستطاعت شركة الكمبيوتر أن توضح للعميل كيف يستخدم الكمبيوتر

بطريقة أكثر كفاءة، ف كلا الطرفين يحقق مكاسب. حيث أن العميل يحصل على أفضل عائد على أمواله التي دفعها في الكمبيوتر، وتحصل شركة الكمبيوتر على تعاقدات أخرى.

ولا يمكن أن نتوصل إلى التعاون ما لم نحدد بوضوح القضايا التي تتشابه فيها مصالحنا. ويمكن تقسيم القضايا إلى ثلاثة أقسام متعاونة ومتنافسة ومختلطة، فمثلاً في مفاوضات الإدارة مع إتحاد العمال، فإن قضية الأجور تعتبر قضية تنافسية، والتكتل معاً ضد الواردات قضية تعاونية، وتقليل الشكاوى قضية تجمع بين الاثنين.

4/2/5/2- إعادة تحديد القضايا :

يترتب على إستخدام أحد الأطراف لإستراتيجية الحل المشترك (لأنه حدد القضية على أنها تعاون)، في حين يساوم الطرف الآخر (لإعتقاده بأن مصالحه متعارضة) خسارة الطرف الأول.

وفى المقابل فإن إنتهاج أحد الأطراف المساومة بينما يتبع الطرف الآخر الحل المشترك للمشكلة، فإن ذلك يترتب عليه عرقلة المفاوضات بل قد يؤدي إلى قطع العلاقات بينهما، ومن ثم يجب على كلا الطرفين أن يحدد القضية بنفس الطريقة.

5/2/5/2- فصل قضايا التعاون عن قضايا التنافس :

فى حالة رفض كلا الطرفين إستخدام إستراتيجية الحل المشترك للمشكلة، فإنه يمكن فصل بعض الأعمال وجعلها تعاونية والإبقاء على الأخرى تنافسية، الأمر الذى يترتب عليه

نجاح المفاوضات. فمثلاً يمكن للمهندسين من كلا الطرفين الإتفاق على أفضل طريقة لإقامة المصنع (قضية تعاونية) بينما يتم إتباع إستراتيجية المساومة فى مفاوضات الأسعار والشروط.

6/2/5/2- البدء بقضايا التعاون:

ينشأ عن البدء بقضايا التعاون إيجاد جو من الثقة وقوة الدفع، ويتضح ذلك من النقاط

التالية:

أ- التحدث عن المشاكل وليس الحلول:

دعهم يعلمون ماذا تريد؟ ولماذا تريده؟ مع التركيز على ما يجب أن يتم وليس على الوسائل المحددة لإنجاز ذلك. عرضك لإقتراحك يمكن أن ينظر إليه على أنه إخبارهم ماذا يفعلوا، ورد الفعل الطبيعي هو قيامهم بعمل إقتراح مضاد ومن ثم توجد مناخ التساوم.

كلاهما يحتج بأن مقترحاته هى الأفضل ولهذا فيجب أن تعمل الأطراف على مناقشة الإقتراحات كوحدة واحدة، لأن أفضل الحلول تنشأ عندما يركز الأطراف ليس على أفكارهم بل على المشكلة نفسها. فمثلاً إذا كانت القضية هى التنظيم، من الأهمية بيان ما تريده من التنظيم الجديد، لكن لا ترسم خريطة التنظيم الجديد، عندما تفعل ذلك تشجع الطرف الآخر على رسم خريطة لتنظيمه، عند ذلك يبدأ التساوم بشأن أى خريطة تستخدم. ولهذا من الأفضل الموافقة أولاً على ما يجب أن يقوم به التنظيم الجديد ثم نرسم الخريطة معاً.

ب- تشجيع الطرف الآخر على عمل نفس الشيء:

إظهار إهتمامك للإستمتاع إلى أفكاره والإنصات جيداً، بالإضافة إلى تعليمه شىء ما.
نظراً لأن الإستماع يساعد على بناء الثقة والصراحة والمرونة.

ج- وضع وناقش الاختلافات فى الأولويات:

وذلك بالتركيز على واحدة من القضايا التى فى قمة أولوياتك مقابل تقديم تنازل فى إحدى القضايا التى لا تقع فى قمة أولوياتك، من شأن ذلك جعل كلاكما يحقق مكسب.

7/2/5/2 - إقتراح بدائل عديدة:

من المعلوم أن كثرة البدائل تقدم إمكانية أكبر للتوصل إلى نتائج ملموسة للمفاوضات. ويتمثل أحد الاختلافات بين المساومة والحل المشترك فى عدد البدائل محل الإعتبار. ففي المساومة عادة، عدد البدائل يساوى عدد الأطراف - كل طرف يقدم بديل واحد -، وفى حالة الحل المشترك للمشكلة يمكن أن يقدم كل طرف أكثر من بديل. ومن ثم يصبح هناك فرصة أكبر للتوصل إلى حلول أفضل.

8/2/5/2 - إختيار البديل الذى يوازن بين الهدف وإمكانيات القبول المتبادل:

يفضل كلا الطرفين فى بعض الأحيان نفس البديل، وفى كثير من الأحيان تحدث تسوية بين مجموعة من البدائل، فالبديل (أ) أرخص وأسرع وأسهل، ولكن الحقيقة يماثل البديل (ب) كلاهما يختلف عن البديل (ج) الذى لا يتمتع بنفس المزايا. وقد يتم إختيار البديل (ج) على الرغم من عدم توافر المزايا وقد يتم ذلك نظراً لعدم إقتناع أحد الأطراف بالبدائل الأخرى.

فعندما يشعر الطرف الآخر أنك تسيطر على عمليات التفاوض وتتجاهل إقتراحاته،
فربما يرفض الحل الذي يعتبر من الناحية الموضوعية أفضل له.

9/2/5/2 - الإنصات باحترام :

يعتبر الإستماع أفضل وسيلة لخلق الثقة وتجاوب الأطراف وأيضاً زيادة قوتك، نظراً
لأن الإستماع ينجم عنه معرفة ويترتب على المعرفة زيادة قوتك، والقدرة على الإنصات تمثل
أهمية فى كل من المساومة والحل المشترك للمشكلة.

3/5/2 - الموازنة بين المساومة والحل المشترك للمشكلة:

غنى عن البيان أن القيام بعمل توازن بين المساومة والحل المشترك يمثل صعوبة
وأهمية فى نفس الوقت، فأحياناً يجب أن نتجه نحو المساومة وأحياناً نأخذ الإتجاه الآخر، ولكن
فى كلا الحالتين يجب أن نذهب بعيداً عن التوازن بين الثقة والحذر، والثقة مع اليقظة يجب أن
تأخذ فى الاعتبار.

6/2 - تكتيكات التفاوض:

تعتبر تكتيكات أو أساليب التفاوض بمثابة الأدوات من قبل المُفاوض وبيان ذلك كما يلى:

1/6/2 - مفهوم التكتيك:

ينصرف مفهوم التكتيك Tactic إلى التخطيط للتنفيذ، ويركز فى الأساس على كيفية
تنفيذ الخطط، والخطوات التى يجب القيام بها لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

ويتطلب تحقيق ذلك القيام بما يلي:

- تحديد أهداف مرحلية
- برامج زمنية للتنفيذ

ويجب ملاحظة إصطلاح الإستراتيجية والتكنيك Technique من قبيل الإصطلاحات النسبية، فالتكنيك الذى يلجأ إليه مستوى إدارى معين، يعتبر بمثابة إطار للعمل، أى إستراتيجية يلتزم بها المستوى الأدنى.

2/6/2- تكنيكات تنفيذ إستراتيجية المصالح المشتركة :

تتمثل أهم التكتيكات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية المصالح المشتركة فى النقاط التالية:

أ- طلب إستراحة: وذلك لمراجعة وتقييم الموقف مما يسهل التوصل إلى إتفاق. ويتم طلب الإستراحة فى حالة:

- نهاية مرحلة من مراحل المفاوضات.
 - عند الرغبة فى تقييم ما تم التوصل إليه.
 - عند الشعور بالإجهاد.
 - الإشارة إلى أن أى قضية جديدة ستناقش بعد فترة الراحة.
 - إقتراح التوقف لإعطاء فترة للراحة.
- ويمكن إستغلال فترة الراحة فى الإعداد للجولة القادمة، مع مراجعة وتقييم ما تم إنجازه، كما قد تستغل فى إستعادة النشاط الجسمانى والذهنى والإسترخاء لبعض الوقت.

ب- طلب إستراحة:

وهو السلوك الذى يجب البدء به سواء كان أطراف التفاوض تجمعهم علاقة تعاون أو صراع. ويجب على المفاوض أن يعرف المزيد عن الطرف الآخر، وأن يعمل على كسب معرفته وصداقته وإحترامه وتقديره، ومن ثم يسهل ذلك التعاون فيما بينهما بعد ذلك حتى يستطيع التوصل إلى حل للقضية التفاوضية ويعظم المكاسب لكلا الطرفين.

ت- تحديد نهائى:

يجب أن يكون هذا الأسلوب بطريقة مقبولة ولا يشوبها التهديد، مثلاً يمكن القول "آمل أن نتفق قبل نهاية الشهر نظراً لوجود إرتباطات أخرى".

ث- كشف الحقائق كاملة:

ولا يعنى ذلك الكشف الكامل للحقائق، وإنما المقصود الصراحة النسبية ويقبل المفاوض على كشف ما لديه من حقائق ومعلومات حتى يعطى الثقة للطرف الآخر، ويساعد على نجاح المفاوضات.

ج- تقديم عروض بديلة:

عندما يريد أطراف التفاوض التوصل إلى إتفاقية، فبدلاً من رفض أحد الأطراف مقترحات الطرف الآخر فإنه يتقدم بعرض بديل، ويطلب مناقشته لعله يحقق مكاسباً لكلا الطرفين.

ح- تقديم حلول للمشكلات القائمة:

ويتمثل في السعى نحو تذليل المشاكل التي تعترض سير المفاوضات، مثل تأجيل السداد حتى تتوفر السيولة لدى المشتري.

خ- توثيق الكلام:

ويعنى ذلك أنه يتم تجهيز كافة الوثائق والأرقام لحسم أية منازعات، مما يعطى الثقة لدى الطرف الآخر.

د - الهداية الرمزية:

ولكن يجب الحذر حتى لا تُفسر على أنها رشوة، وتعتبر رمزاً للصداقة وتأكيداً للتعاون، ومن هنا يجب أن تكون رمزية.

ذ- لقاء النادى:

حيث يتم عقد لقاءات غير رسمية بين أطراف التفاوض بدون شكليات، مما يوفر جو أفضل للتوصل إلى نتائج، وخاصة عندما تتعثر المفاوضات.

3/6/2 - تكنيكات تنفيذ إستراتيجية الصراع أو المساومة:

تتمثل أهم التكتيكات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية الصراع أو المساومة فى النقاط التالية:

أ- تكنيك المناورة:

وذلك عن طريق التقدم بإقتراح مفاجيء يبدو متوافقاً مع مطالب الطرف الآخر ولكن فى حقيقة الأمر يتعارض معها. ويُستخدم لكسب الوقت أو إحراج الطرف الآخر أو للتمهيد لطرح مناورة جديدة.

ب- تكنيك الخداع والتضليل:

وذلك بتشويه الحقائق وتضليل الطرف الآخر فى محاولة لإرباكه، ويُستخدم لذلك تسريب المعلومات غير الصحيحة، أو إطلاق الإشاعات، أو حجب المعلومات.

ج- تكنيك نقص الصلاحيات:

عندما يواجه المفاوض موقفاً صعباً أو طلب منه تنازلات فإنه يعلن أنه غير مُخول لإبرام ذلك.

د- الصقر والحمامة:

وذلك عندما يتكون فريق من شخصين، فى هذه الحالة يبدأ أحدهما فى التشدد وتقديم الطلبات، ثم يأتى الشخص الآخر لتقديم النصائح بضرورة الإستجابة لما قدمه الشخص الأول، وأنه سوف يسعى لتحسين الشروط التى يعرضها.

4/6/2- تكنيكات تنفيذ الإستراتيجيات الدفاعية:

تتمثل أهم التكتيكات الخاصة بتنفيذ الإستراتيجيات الدفاعية فى النقاط التالية:

أ- التراجع: بمعنى تقديم تنازلات:

حتى يمكن إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

ت- المقايضة:

ومعنى ذلك أن يُطلب مقابل وتعويض نظير ما يقره الطرف الآخر.

ث- كسب الوقت:

وذلك حتى يمكن تغيير الموقف التفاوضى أو تدخل أطراف أخرى.

5/6/2- إستخدام التكنيكات:

والسؤال المطروح هنا : هل يتم التعامل مع الطرف الآخر وما يقدمه من مبادرات للمفاوضات بطريقة سلبية أو إيجابية؟.

ففى حالة التعامل الإيجابى يتم إتباع التكنيكات التالية:

1. الإنصات الذكى

2. طرح الأسئلة الهادفة

3. إختبار مدى فهم الأسئلة

4. تلخيص الموقف التفاوضى

5. إعطاء مزيد من المعلومات

6. مناقشة الطرف الآخر فيها

7. التعامل بعقلية متفتحة

8. الموافقة والتضامن المرحلى

9. تطوير عناصر الإتفاق

10. التعبير عن عدم قبول نقاط الإختلاف

11. إقناع الطرف الآخر بأهمية تسويتها

12. الوصول إلى أرضية مشتركة بشأنها

13. توضيح حدود السلطة المخولة لك

14. التوصل إلى تسوية مبدئية

15. طرح مبادرة لحل المشاكل العالقة

16. توقيع الإتفاق النهائى.

أما فى حالة التعامل السلبى ومحاولتك إجهاد مبادرة الطرف الآخر فى المفاوضات فإنه

يتم إتباع التكنيكات التالية:

1. تجاهل مبادرة الطرف الآخر

2. تغيير سير المفاوضات

3. طلب التأجيل

4. اللجوء إلى تشتيت وتعقيد العملية التفاوضية

5. التهديد

6. الهجوم العنيف

7. المواجهة المباشرة
 8. وضع العراقيل والحواجز
 9. السخرية
 10. التشكيك
 11. التعامل غير المباشر
 12. الإدعاء بالإنخداع
 13. التجاوب مرة أخرى
 14. إعادة التفاوض
 15. الانسحاب وإيقاف التفاوض.
- ويتطلب ذلك خبرة واسعة ودراسة كافية بالطرف الآخر ومدى أهمية التعامل معه، وما هي الأضرار والمخاطر التي سوف تترتب على التعامل السلبي مع مبادراته، أو ما هي المكاسب، والفوائد التي سوف نحصل عليها عندما نتعامل إيجابياً مع مبادراته.

512292356

5122292356

الفصل الثالث الإعداد للتفاوض

512292356

الفصل الثالث

الإعداد للتفاوض

1/3 - مقدمة:

يعتبر الإعداد الجيد للمفاوضات فاصلاً بين النجاح والفشل، ومع ذلك لا يقوم كثير من الأفراد أو الأطراف بالإعداد للمفاوضات بما فيه الكفاية، ودخول المفاوضات دون الفهم الصحيح للقضايا والأهداف التي يسعى كل طرف لتحقيقها والإستراتيجية التي يتبعها هو، والتي قد يتبعها الطرف الآخر، يمثل أولى الخطوات التي قد تقود إلى الفشل فى تحقيق ما نصبو إليه من المفاوضات.

والفرق بين نجاح وفشل المفاوضات يتمثل فى بذل المجهود للإعداد للمفاوضات. وذلك من كافة النواحي الاقتصادية والنفسية. وقد يتجاهل بعض الأفراد أو يقللون من أهمية العوامل النفسية، فيركزون على التكلفة والعائد لمختلف أنواع التعامل. ويتجاهلون فى نفس الوقت الكيفية التى يرى أو يدرك بها الطرف الآخر الموقف. وتأثير الإستراتيجية التى نتبعها على الطرف الآخر علاوة على المناخ الذى ستولده إستراتيجية الطرف الآخر. ويؤدى عدم الإهتمام بتلك النواحي إلى التوصل إلى نتائج غير مرضية.

ففى فترة الإعداد يوجد الوقت الكاف للتفكير، ونستطيع الحصول على المعلومات والإستشارات وغيرها دون التعرض للضغط النفسى الذى ينتج أثناء التفاوض.

وسنعرض فى هذا الفصل لمراحل الإعداد والتى يمكن تقسيمها إلى الخطوات التالية

2/3- تحديد القضايا

يعتبر تحديد القضايا مسألة بالغة الأهمية، نظراً لأنها تؤثر على كل الخطوات الأخرى، ومن ثم يجب أن يُأخذ فى الحسبان، الإلمام بكافة القضايا ثم تقسيمها إلى مجموعات، ومدى إرتباطها بالعلاقات بصفة عامة، وذلك كما يلي

1.2.3 وضع قائمة بكافة القضايا:

ضع كل القضايا التى قد يثيرها الطرف الآخر فى قائمة، أما القضايا التى تم إتخاذ قرار بشأنها من كلا الطرفين، فيمكن حذفها، لكن يجب أن نتوقع أن الإدارة من جانبنا أو من الطرف الآخر ربما تتطلب إعادة التفاوض مرة أخرى فى هذه القضايا بسبب عدم موافقتها على القضايا الأخرى.

وإذا كنت غير متأكد من أن القضايا هل سيتم بحثها أم لا فى المفاوضات فإنه من الأفضل الإعداد لهذه القضية، حتى وإن لم تثار بعد ذلك فى المفاوضات، ذلك بالطبع أفضل من أن نفاجأ بمناقشتها أثناء المفاوضات دون الإعداد لها.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تشمل مفاوضات الإدارة مع إتحاد العمال القضايا التالية:

- زيادة الأجور
- الإختلاف فى الأجور بإختلاف المهارات

- زيادة عدد أيام الإجازات
- زيادة الإجازات لمن أمضى مدة طويلة فى الخدمة
- إجازات رعاية الأطفال
- الإجازات المرضية
- المعاشات
- إجراءات التظلم والشكاوى
- وسائل زيادة الإنتاجية
- علاوة إرتفاع تكاليف المعيشة
- قواعد الترقيات
- الأقدمية
- الإستغناء المؤقت عن بعض العمال
- التعاقد من الباطن
- التأمين الصحى
- وقت العمل الإضافى.

2.2.3 تقسيم القضايا إلى مجموعات:

تُغطى القائمة السابقة عدد كبير من القضايا، وتشمل كثير من المفاوضات عدد قضايا أكثر من ذلك، ونظراً لطول قائمة القضايا التى تشملها المفاوضات، فغن ذلك يتطلب تقسيمها إلى مجموعات، ويوجد أكثر من نظام أو طريقة لتقسيم القضايا إلى مجموعات كما يلى:

أ- تقسيم القضايا وفقاً للأولويات:

توجد قضايا لها أولوية عظمى ومتوسطة ومنخفضة، وإذا ما تم تقسيم القضايا حسب الأولويات بالنسبة لكلا الطرفين، ربما نجد بعض منها يقع فى قمة الأولويات بالنسبة لك بينما ليست لها نفس الأهمية بالنسبة للطرف الآخر، والعكس صحيح. ويؤدى إختلاف الأولويات هذا إلى إمكانية أن يُعطى أحد الطرفين تنازلات فى قضية أقل أهمية بالنسبة له فى مقابل الحصول من الطرف الآخر على تنازل فى قضية أكثر أهمية له.

فمثلاً، تمثل زيادة الإنتاجية أهمية مطلقة بالنسبة للإدارة، بينما تأتى إجازة رعاية الأطفال فى مرتبة أدنى فى سلم أولويات الإدارة، وبالنسبة لإتحاد العمل تمثل إجازة رعاية الأطفال أولوية أولى بينما تعتبر قواعد العمل التى قد تزيد الإنتاجية ليس لها نفس الأولوية. ومن ثم فإنه يمكن أن يحدث تبادل للتنازلات من الإدارة وإتحاد العمال. متمثلاً فى إجازات رعاية الأطفال مقابل تغييرات فى قواعد العمل ويحقق كل من الطرفين ما يصبوا إليه من التفاوض.

ب- تقسيم القضايا وفقاً لدرجة الصراع:

حيث هناك قضايا يُشتد فيها درجة الصراع مثل الأجور والتى قد يُستخدم فيها منهج التنافس، فالإدارة تسعى لتخفيض التكلفة بينما يريد الإتحاد العمالى زيادة الأجور والحفاظ على وظائف أعضائه.

وهناك قضايا تتخفف فيها درجة الصراع مثل التغييرات فى إجراءات التظلم والشكاوى وخطة التأمين الصحى، والتى قد يُستخدم فيها منهج التعاون، فكلا الطرفين

يريد كفاءة وسرعة فى إجراءات التظلم والشكاوى، وعائد أعلى من الأموال المنفقة على التأمين الصحى.

ج- القضايا المختلطة:

مثل بعض وسائل زيادة الإنتاجية التى قد تتطلب الموازنة بين أو تجمع بين منهج التنافس والتعاون.

خلاصة ما تقدم أن كلا الطرفين قد يساوم بضراوه فى القضايا مرتفعة الصراع، خصوصاً تلك التى تقع فى قمة الأولويات وأما القضايا التى ينخفض فيها الصراع. فيمكن أن تُحال للجان فنية متخصصة للوصول إلى حل فيها.

3.2.3 مدى إرتباط القضايا بالعلاقات بين الأطراف:

يؤثر إرتباط القضايا بالعلاقات بين الأطراف تأثيراً كبيراً على إستراتيجية التفاوض المتبعة، وقد يتجاهل بعض الأفراد ذلك، ربما من أجل تحقيق بعض المكاسب من المفاوضات، مما يؤدي إلى إلحاق ضرراً جسيماً بالعلاقات مع الطرف الآخر. ولا يعنى ذلك أن نحرص بمفردنا على العلاقات مع الطرف الآخر لدرجة أن نرضى بنتائج للمفاوضات تسبب لنا خساره.

فعندما ينفق بعض الشركاء آلاف الجنيهات أتعاب للمحاماه فى قضية لن يتأتى لهم منها أى عائد، فيعنى ذلك أنهم خسروا علاقاتهم وسمعة شركاتهم. وعلى هذا المنوال يوجد العديد من الأمثلة.

وفى المقابل ومن أجل الحفاظ على العلاقات مع الطرف الآخر، نجد ان بعض الأفراد يدفع سعر مرتفع جداً للحفاظ على العلاقات أو يقدم تضحيات أخرى لإرضاء عميل معين. حتى وإن كانت العلاقة معه غير مريحة بالمرة.

ولتجنب هذه الأخطاء فى مدى تأثير القضايا على العلاقات فإننا نقوم بفحص ودراسة وتحليل القضايا وإرتباطها بالعلاقات مع الأخذ فى الحسبان ثلاثة عوامل هى:

- أهمية القضايا موضع التفاوض
- درجة الصراع فى هذه القضايا
- أهمية العلاقات مع الطرف الآخر.

وفى الغالب توجد صعوبة فى تحديد الأهمية الحقيقية للقضايا، خاصة عندما يوجد صراع مع الطرف الآخر، فتصبح بعض القضايا التافهة ذات أهمية، ومن ثم يجب تحديد الهدف بمنتهى الدقة، بمعنى نسال أنفسنا ما أهمية هذه القضية بغض النظر عن عواطفنا نحوها.

فإذا كانت القضية ذات أهمية حقيقية (تستلزم مقدار من الأموال)، عند ذلك تشتد درجة الصراع وتصبح العلاقة مع الطرف الآخر أقل أهمية نسبياً، ومن المتوقع أن تساوم بضراوة، أما إذا كانت القضية غير ذات أهمية، فإنها تتطلب صراع أقل بين المصالح. وفى نفس الوقت، فإن لنا مصالح وعلاقة طويلة الأجل مع الطرف الآخر، عند ذلك يجب ألا نساوم بضراوة، بل يمكن طلب المساعدة من طرف ثالث مثل وسيط أو صديق مشترك. وهذه الحالات المتطرفة، من السهل نسبياً إتخاذ قرار بشأنها ولكن عندما تصبح القضايا والعلاقات متوازنة، فيُعد القرار أكثر صعوبة، فمثلاً، ما الذى يجب عمله إذا

كانت القضية تمثل أهمية لنا ويزداد درجة الصراع فيها، وفي نفس الوقت العلاقة مع الطرف الآخر ذات أهمية حقيقية لنا.

3.3 وضع الأهداف:

بعد تحديد القضايا، يتم وضع هدف لكل قضية، وتقسم الأهداف إلى أهداف أساسية وأهداف مرغوبة. وبالنسبة للأهداف الأساسية تقرر ما الذى يجب الحصول عليه (الحدين الأقصى والأدنى)، أما بالنسبة للأهداف المرغوبة تحدد ما الذى ترغب الحصول عليه، لكن مع الإستعداد لعمل توضيحات بالنسبة للأهداف المرغوبة لتحقيق الأهداف الأساسية.

1.3.3 تعيين الحدين الأقصى والأدنى:

يمكن وضع أهداف عامة وذلك بالنسبة للقضايا الثانوية لكن بالنسبة للقضايا الأكثر أهمية يجب وضع حد أدنى وحد أقصى بكل دقة. ولا يعنى ذلك أن يصبح الحدين الأقصى والأدنى هو هدفك، فذلك يعتبر أسوء تعامل، فهدفك هو أفضل تعامل ممكن الحصول عليه.

لكن ما هو أفضل تعامل؟ هو الحدين الأقصى والأدنى للطرف الآخر. بمعنى أن يصبح حدك الأقصى والأدنى هى حدودك، بينما حدهم الأقصى والأدنى هو هدفك، إلا إذا كانت هناك عوامل أخرى مثل أهمية العلاقات معهم تمنعك من محاولة دفعهم إلى حدهم الأدنى.

ويتم وضع الحد الأقصى والأدنى بناء على موقفك الاقتصادي ومحدداتك السياسية. والبدائل المتاحة أمامك تجاه الطرف الآخر تتمثل في تجاهل الطرف الآخر مؤقتاً، وأسأل نفسك إذا لم أنجز هذا التعامل ما الذى سوف أفعله؟ ومن المنطقي أن تُحدد قوتك فى إطار الحد الأقصى والأدنى، فإذا كان متاح لك بدائل ممتازة وعناصر أخرى من القوة، فيعنى ذلك إمكانية وضع حدود طموحة، وعلى العكس من ذلك إذا كان موقفك أقل قوة فإنك تضع حدود أقل طموحاً.

ويجب أن يتم وضع الحد الأقصى والأدنى بالطريقة أو الكيفية التى يصبح عندها أى بديل خارج هذه الحدود أكثر تفصيلاً.

ولا يتم وضع الحد الأقصى والأدنى تحكيمياً وبدون دراسة، وإنما يجب أن يُبنى على تحليل دقيق لاقتصادياتك وبدائلك.

ويتم فى المعتاد تحديد حد أقصى وأدنى لكل قضية ولكن أحياناً يتم وضع أكثر من حد أقصى وأدنى لنفس القضية مع مراعاة إذا كان لدينا أكثر من حد أدنى وأقصى لنفس القضية، فيجب أن نضع الشروط التى تتوافر وتصبح كل حد أدنى وأقصى.

فمثلاً، تستطيع وضع حد أقصى وأدنى بالنسبة لسعر التعامل النقدي وتختلف هذه الحدود إذا تغيرت شروط الدفع.

وقد يرى بعض الأفراد عدم وضع حد أدنى وأقصى بشكل محدد تماماً وذلك بسبب العديد من المتغيرات، ولكن عدم التحديد الدقيق يُمثل خطورة بالغة، فمعظم أخطاء الإعداد الخطيرة تتمثل فى الفشل فى وضع حد أدنى وأقصى على سبيل التحديد القاطع فى القضايا الجوهرية.

ويترتب على وضع الحد الأقصى والأدنى عدد من المزايا والمكاسب تتمثل فيما

يلي:

أ- عدم تقديم تنازلات أكثر مما يجب :

عندما نبدأ التفاوض فإن الرغبة في الإنجاز ونجاح المفاوضات تؤثر على إستراتيجيتك أثناء المفاوضات، ومن ثم ننظر إلى الإتفاق على أنه إنتصار وفشل المفاوضات على أنه هزيمة، ويقوى هذا الإحساس مع طول فترة التفاوض، وربما لذلك تقدم تنازلاً تلو الآخر فى محاولة للوصول إلى هذا الإنتصار. عند ذلك يتم التوقيع على العقد، وقد تُدرك بعد ذلك أن النصر لم يكن مكسب ذو قيمة وربما كان من الأفضل عدم التوصل إلى هذا الإتفاق (الإنتصار).

وخير مثال على ذلك مفاوضات شركة Rolls-Royce لصناعة محركات السيارات للحصول على عقد تصنيع محرك لشركة Lockheed للطائرات. وعلى الرغم من تحذيرات مهندس شركة Rolls-Royce، فوجد أن الشركة قد قدمت تنازلاً وراء الآخر وأبرموا العقد، فيتضح من أول نظرة لأى مهندس مدى الغبن الذى ألحقه بشركة Rolls-Royce، حيث تبين أن سعر بيعهم للمحرك لشركة Lockheed أقل من التكلفة الحدية للإنتاج MC، وقد أسهم ذلك العقد مع غيره من الأخطاء فى التعثر المالى لشركة Rolls-Royce.

وقد إنتاب مفاوضوا شركة Lockheed شعور بالزهو ساعة توقيع هذا العقد، وإنهم كانوا مفاوضين أكفاء، لكن الحقيقة غير ذلك، ما حدث بعد ذلك تكلفته عالية لشركة Lockheed ذاتها، فنتيجة لأنهم إستطاعوا أن يدفعوا سعر منخفض جداً مقابل

شراء تلك المحركات من Rolls-Royce، أدى ذلك إلى التعثر المالى وتوقفها عن العمل، ومن ثم لم تتمكن Lockheed من الوفاء بتعهداتها قبل عملائها، وخسرت فى النهاية حوالى 2.5 مليار دولار أمريكى نتيجة لهذا. ومن غير المعقول أخلاقياً أن يترتب على المفاوضات تحقيق مكسب كبير جداً لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر.

ووضع حد أقصى وأدنى يمنع حدوث مثل هذه الكارثة، ففى المثال السابق يلاحظ أن شركة Rolls-Royce قد إبتعدت كثيراً عن الحد الأدنى، بينما شركة Lockheed غيرت إستراتيجيتها بالكامل، وتعلقت شركة Rolls-Royce بإفتراضات متفائلة وهى أن محركها تكلف (س) ويتم تسليمه فى الوقت المحدد. بدلاً من ذلك لو أنهم أعادوا دراسة المشروع بالكامل، ربما قررت شركة Rolls-Royce التخلي تماماً عن إنتاج المحرك.

ب- يساعدك على تقديم التنازلات الضرورية:

يساعد التحديد الصارم للحد الأدنى والأقصى على تقديم التنازلات الضرورية، ومن ثم يقلل أو يحول دون الأخطاء التى تبعدنا عن التعامل الجيد.

فيحتاج بعض الأفراد أحياناً الغضب، ويحاولون ويصممون على هزيمة الطرف الآخر الذى يصر على تنازلات غير ضرورية أو حتى الإبتعاد عن الموضوعية، فمثلاً يقول المصدر للمستورد أن السعر الذى يبيع به فى السوق المحلى هو 15 ألف دولار أمريكى لكل وحدة ولكن سعر التصدير بحوالى 18 ألف دولار أمريكى.

ج- زيادة القوة :

يعمل تحديد حد أدنى وأقصى على زيادة قوتك، سوف تبدو وتشعر بالقوة إذا عرفت أنك تبتعد أكثر عما حددته سابقاً، سوف تصبح أكثر حزمًا، وتقلل من التنازلات التى يمكن أن تقدمها ويزيد شعورك بالتوتر وتصبح أكثر مقاومة، إذا ما ابتعدت عما حددته، ومن ثم يستشعر الطرف الآخر ذلك وبالتالي يُقدم تنازلات.

د- زيادة درجة الرضا:

يسبب القلق آثار سلبية، وإنخفاضه يُحسن عادة نتائجك، ومع التحديد الصارم للحدود العليا والدنيا التى تقوم عليها مفاوضاتك ستشعر أنك فى وضع تفاوضى أفضل، وأكثر كفاءة فى عمليات التفاوض ويساعدك تحديد حد أدنى وأقصى على الإحساس بالهدف وحصر الصراع والبعد عن النواحي الشخصية، فتسعى فقط من أجل ما تحتاجه بصفة أساسية، ولا تحاول إستغلال الطرف الآخر.

2.3.3 تحديد الأولويات:

من المعلوم أن الأهداف ليست متساوية من حيث الأهمية، ومن ثم يجب وضع أولويات صريحة، مع تحديد الأهداف الأكثر أهمية. وما هى التنازلات التى سوف تقدمها فى القضايا الأخرى للوصول إلى الأهداف الأكثر أهمية؟، والتباين فى الأولويات يؤدى إلى خلق فرص للتبادل المربح لكلا الطرفين وتصبح هذه الفرص غير ذات جدوى، إذا لم نفهم ونعرف أولويات كلا الطرفين، ولهذا ضع أولوياتك وركز على تعريف الطرف الآخر بها.

4.3 تحليل الموقف التفاوضي للطرف الآخر :

إنّقل بعد وضع أهدافك إلى التركيز على الطرف الآخر، سيساعدك ذلك على التخطيط لما تريد الحصول عليه. ولهذا يجب العمل على محاولة تحليل الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر. وذلك من خلال التعرف عليه وتحليل أهدافه وأولوياته وإستراتيجيته. وكثيراً من الأفراد يتجاهل ذلك. ويهتمون فقط بأهدافهم الخاصة ومشاكلهم وإستراتيجيتهم، ويغيب عنهم أن المعلومات الهامة قد تكون عن الطرف الآخر. ومن ثم إن الإهتمام لا ينصب فقط على موقفنا بل يجب التركيز على الطرف الآخر.

ويبدأ هذا التركيز أثناء مرحلة الإعداد ويستمر خلال عمليات التفاوض بالكامل. وقد يتعلل بعض الأفراد بعدم توافر المعلومات الكافية لعمل تقديرات أو توقعات أثناء الإعداد. لكن يمكنهم الحصول على معلومات أكثر مما يتوقعون، خاصة إذا ما كان سبق التفاوض مع هؤلاء الأفراد من قبل، ومن خلال المفاوضات السابقة، يمكن التعرف على إهتمامات الطرف الآخر وإسلوب تفاوضه، وكذلك يمكن الحصول على تلك المعلومات من أطراف أخرى سبق أن تفاوضت مع هذا الطرف أو من خلال البحث والتحرى، ومن المتعارف عليه أن تتاح المعلومات لمن يبحث عنها، ومن ثم يجب دراسة أهداف الطرف الآخر، لأنها تؤثر على كافة الأشياء الأخرى، وكذلك توقعاته للموقف وإتجاهاته نحونا بالإضافة إلى الشخصية والسلطة وتوازن القوة والإستراتيجية المتوقع أن يطبقها وذلك كما يلي.

1.4.3 أهداف الطرف الآخر:

تعتبر أهداف الطرف الآخر من أهم المعلومات التي نسعى للحصول عليها، فمعرفة وفهم هذه الأهداف يجعلنا نتفاوض بفاعلية أكثر، بغض النظر عما إذا كنا نتبع إستراتيجية المساومة أو الحل المشترك للمشكلة.

وعندما نتبع إستراتيجية الحل المشترك يساعد فهمنا لأهداف الطرف الآخر على التوصل إلى التعامل الذي يحقق له إشباع.

أما في حالة إتباع إستراتيجية المساومة، فإن الطرف الأكثر دقة في تحديد محددات الطرف الآخر، يستطيع الحصول على قوة تساومية أكبر، وتوضح الدراسات أن الطرف الذي يقوم بعمل تقديرات صحيحة أكبر بنسبة 80% تتاح له قوة تساومية أكبر. لماذا؟، لأن ذلك يعنى أن هذا الطرف يعرف متى يتقدم ومتى يتقهقر، وبصفة عامة في مفاوضات المساومة تتلخص مهمتك في كل من:

- تحديد نطاق المساومة (ماذا تريد وما يمكن أن يقبله الطرف الآخر).
- تعظيم نصيبك من هذا المدى.

ولكى تحقق ذلك لابد أن تعرف حدود الطرف الآخر أى ما يمكن أن يقبله ولا تستطيع الإقتراب من الحد الذى يقبله إلا إذا كان لديك معرفة بذلك الحد.

ونسعى بعد ذلك إلى معرفة أولويات الطرف الآخر، وأى إختلاف فى الأولويات يخلق الفرصة للحل المشترك للمشكلة، والتعامل الجيد هو الذى يُشبع الأولويات الرئيسة لكل طرف، ولا يمكن أن يُقيم أى نوع من التعامل ما لم تدرك أولويات الطرف الآخر.

ولهذا فإن أهدافك أو منهجك فى التفاوض هو التعرف على أهداف الطرف الآخر، وماذا يريد حقاً؟ وينقسم هذا التساؤل إلى عدة تساؤلات فرعية وهى كالتالى:

- ما الذى يحاول الطرف الآخر تحقيقه ؟

- ما هى أولويات الطرف الآخر ؟

- ما مدى إصراره على أية قضية ؟

حاول فى أثناء الإعداد للتفاوض الإجابة على هذه الأسئلة، لكن الإجابات غير نهائية، حيث يمكن تعديلها أو نؤكددها عند حصولنا على معلومات جديدة أثناء التفاوض. وطرح هذه الأسئلة فى مرحلة الإعداد سوف يساعد فى تخطيط الإستراتيجية وإقتراح أسئلة محددة أثناء التفاوض.

ويمكن التعرف على أهداف الطرف الآخر من خلال بدائله ومدى حاجته للتعامل والموقف السياسى والميزانية كما يلى:

أ- بدائل الطرف الآخر:

تعتبر بدائل الطرف الآخر هى المفتاح لأهدافهم وتمثل فى نفس الوقت مصدر قوتهم، وللتعرف على هذه البدائل نطرح بعض الأسئلة منها: ماذا يفعل لو لم نتعامل معه ؟ وما هى تكلفة وعائد ذلك لهم؟.

قد لا يستطيع عمل شىء أو ربما يتعامل مع منافس أو تحدث له خسارة أو حتى يرجع مرة أخرى إلى مائدة المفاوضات.

حاول بقدر الإمكان تحليل بدائل الطرف الآخر بكل دقة، ماذا يستطيع أن يفعل؟ ما الذى يريد تحقيقه فعلاً ؟ وتذكر أن بعض الأفراد تمارس الخداع أثناء المفاوضات، وأن كثيراً من هذه الخدع تنجح فى الوصول إلى هدفها. ومن ثم يجب أن تنتظر إلى الموقف بمنتهى الموضوعية قدر الإمكان، من خلال دراسة لأسعار المنافسين والوقت المتاحة..... إلخ. ربما تكتشف أنك فى موقف أفضل منهم.

ومن الخدع الشائعة ما يمارسه الرياضى المحترف بشأن إعادة التفاوض على تجديد عقده. ويهدد بأنه إذا لم يتم رفع أجره فى العقد الجديد فإنه سيجلس على الخط لمدة سنة أو يهدد بالإعتزال، وذلك غير معقول. نظراً لأن متوسط عمر الرياضى المحترف فى الملاعب خمس سنوات ومتوسط أجره فى الملاعب أضعاف أى مرتب آخر خارجه، وعقده يمنعه من اللعب لنادى آخر. ولهذا فإن جلوسه خارج الملعب لمدة سنة سوف يكلفه كثيراً، ومع ذلك ينخدع النادى ويرضخ لتهديده بعدم اللعب ويرفع أجره.

ب- مدى حاجة الطرف الآخر للتعامل:

يعتبر تقدير حاجة الطرف الآخر ومدى حاجته للتعامل معنا. إحدى الأدوات التى يمكن إستخدامها لتجعله يقدم تنازلات، ويمكن أن تقوم حاجة الطرف الآخر للتعامل على أساس اقتصادى أو سياسى.

وكلما كانت حاجتهم ملحة للتعامل معنا، كلما كان ذلك أدعى للتأثير عليهم، ومن ثم يجب أن يركز على ما هو إحساسهم، وليس على ما نعتقده نحن.

وبالتالى تُثار عدة أسئلة فى هذا الشأن تعكس مدى حاجة الطرف الآخر إلى التعامل، أهمها ما يلى:

- هل يريدون حقيقة هذا التعامل، ولماذا؟
- هل توجد أسباب معينة تدفعهم للقيام بالتعامل معنا؟
- هل يفضلوا التعامل مع طرف آخر غيرنا ؟
- هل يحتاجون للتعامل حالاً؟
- هل يستطيعون الانتظار ؟

ج- الموقف السياسى للطرف الآخر:

يُمارس الموقف السياسى للطرف الآخر تأثيراً هاماً على أهدافهم وفى بعض الأحيان يقفز إلى المرتبة الأولى من حيث التأثير، وقد تدفع العوامل السياسية إلى تبني مواقف وإستراتيجيات لا تتسم بالرشادة. فقد يتشدد الطرف الآخر من أجل إثبات تشددهم أو مهاراتهم فى التفاوض، وفى مثل هذا الموقف، فإنه لا داعى لتقديم التنازلات فى بداية التفاوض من جانبك. لانهم يريدون مفاوضات طويلة وصعبة حتى يثبتوا للإدارة أنهم هزموك، حتى لا يقوض مستقبلهم السياسى، ومن ثم فإذا ما قدمت عرضاً مبدئياً سخياً، ربما رفضوه ليحتفظوا بشهرتهم فى التشدد.

ويهتم قادة إتحاد العمال بالعوامل الساسية على وجه الخصوص، لأنهم يُنتخبوا بشكل دورى، ومن ثم يجب أن يعلم زملائهم أنهم يناضلون من أجلهم، وهذا ما يدفع أحياناً بعض إتحادات العمال إلى التشدد مع الإدارة.

ويدرك مفاوضوا الإدارة الأذكىاء مشكلة قادة إتحاد العمال هذه ومن ثم يأخذون موقفاً غير منطقى فى البداية، حتى يظهروا وكأنهم يقدمون تنازلات فى نهاية المفاوضات، وبالتالي يظهر قادة الإتحاد بمظهر المنتصر، وأحياناً ما يطول مفاوضو

الإدارة للمفاوضات فقط من أجل إثبات المجهود الذى بُذل فى المفاوضات. حتى يُتاح لقادة الإتحاد البرهنة لزملائهم على المجهودات التى بذلوها، ومن ثم يقوى موقفهم السياسى. وفى بعض هذه الجلسات المطولة، يتم التحدث عن مواضيع بعيدة تماماً عن قضايا التفاوض، مثل مباريات الكرة وغيرها من الموضوعات وذلك من أجل إطالة الوقت فقط.

ومن بين العوامل السياسية الأخرى، ما مقدار السلطات المُخولة لفريق التفاوض، ويجب قبل التفاوض التأكد من سُلطات الطرف المفاوض، وإلا فإنك سوف تُضيع الوقت وتكشف بعض أوراقك لأفراد لا يملكون القدرة على إتمام التفاوض بسبب أنهم لا يتمتعون بصلاحيات كافية. لذلك وللتغلب على هذه المشكلة حاول أن تتفاوض فقط مع من له صلاحيات وسلطة تنفيذ ما يتم الإتفاق عليه من خلال المفاوضات.

وأبحث وراء السلطة السياسية، فالأفراد محدودى الكفاءة يخشون كثيراً رؤسائهم، وربما يفضلون خسارة التعامل عن تقديم تنازلات تضر بمستقبلهم السياسى.

وعلى الرغم من الأهمية الواضحة للعوامل السياسية، إلا أن بعض الأفراد يتجاهلها ويركز فقط على العوامل الاقتصادية والموضوعية، وعند ذلك لا يفهمون لماذا يخسرون التعامل، ومن ثم يجب أن نكون أكثر حنكة من خلال دراسة الموقف السياسى والتكيف معه.

د - الموقف المالى للطرف الآخر:

يمثل الموقف المالى الجانب الآخر والذى يعتبر عاملاً فعالاً فى توجيه المفاوضات، والموقف المالى قادراً على توضيح المسار الاقتصادى للطرف الآخر،

بمعنى هل تحقق الميزانية خسائر أو أرباح وما إتجاه المؤشرات؟، وهل يوجد تشدد فى الميزانية أو تضيق فى بنود النفقات؟، أم أن عامل الوقت أهم بالنسبة للطرف الآخر مع عامل السعر.

2.4.3 إدراك الطرف الآخر لموقفك:

لا يتم رد الفعل من الطرف الآخر لموقفك الفعلى، وإنما لإدراكهم لهذا الموقف، ومن ثم يجب العمل على إكتشاف كيفية إدراكهم لموقفك، وتعمل على تغيير هذا الإدراك بما يتلائم وأهدافك. فمثلاً إذا اعتقد الطرف الآخر أن موقفك ضعيف، فإنهم يحاولون إستغلال ذلك، ولهذا يجعلهم يشعرون أنك أقوى مما يعتقدوا وحاول أن تبين لهم أن إدراكهم هذا بعيد عن الصواب.

ومن الأهمية معرفة مدى إدراكهم لأهدافك وموقفك وإتجاهاتك وشخصيتك وإستراتيجيتك المحتملة وذلك من خلال ما يلى:

أ- إدراك الطرف الآخر لأهدافك:

يعتبر هذا الإدراك من الأهمية بمكان، نظراً لتأثيره على ما يتخذه الطرف الآخر. من أفعال، ومن ثم يجب أن تدخل فى إعتقادهم أن أهدافك طموحة مثلاً يجعلهم يعتقدوا أنك لن تبيع هذه الصفقة بأقل من 10 مليون جنيه مصرى بينما أنت محدداً لها 9 مليون جنيه مصرى فقط، وسينظرون إلى أى تخفيض يحصلون عليه من مبلغ 10 مليون جنيه بأنه نصر وربح لهم بينما تحصل أنت على السعر الذى تريده.

وفى حالة إعتقاد الطرف الآخر، أن إحدى القضايا لها الأولوية فى إهتمامك، فإنهم سيقدمون عروضاً مختلفة عن حالة إعتقادهم أن هذه القضية ليست لها الأولوية، ولهذا إجعلهم يعتقدون ما تريد أنت أن يعتقدوه.

ومن الأهمية بيان أنك لا تستطيع تصحيح أو تغيير إدراكهم فى الإتجاه الذى تريده، إلا إذا كنت تعلم جيداً كيف يدركون موقفك، لذلك حل وإدرس موقفك، وقرر ما إذا كان الموقف الحالى هو الذى تريده، فإن لم يكن فاعمل خطة لتغييره.

ب- موقفك التساومى:

يجب أن تحاول معرفة كيف الطرف الآخر موقفك، ماذا يعتقدوا وماذا يعلموا عن أسعارك وتكاليفك وسلطاتك والعقود التى أبرمتها مع الآخرين وسياستك..... إلخ.

إدفعهم إلى الإعتقاد بقوة موقفك التساومى، وتأتى قوتك من عوامل موضوعية، مثل البدائل المتاحة أمامك، وغالباً ما تعتمد نتائج المفاوضات على ما يعتقد الطرف الآخر عنك. فإذا إعتقد الطرف الآخر أنك فى موقف قوى، فإنهم سوف يستجيبون لقوتك حتى وإن كنت فى موقف ضعيف. ويحتل ذلك أهمية بالغة، ومن ثم يجب أن نحاول خلق إنطباع قوى بالثقة.

ولا يعنى ذلك أن الموقف الضعيف لا يحقق أى فائدة، فأحياناً يساعدك فى المفاوضات، فمثلاً إستطاعت كل من البرازيل والمكسيك الحصول على معاملة تفضيلية وشروط أفضل عند التفاوض بشأن إعادة جدولة ديونهما، فضعف اقتصادياتها فى فترة الثمانينات من القرن العشرين، وتخوف الدائنون من إعلان إفلاس هاتان الدولتان. وعدم

مقدرتهما على السداد، وبالتالي إلحاق خسائر فادحة بالبنوك الدائنة، هذا الضعف جعل الدولتان فى موقف تساوى قوى.

ج- إدراك الطرف الآخر لإتجاهك نحوه:

ماذا يعتقد الطرف الآخر فى إتجاهاتك نحوه؟ هل يدعم الإستراتيجية التى التى تتبعها إن كان ذلك، دعم هذا الإعتقاد، وإن لم يكن كذلك، أعمل على تغيير ذلك الإعتقاد، فمثلاً إذا إعتقدوا أنك تتفاوض من أجل الحل المشترك للمشكلة فذلك يُسهل عملية التفاوض، ولكن إذا كنت تتوى إتباع موقف متشدد، فغن إدراكهم هذا مشؤوم النتائج، لهذا ربما ينظروا إليك على أنك تكذب ببراعة.

د- إدراك الطرف الآخر لشخصيتك :

كيف ينظر أو يرى الطرف الآخر شخصيتك، يمثل هذا أهمية لك، فإذا كانت الصورة التى يرسمونها لك تتفق مع إستراتيجيتك، فعزز ذلك التصور بالتصرف كما يتوقعون، أما إذا اختلف إنطباعهم عنك عما تريده فأعمل على تغيير ذلك الإنطباع، فمثلاً إذا شعروا أنك غير واضح وتريد حل مشترك للمشكلة، فغنك سوف تبذل مجهوداً كبيراً لتحوز ثقتهم. أما إذا كانوا ينظرون إليك على أنك متعاون فإنك قد لا تستطيع إتباع الإسلوب المتشدد معهم، إلا إذا تمكنت من إعطاء إنطباع التشدد عنك.

وتؤثر علاقاتك السابقة، والإنطباع المأخوذ عنك على مفاوضاتك، والتى يمكن أن تمثل قيداً على حركتك فى هذه المفاوضات، فأحياناً يحُول الماضى بينك وبين إتباع إستراتيجيات معينة للتفاوض حول بعض أنواع التعاقدات، ومن ثم فيجب أن يتم إختيار الإستراتيجية التى تتلائم وتاريخك الشخصى، فسنوات طويلة من المشاكل وعدم الثقة لا

يمكن أن تتغلب عليها خلال دقائق قليلة بإتباعك الحل المشترك للمشكلة ولا دقائق قليلة من التشدد يمكن أن تعطى إنطباع متشدد عنك.

وإذا ما وجدت أن الصراع تخدم أهدافك وخططك الحالية، فقد تُجبر على إتخاذ خط متشدد فى التفاوض. وقد حاول Jimmy Carter التغلب على الإنطباع المأخوذ عنه بأنه يفتقر إلى قوة الشخصية بما فيه الكفاية، فأرسل طائرات الهليكوبتر لإنقاذ الرهائن الأمريكان فى طهران، وإنتهت هذه المحاولة بكارثة بعض أسبابها يرجع إلى تردد Jimmy Carter نفسه، وبالتالي زاد ذلك من إهتزاز صورته أمام الرأى العام، ولهذا إذا كنت تريد تغيير صورتك فكن على ثقة من أن أفعالك وأثارها سوف ينتج عنها الآثار التى تتبناها.

هـ- إدراك الطرف الآخر لإستراتيجيتك المتوقعة:

مما لا شك فيه أن إدراك الطرف الآخر لإستراتيجيتك المتوقعة يُمثل أهمية لك، نظراً لأنك تبنى إستراتيجيتك على الأقل جزئياً على ما الذى يتوقعونه منك. ومن ثم يجب العمل على إكتشاف هذه التوقعات لكى تقررها أو تغيرها وينطبق نفس المبدأ على كل توقعاتهم، ولهذا يجب إتباع الخطوات التالية:

- تبين كيف يدركون أهدافك وقوتك..... إلخ.
 - الكيفية التى تريد أن يدركوا موقفك من خلالها.
 - وضع الخطط التى تؤثر على هذه التصورات أو الإدراكات فى الإتجاه المناسب.
- ولا تعتبر الخطوات الثلاثة السابقة سهلة ولا حتى ممتعة، ولكنها فى نفس الوقت عظيمة الأهمية، فيتمثل جوهر المفاوضات فى إدارة إدراك الطرف الآخر وتوقعاته، ومن

ثم يجب أن تعرف ما الذى تتوقع أن تفعله، وضع من الخطط ما يجعل توقعاته تدعم إستراتيجيتك.

وتتشابه هذه الخطوات مع الوسائل التى تستخدمها الحكومات خصوصاً تلك التى فى صراع، فما تقوم به كل حكومة تجاه الأخرى، هو أن كلاهما يحاول أن يعلم نوايا الطرف الآخر، وطان يرسم صورة معينة لخطته الخاصة. فأتثناء الحرب العالمية مثلاً، قامت كل من بريطانيا وأمريكا بوضع الخطط التى تجعل الألمان يعتقدون أن الحلفاء سوف يغزون منطقة Clais وليست منطقة Normandy، ولهذا تم إلقاء آلاف الأطنان من القنابل على منطقة Clais وقاموا بإستطلاع شواطئها، وعندما تيقن الحلفاء أن ألمانيا تأكدت من غزو الحلفاء لمنطقة Clais بادروا بالهجوم على Normandy وحققوا إنتصار على الألمان، نظراً لعدم توقعهم مهاجمة Normandy من قبل الحلفاء، وبهذا حقق الحلفاء نصراً عسكرياً بإستخدام أسلوب تغيير إدراك الألمان وفقاً لما خططوا له.

3.4.3 إتجاهات الطرف الآخر:

تؤثر إتجاهات الطرف الآخر نحوك على كل عنصر من عناصر إستراتيجيتك، فحاول أن تكتشف نواياهم:

- هل يريدون القيام بأعمال معك ؟
- هل يثقون فيك ؟
- هل سيتبعون الحل المشترك للمشكلة ؟
- هل لدى الطرف الآخر ميل قوى لهزيمتك ؟

وتوضح كثير من المؤشرات إتجاهات الطرف الآخر نحوك، طريقة الرد على إتصالاتك. كيفية الإجابة على أسئلتك الصريحة، ومن المحتمل أن ينهوا التعامل معك إذا كان ردهم غير مُشجع، وهذا مؤشر لمفاوضات شاقة.

4.4.3 شخصية الطرف الآخر:

من المعلوم أن لشخصيات المفاوضين تأثيراً كبيراً على سير ونتائج أى مفاوضات، ولهذا يجب أن تهتم كثيراً بفهم الطرف الآخر كأفراد. ومن الأفضل عمل تنبؤ للكيفية التى سيتفاوض الطرف الآخر بها.

وتبلغ أهمية هذا الموضوع، الحد الذى يحتفظ فيه بعض المفاوضين المحترفين بملفات عن سمات ومواصفات شخصية الافراد الذين سيتفاوض معهم أو المحتمل أن يتفاوض معهم، ويمكن الرجوع إلى هذه الملفات، ولقد كان الرئيس الأمريكى الراحل Roosevelt يحتفظ بملفات كاملة عن مئات الأفراد.

وتغطى هذه الملفات وتحتوى على كيف يعمل هؤلاء الأفراد وعاداتهم وحالتهم الصحية والهوايات وإعتقاداتهم الدينية وإتجاهاتهم السياسية وربما حتى الأطعمة التى يفضلونها. ويمكن من خلال هذه الملفات الحصول على معلومات تُقوى من موقفك التفاوضى.

ولا تحتاج لدراسة شخصيات الأفراد على هذا النحو، إلا بالنسبة لعدد قليل من الافراد. وكلما زادت أهمية المفاوضات كلما زاد الدافع لدراسة شخصية الأفراد المفاوضون.

ويجدر بنا قبل التفاوض مع الطرف الآخر معرفة كل ما تحتاج إلى معرفته عن هذا الطرف، ومن بين ذلك، موقفه في مفاوضات سابقة مع موقفه في هذه المفاوضات، ولكن ينبغي الحذر، إذا كانت المفاوضات الحالية ذات أهمية أكثر أو يشتد فيها الصراع، فربما يتصرف بطريقة مختلفة تماماً. وبهذا يجب أن نقوم بتحليل للمواقف السابقة مثل:

- هل يتم التركيز على المساومة أم الحل المشترك ؟
- هل تبدأ المفاوضات بتقديم عرض مرن أم مُتشدد ؟
- هل يقولون الحقيقة أو يكذبون بوقاحة أو مجرد قليل من التضليل ؟
- هل هناك إمكانية لتأثرهم بالحقائق والصداقة والقوة وضغط الوقت أو العوامل الأخرى ؟.

وإذا لم يسبق لك التفاوض مع هذا الطرف من قبل، فيجدر بك أن تسأل أطراف آخرين سبق أن تفاوضوا معه.

5.4.3 سلطات الطرف الآخر :

غنى عن البيان أننا نحتاج إلى معرفة سلطات الأفراد الذين نتفاوض معهم بشكل دقيق. فإذا كان تقديرنا لهم أقل من سلطاتهم الوظيفية، فقد نخسر التعامل معهم، أما إذا أنزلناهم منزلة أعلى من منزلتهم فربما يضعف ذلك موقفنا التفاوضي. وتوجد صعوبة في معرفة ذلك أثناء المفاوضات فعادة يكذب أو يتجمل الإنسان ليضخم ذاته أو الحصول على ميزة في المفاوضات ولذا يجب معرفة سلطاتهم قبل بدء المفاوضات، والتأكد من ذلك أثناء المفاوضات.

وإذا لم يكن لبعض الأفراد السلطات الكافية للإلتزام وتنفيذ ما تنتهى إليه المفاوضات فتحاشى التفاوض معهم، فقد تقدم تنازلات لهؤلاء الأفراد أثناء المفاوضات، وتقاجأ بأن الطرف الآخر يرفض تنازلات أفرادهِ ويُصر على مفاوضات إضافية، والتي قد تضطر فيها إلى تقديم مزيد من التنازلات.

وقد أستخدم الإتحاد السوفيتى السابق ذلك التكتيك، حيث يتوصل الغرب إلى إتفاق مع ممثل المفاوضات السوفيتى الذى يظهر أهميته، وبعد ذلك، يأتى ممثل آخر، ويقول "أن المفاوضات السابق أرسل إلى سيبيريا لإرتكابه جرائم ضد بعض الأفراد، ويرفض أى إتفاق قام به، ويريد التفاوض بكل إخلاص من جديد".

وإذا لم تستطيع تجنب التفاوض مع الأفراد ذو السلطة المحدودة فارفع الحد الأعلى حتى تدخر بعض التنازلات، أما إذا لم تفعل ذلك وقدمت كل ما عندك قبل الجولة النهائية، فإنك قد تُجبر على الإختيار بين أن تخسر المفاوضات وتفشل، او تتعدى وتتجاوز ما تضعه لنفسك من حدود وتقدم تنازلاً جديداً.

ويحتاج المفاوضون فى الجولات النهائية لبعض التنازلات وذلك لأسباب سياسية فحاول ألا تقدم هذه التنازلات بسهولة.

6.4.3 توازن القوى:

تخلق توليفة الإدراكات والبدائل المتاحة لكل طرف ما نطلق عليه توازن القوى من

حيث :

- ما هى قوة كل طرف ؟

• ما هي القوة التي يشعر بها كل طرف ؟

وتصنع القوة الاختلاف، فأنت ذكي وودود وموفقك صحيح تماماً لكن تحدد القوة ما تحصل عليه (فأنت تحصل بمقدار ما تساوى وليس بمقدار ما تستحق).

ويجب أن تُحلل القوة النسبية بشكل عام، علاوة على القوة المطلقة، فأحد الأطراف أكبر قوة من الطرف الآخر، لكن موقفه في هذه المفاوضات أضعف، فمثلاً نجد أن شركة عملاقة أكثر قوة من مالك مبنى متوسط الثراء، وتستأجر هذه الشركة هذا المبنى كمقر لها في أحد المناطق لمدة محددة، وأرادت الشركة بناء مقر خاص بها بعيداً عن تلك المنطقة، وقد يستغرق هذا البناء بعض الوقت، ومن ثم فإن الشركة مضطرة إلى طلب مد عقد الإيجار لمدة ستة أشهر أخرى، وتوقعوا أن مالك المبنى قد يضاعف القيمة الإيجارية، ولهذا فإنهم سوف يلبون طلبه هذا.

ولكن مالك المبنى فاجأهم أن الوسيلة الوحيدة لبقائهم ستة أشهر أخرى هي توقيع عقد جديد لمدة عشر سنوات وعندما أجابوه بأن هذا غير معقول، رد عليهم "إذا لم توافقوا فلتتركوا المبنى" ونظراً لأن الشركة لا تستطيع تحمل تشتيت عملياتها أو اللجوء للقضاء فاضطروا إلى توقيع العقد، وعندئذ أعادوا تأجير المبنى من الباطن بإيجار أقل من الذي دفعوه للمالك الأصلي.

والقوة بعضها موضوعي والآخر نفسي، وتتأتى قوة المفاوضات الموضوعية من البدائل المتاحة. وتأتى القوة النفسية من اعتقاد كلا الطرفين، فإذا إعتقدت أنت والطرف الآخر أنك أقوى فإنك تُصبح في هذه الحالة قوياً، أما إذا إعتقدت أنك ضعيف، فالمحصلة هي الضعف، وإذا ما إعتقد الطرف الآخر أنك ضعيف فقد ينعكس ذلك عليك.

وأوضحت الدراسات والبحوث أن الأفراد يميلون إلى تقدير قوتهم بأقل من الحقيقة نظراً لأن الأفراد يدركون في الغالب نقاط ضعفهم، فيعرفون مدى حاجتهم إلى هذا التعامل ومدى قلة البدائل المتاحة أمامهم أو مدى ضعف موقفهم، وفي المقابل قد لا تعرف كل أو بعض عن نقاط الضعف في الطرف الآخر.

وأحياناً من اليسير ملاحظة نقاط الضعف في الطرف الآخر، لكن لا يكلف بعض الأفراد أنفسهم مشقة البحث عن نقاط الضعف هذه ومعرفتها وكمثال ذلك، ما حدث في السبعينات من القرن العشرين، عندما أصاب الولايات المتحدة الزعر أثناء أزمة الطاقة، ف وقعت إتفاقية مع المكسيك لزيادة أسعار الغاز الطبيعي المكسيكي المصدر إلى أمريكا، ويوضح أى تحليل موضوعى مدى الغبن الذى وقعت فيه أمريكا. حيث أن المكسيك فى حاجة إلى التعامل مع أمريكا أكثر من حاجة أمريكا إلى التعامل مع المكسيك. وأنه لا يوجد مبرر لرفع سعر الغاز الطبيعي، بسبب أنه لا يوجد مستورد آخر للغاز الطبيعي المكسيكى غير أمريكا هذا من ناحية، وحاجة المكسيك للنقد الأجنبى من ناحية أخرى علاوة على أن بديل عدم تصدير المكسيك للغاز إلى أمريكا فى ذلك الوقت هو حرقه، لأنه منتج ثانوى يخرج مع البترول ومن ثم لا يوجد أمام المكسيك إلا بديلين :

- إما حرق الغاز على أنه منتج ثانوى فى تلك الفترة.
 - تصدير الغاز إلى أمريكا وبيعه بأى سعر تحدده أمريكا.
- ولكن تجاهلت أمريكا هذا الواقع ورفعت سعر إستيرادها للغاز من المكسيك، ونخلص إلى أنه إذا ما تم تحليل الموقف بدقة وكيفية إدراك الطرف الآخر، سنجد أنك أكثر قوة مما يعتقد.

7.4.3 الإستراتيجية المتوقعة للطرف الآخر:

تستطيع من خلال مراجعة ما حصلت عليه من معلومات عن الطرف الآخر أن تتوقع إستراتيجيته التي سوف يتبعها معك في المفاوضات.

والتساؤل الذى تطرحه هو ماذا نتوقع أن يقوم به الطرف الآخر؟، والإجابة على هذا التساؤل ليست سهلة، فمثلاً تقوم على طريقة التفاوض السابقة وإتجاهاته نحوك وفهمك لإهدافه.

ولا تستطيع إستقراء الموقف إذا ما كانت توقعاتك خاطئة، فمثلاً إذا أبدى صداقة زائدة، ويشير إلى إستمرارية العلاقات الوطيدة والطويلة بينكما ويقدم عرضاً سخياً من حيث الشروط والأسعار، فإن أهدافه ربما تختلف عما توقعته تماماً. فربما يحتاج إلى هذا التعامل ويرغب فى أن تكون أكثر مرونة من المعتاد.

ولهذا إذا لم نثق تماماً فى أنهم سوف يستخدمون الإستراتيجية التى توقعناها، فيجب عليك تجهيز وتوقع إستراتيجيات أخرى بديلة قد يتبعها، ومن ثم يجب أن نتوقع أو نتنبأ أى الإستراتيجيات سوف يستخدمها الطرف الآخر.

ويوجد العديد من المؤشرات التى توضح لك أى إستراتيجية سوف يتبعها الطرف الآخر. ومن أمثلة هذه المؤشرات إستراتيجياتهم فى مفاوضات مماثلة، الأفراد الذين يمثلون الطرف الآخر فى المفاوضات، نوع جدول الأعمال، الوقت الذى تستغرقه كل قضية.....إلخ.

وحاول أن تستخدم طرق أكثر فعالية لتحديد إستراتيجية الطرف الآخر. فكر فى الأسئلة أو ما يطرحوه من إقتراحات سريعة، وطريقتهم فى الإجراءات، وكلما أدركت إستراتيجيته بسرعة، كلما كانت إستجابتك أكثر فعالية.

8.4.3 التنظيم والتنسيق للمعلومات :

إذا ما أنجزت كل هذا التحليل بدقة وعناية، فقد تجد بعض الخلط او التضارب بين المعلومات، ولذا يجب أن تنظم وتنقح وتنسق هذه المعلومات بما يخدم موقفك التفاوضى.

5.3 صياغة الإستراتيجية :

يخلط بعض الأفراد بين الإستراتيجية والأهداف. مع أنه يوجد إختلاف بينهما. فتهتم الإستراتيجية بالوسائل، بمعنى كيف تصل إلى أهدافك، وليست الأهداف ذاتها ولا يعوض التحليل الجيد للأهداف والموقف المناسب ضعف الإستراتيجية والعكس صحيح. فدائماً تحتاج إلى أهداف جيدة تصل إليها من خلال تحليل وإستراتيجية محكمة.

ويمكن تصور المفاوضات على أنها رحلة بالسيارة، الهدف هو المكان الذى تقصده مثل الإسكندرية مثلاً، عندما ترغب فى الوصول إليه، ما الذى تود رؤيته فى الطريق، ويمثل التحليل دراسة خرائط الطريق والمعلومات الأخرى، هل نأخذ الطريق الصحراوى أم الزراعى، وتفاضل بينهما من حيث أماكن إصلاح السيارات وتوافر المطاعم فى الطريق، ومدى إزدحام كل طريق، والإستراتيجية هى كيف تصل إلى الإسكندرية.

وتتكون الإستراتيجية المحكمة للمفاوضات من عدة عناصر تشتمل على المنهج العام والمناهج البديلة والأسئلة ووضع المراحل والموقف الأولى والتنازلات المحتملة. ثم قم بوضع خطة أولية لإستراتيجيتك التى تحتوى على كل هذه العناصر ولكن مع الإستعداد لمراجعتها بصفة مستمرة كلما حصلت على معلومات جديدة. وفيمل يلى عرض موجز لأهم تلك العناصر.

1.5.3 المنهج العام :

يعتبر إختيار المنهج العام هى المهمة الأولى التى يقوم بها واضعوا الإستراتيجية، ويتمثل المنهج العام فى هل سنهاجم أثناء المفاوضات. أو ننفذ مبادرة الإنتظار أو الإعتماد على الحجج المنطقية أو محاولة خلق صداقة والجو الودى.....إلخ، وكل العناصر الأخرى لابد أن تتناغم وتتناسق مع المنهج العام، نظراً لأن الإتساق والتناغم أساس المصداقية. فمثلاً إذا ما إتبعنا منهج الصداقة وفى نفس الوقت قدمت عرض متشدد، فإن ذلك سيثير الشكوك بالنسبة لما عرضته وصداقتك.

ويجب أن يلائم المنهج الموقف العام، فكل أسلوب من أساليب المنهج يمكن أن نتبع فى ظل ظروف معينة، فيمكن أن يصبح المنهج الهجومى ملائماً عند محاولتك إقامة دعوى قضائية، أما إذا كان ذلك سيؤدى إلى مشاكل سياسية غير مقبولة أثناء المفاوضات، فعليك إتباع منهج الحكمة والتروى.

والتساؤل الذى يغيب عن ذهن بعض المفاوضين هو ما المنهج الذى يتم إتباعه؟، والإجابة على هذا التساؤل تعطى القدرة على التحكم فى الموقف، وقد تتجح بعض المناهج فى بعض المواقف وتقتل فى أخرى، ولذلك إذا إستخدمت دائماً نفس

المنهج فمثلاً إذا هاجمت باستمرار أو قدمت تنازلات من أجل مناخ ودى فإن ذلك قد يترتب عليه عدم الوفاء بالتزامات ومتطلبات إستراتيجية الموقف.

وقد تدفع أحياناً سعراً مرتفعاً من أجل إنجاز وإتمام التفاوض فى سهولة ويسر، ولذا فإن هذا المنهج غير ملائم، ويتوقع ذلك الأطراف الأخرى وتسعى دائماً للحصول على نفس المزايا منك، لهذا يكسر هذه القاعدة وإحرص على الإستعداد طوال الوقت وأترك عادتك القديمة جانباً، وأسأل نفسك ما هو المنهج الذى يلائم هذا الموقف.

2.5.3 المناهج البديلة :

يمثل إعداد إستراتيجية وحيدة للتفاوض خطورة بالغة، فإذا ما تصرف الطرف الآخر بطريقة غير متوقعة. فربما لا تتمكن من الإستجابة بفاعلية، ومن ثم فيجب إعداد مناهج بديلة، وتسمى أيضاً خطط الطوارئ لمواجهة أى إستراتيجية محتملة الإستخدام من الطرف الآخر.

وإستخدام منهج ما، بمعنى ما الذى يمكن عمله إذا ما أستخدم الطرف الآخر إستراتيجية معينة شائعة الإستخدام لدى كثير من المفاوضين. فماذا لو إستخدم الطرف الآخر خطط أكثر تشدداً؟ ماذا لو طلب إعادة التفاوض حول شروط التعويض؟ ماذا لو تشدد فى تحديد موعد لنهاية المفاوضات؟.

فكر فى التعقيدات التى قد يثيرها الطرف الآخر وقم بإعداد خطط أولية على الأقل للرد عليها.

ويطلق العسكريون على ذلك إصطلاح مباراة الحرب. تحدد الدول المتقدمة أكثر إستراتيجيات العدو إحتماً. وتعد الخطط المقابلة لك إستراتيجية، ومن ثم يصبح جاهزاً ومستعداً لكل إحتمال.

ويعتبر منهج مباراة الحرب ذو أهمية بالغة للمفاوضين، فيحملك من إتخاذ قرارات إستراتيجية متسعة فى إثناء المفاوضات، وإذا ما طورت عدد من الإستراتيجيات، وتعرف متى تنتقل من واحدة لأخرى فإنه يمكن العمل والتفاوض بسرعة وفاعلية.

3.5.3 الأسئلة :

قد يتضح من تحليل المعلومات المتاحة لنا، الإفتقار إلى بعض المعلومات الهامة، ومن ثم يجب وضع خطة للحصول عليها. ويعتبر السؤال المباشر أحياناً، ما أفضل وسيلة لذلك؟ وفى أحيان أخرى، نستخدم تكتيكات أخرى ولا يسأل معظم الأفراد الأسئلة الكافية، ولا يوجهون الأسئلة بطرق مختلفة، يسألون قليل من الأسئلة المباشرة، ويحصلون بها على إجابات غامضة، ولا يرجعون إلى الموضوع مرة أخرى، بتوجيه أسئلة غير مباشرة للحصول على الإجابات الحقيقية.

وجه الأسئلة ثم إستمع للإجابة، ثم غير الموضوع الذى تتناقش بشأنه وعندئذ يسأل مرة أخرى بطريقة مختلفة عن الموضوع السابق.

فمثلاً سؤال لماذا تصفى أعمالك؟ تعتبر من الأسئلة المهمة للمشتري وسوف يراوغ كثيراً من البائعين ويتهربون من الإجابة، ويعطون إجابات مبهمه مثل " لأنى أستعد لعمل شىء آخر... لقد أنجزت كل شىء وأعتزم البدء فى مشروع جديد أو أرغب فى التقاعد أو أريد العمل فى موطنى الأصلى.

وبدلاً من التركيز على أن تلك الإجابات هي السبب الرئيس فحص ذلك من وقت لآخر بالأسئلة والتعليقات مثل أنه من الصعب ترك أعمالك التي أنشأتها. أو أن لك أحد الأصدقاء أراد التقاعد وشعر في أول ثلاثة أشهر بالكأبة وعاد ثانية إلى العمل. هل فكرت عملياً في ذلك؟ وغير ذلك من الأسئلة والاستفسارات غير المباشرة. والتي من خلالها يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة. كذلك يمكن تحقيق أغراض أخرى كثيرة بالأسئلة أثناء المفاوضات بجانب الحصول على المعلومات، مثل إرباك الطرف الآخر. أو إطالة وقت التفاوض، أو حتى إثارة غضب الطرف الآخر ومن ثم يفقد بعض من قدراته التفاوضية.

4.5.3 الموقف المبدئي :

يعتبر العرض الأول الذى تتقدم به إلى مائدة المفاوضات ذو أهمية كبيرة، نظراً لتأثيره على سير المفاوضات بعد ذلك، ونظراً لقلة المعلومات التى قد تتاح لك فإنه توجد صعوبة فى عمل وتصميم هذا العرض.

ويجب أن يتم التخطيط لعرضك الأول مقدماً قبل بدء المفاوضات، ومن الخطورة الإنتظار حتى تبدأ المفاوضات ثم تبدأ فى التخطيط لهذا الغرض، ولهذا يتحتم الحصول على مزيد من المعلومات قبل أن تقدم العرض الأول، وإن ظهرت تلك المعلومات خطأ خططك فيجب مراجعتها وتغيير فى عرضك المبدئى، لكن لا تبدأ المفاوضات بدون أن يكون لديك أى فكرة عن ماهية أول عرض ستقدمه.

فإذا قدمت تنازلات كبيرة فى عرضك الأول، فربما تخسر كثيراً من مكاسبك على مائدة المفاوضات، أما إذا تشددت فى العرض الأول أكثر من اللازم برفع توقعاتك إلى مستويات غير مرنة. فإن ذلك قد يحيط المفاوضات وقد تنفض دون التوصل إلى إتفاق.

ويؤثر تقديم عرض سخى فى البداية على الحدود الدنيا والعليا السابقة للطرف الآخر. ولهذا إختبر حدود الطرف الآخر العليا والدنيا، ثم خطط لتقديم عرضاً متشدداً إلى حد ما ولاحظ رد فعلهم، ربما تحصل على مكاسب أكبر مما توقعت سابقاً، وفى نفس الوقت ضع خطة للتراجع عن هذا التشدد ولكن بطريقة تحفظ كرامتك. وقد تفشل المفاوضات بسبب أن أحد الأطراف إتبع خطأ متشدداً ولا يعرف كيف يتراجع عن هذا التشدد وبدون إهدار كرامته.

ويترتب على تقديم عرض مبدئى متشدد، تبادل تنازلات ضئيلة من الطرفين، ويعطى الفرصة لأن يظهر الطرف الآخر بمظهر المنتصر وهذا يسهل فى تنفيذ الإتفاق الذى يتم التوصل إليه.

أما إذا قدمت عرضاً سخياً فى البداية، وعلى الرغم من أن هذا العرض داخل الحدود المقبولة من الطرف الآخر، فربما يرفضونه إذا لم تقدم تنازلات أخرى، وحتى إذا ما توصلت إلى إتفاقية فربما يشعرون أنهم هزموا لأنهم لم يحصلوا على تنازلات إضافية بعد عرضك المبدئى، ومن ثم يتشددون فى تنفيذ الإتفاقية، ولهذا من الأفضل لك ولهم أن تُشعر الطرف الآخر أنه هزمك، ضع الأساس لنصرهم بتقديم عرض مبدئى متشدد إلى حد ما ثم أعطى للطرف الآخر بعض التنازلات بعد ذلك فى داخل حدودك المخططة.

3.5.3 - التنازلات:

يعتبر تبادل التنازلات محور النشاط أثناء عمليات التفاوض وأهم مبدأ والذي يطلق عليه القانون الحديدى للتنازلات هو لا تعطى أى شىء بدون مقابل، حيث أنه نادراً ما يتم تقدير الهبات أو يتم إعطاء مقابل لها.

وإذا ما أعطيت تنازلات بسهولة، فهي فى الغالب لا تحظى بالتقدير الكاف من الطرف الآخر، ونسأل المزيد منها ولهذا حاول عدم إعطاء تنازلات بقدر الإمكان، أربط تنازلاتك بتسوية متبادلة من الطرف الآخر فتعطى تنازلاً فى هذا البند مقابل الحصول على تنازل من الطرف الآخر فى بند آخر. وتأكد جيداً أن الطرف الآخر يعلم يقيناً أن تحركاتك مشروطة، ذلك يمكنك من سحب تنازلاتك إذا لم يقدم الطرف الآخر تنازلات مماثلة.

والتعامل الجيد هو أن تعطى تنازلاً يمثل أهمية للطرف الآخر فى مقابل الحصول على تنازل منه يمثل أهمية لك. ولا يمكن القيام بذلك بدون التخطيط الجيد مقدماً فيجب أن تضع أولوياتك وتعلم أولوياتهم، أى إختلاف فى الأولويات ينشأ عنه فرصة للتعامل، وبهذا يمكن أن تعطيهما ما هو أكثر أهمية لهما مقابل ما هو أكثر أهمية لك.

ونعود مرة أخرى إلى مفاوضات إتحاد العمال مع الإدارة، فزيادة الإنتاجية تمثل أهمية قصوى للإدارة، ولكن ليس بنفس الأهمية لدى إتحاد العمال. فى حين تعتبر أجازة رعاية الطفل مهمة جداً لإتحاد العمال ولكن ليس بنفس الأهمية لدى الإدارة. ومن ثم يتم تبادل تنازلات فى قضية رعاية الأطفال مقابل وضع قواعد للعمل تزيد الإنتاجية.

ومما هو جدير بالإعتبار، أن كل تنازل يعطى إشارة معينة أى له مغزى معين للطرف الآخر، ويعطى أول تنازل أوضح إشارة، ولهذا يجب أن نتأكد أن أول تنازلاتك والتنازلات اللاحقة تعطى إشارات ومدلول تناسب وتتلائم مع ما تقدمه، فمثلاً إذا كان تقادى الدفع نقداً يمثل أولوية قصوى لك، فلا يجب أن يكون أول تنازل لك فى هذه القضية.

6.5.3 إعداد مكان التفاوض:

دعم إستراتيجيتك بوضع الإعداد الملائم لها، ويجب أن يشمل ذلك الإنطباع الذى تريده فى ذهن الآخرين، وقاعات التفاوض والأثاث والإضاءة والحاسبات والتليفونات وجداول الأعمال وحجم فريق التفاوض وكل ما يؤثر على مناخ التفاوض.

وأهم شى فى هذه المرحلة هو طريقة المقابلة والحديث والإستماع والضيافة وكل الأشياء الأخرى التى تترك إنطباعاً عنك، ويعرف السياسيون ونجوم المجتمع كيف يصنعون صور لهم فى أعين الآخرين.

ويدفع كثير منهم مبالغ كبيرة لمستشاريه لإيجاد أو تغيير الإنطباع عنه لدى الآخرين، ولهذا حل إنطباع الآخرين عنك ثم قرر ما إذا كان يناسب الموقف وهل هناك ضرورة لتغييره.

حاول أن تعطى إنطباع بما تتطلبه إستراتيجيتك ويجب أن يحوز هذا الإنطباع على المصادقية. ويتفق مع المعلومات التى يعرفها الطرف الآخر عنك ويبدل قليل من العمل، ويمكن الوصول إلى الموضوعية عادة بإقامة مصداقية للإنطباع عنك لدى الآخرين بما يدعم إستراتيجيتك.

وتأكد من أن مسرح التفاوض ملائم أيضاً لإستراتيجيتك. فمثلاً حجم الفريق التفاوضي، مائدة المفاوضات ونوع جدول الأعمال، هل يدعم إستراتيجيتك أم لا؟ وإعداد مكان التفاوض وهل بتخطيط منك أم بدون تخطيط، هل وضعت خطة لإعداد مكان التفاوض أم تركتها لما سوف يحدث؟.

إذا تركت كل شيء لما سوف يحدث فهذه روشة لكارثة. كذلك يمكن أن تمثل المفاوضات، وخاصة إذا كانت القضية هامة أو معقدة. ويفعل ذلك عادة المفاوضون المحترفون، فيقومون بتمثيل المفاوضات عدة مرات وتسجيلها على الفيديو وذلك بإستخدام إستراتيجيات مختلفة.

ويستغرق تمثيل المفاوضات وتحليلها بعض الوقت، ولكنه يعتبر وسيلة مثلى لتقليل أو تفادي الأخطاء وبقية الخطط. كما تؤدي إلى زيادة الثقة والقدرة على تنفيذ الخطط كما وضعتها.

6.3 إختيار المفاوض والفريق التفاوضي :

من المعلوم أن العملية التفاوضية تتطلب من القائمين عليها توافر عدد من الصفات، ويمكن القول أنه لا يوجد المفاوض المؤهل للتفاوض في كل المجالات والظروف والمناسبات، مما يعنى أن هناك مفاوضاً قد يحقق نجاحاً في مجال ما لا يستطيع أن يحقق بنفسه النجاح في مجال آخر، ولكن مع ذلك لابد من توافر عدد من الخصائص الموضوعية والشخصية تساعد أى فرد أن يكون مفاوضاً ناجحاً في مجاله، ونفس الشيء ينطبق في حالة إختيار الفريق التفاوضي.

1.6.3 خصائص ومواصفات المفاوض الماهر:

هناك عدد من الصفات والسمات التي إن توافرت في فرد ما يساعد ذلك على النجاح في العملية التفاوضية، ويصبح مؤهلاً لكي يكون مفاوضاً ماهراً.

وتنقسم هذه المواصفات إلى نوعين

1.1.6.3 المواصفات الموضوعية :

وهي تلك التي يتم إكتسابها من خلال التعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي، وتتمثل في مقدار المعرفة التي تحتاجها في مجالات شتى، وفي مجال المفاوضات التجارية على وجه الخصوص. وأهم هذه المواصفات ما يلي

- ✓ المعرفة اللغوية: وتتمثل في إلمام المفاوض باللغة التفاوض التي سيتم التفاوض بها، وأن يكون مدركاً ومستوعباً لمعاني الكلمات والجمل التي يستخدمها.
- ✓ المعرفة الاقتصادية: وفي المفاوضات التجارية الدولية فإن على المفاوض الإلمام بجوانب الاقتصاد العالمي والمتغيرات التي تؤثر فيه وتتأثر به، ويكون على دراية بموضوعات الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية وكذلك أسعار الصرف والتحويلات وغيرها من النواحي التي لا غنى عنها لمن يريد إرتياد المجال التجارى الدولي. وبالإضافة إلى ما سبق يجب الإلمام بالتكاليف، وأنواع الطلب ودراسات السوق، والمتغيرات التي تؤثر على التكلفة والعائد، وغير ذلك من المعرفة الاقتصادية.
- ✓ المعرفة الثقافية: على المفاوض في المجال الدولي الإلمام بثقافات الأفراد الذين سوف يتفاوض معهم، والمعايير والعادات والتقاليد وغيرها من الأنماط الثقافية

التي تؤثر على المفاوض وسير المفاوضات، نظراً لتباين الثقافات بين المجتمعات المختلفة، والتي تنعكس بدورها على طريق المفاوضات وإسلوبه. ✓ المعرفة النفسية: يجب على المفاوض أن يمتلك المعرفة، حتى يمكنه تحديد الأدوات النفسية التي يستخدمها المفاوض الآخر والتي يستخدمها المفاوض ذاته في معاملاته مع الآخرين، وكذلك في الإلمام بالمعرفة النفسية بما يفيد في معرفة شخصية المفاوض الآخر وكيفية التعامل معه.

2.1.6.3 الموصفات الشخصية:

وهي تلك الصفات التي لا تكتسب إنما هي وراثية، ومن الأهمية للمفاوض تنمية وصقل تلك الصفات والمهارات. وأهم هذه السمات والموصفات ما يلي:

- إجابة فن الإستماع والإنصات
- التمتع بقدر كافٍ من الذكاء
- قوة التحمل ونضج الشخصية
- سرعة الملاحظة مع حسن التصرف وسرعته
- اللباقة في الحديث والدبلوماسية في الكلام
- أن يكون اجتماعياً
- الإدراك الشامل للأمور
- القدرة التحليلية.

2.6.3 فريق التفاوض:

يختلف تكوين فريق التفاوض من حيث العدد والنوعية باختلاف المواقف والقضايا التفاوضية، فضلاً عن أهمية القضية التفاوضية.

وتعتبر عملية إختيار فريق التفاوض عملية بالغة الخطورة ولها تأثيرها الجوهري على نجاح أو فشل المفاوضات. ويتم إختيار فريق التفاوض من بين عدد من الأفراد المؤهلين والذين تتوفر فيها الشروط السابقة. ويتكون فريق التفاوض من رئيس وأعضاء على النحو التالى

■ دور رئيس فريق التفاوض:

يتعين عند إختيار رئيس فريق التفاوض أن نختار من تتوفر لديه بجانب القدرة التفاوضية مهارة القيادة. وعلى رئيس فريق التفاوض تحقيق عدد من المهام كما يلى:

✓ الإستفادة من قدرات وإمكانيات كل عضو من أعضاء الفريق حتى يمكن توظيفها لخدمة العملية التفاوضية.

✓ التنسيق فى المواقف بين أفراد فريق التفاوض.

✓ القدرة على مواجهة اللحظات والمواقف الصعبة والحرص على المفاوضات.

✓ الحفاظ على روح الفريق، وحل الخلافات التى تنشأ بين أعضاء الفريق.

■ مزايا فريق التفاوض:

✓تنوع القدرات والمهارات

✓زيادة الموضوعية

- ✓زيادة فرص إستخدام تكتيكات التفاوض
- ✓زيادة درجة المرونة.

7.3 تحديد جدول الأعمال:

- تعتبر عملية تحديد جدول الأعمال هي إحدى الوسائل التي يتعين على المفاوض إستخدامها بذكاء للوصول إلى النجاح في المفاوضات.
- ويجب إتفاق طرفي التفاوض على جدول الأعمال، وأحياناً ما يكتسب تحديد جدول أعمال أهمية يجب أن يتم التفاوض بشأنها بين الأطراف المعنية.
- ويوجد عدد من البدائل عند تحديد جدول الأعمال وهي كما يلي:
- ✓ البديل الأول: إدراج الموضوعات والقضايا الأساسية في جدول الأعمال أولاً ثم بعد ذلك القضايا الثانوية.
 - ✓ البديل الثاني: البدء بالقضايا الثانوية لأنها أيسر في الوصول إلى حلول، وتأجيل القضايا الأساسية إلى ما بعد تحقيق نجاح في القضايا الثانوية.
 - ✓ البديل الثالث: عرض الموضوعات والقضايا العامة دون اللجوء إلى التفاصيل.
 - ✓ البديل الرابع: البدء بتحديد مجموعة من المبادئ والأسس أولاً، إلى أن يتم التفاوض في إطارها بعد ذلك.
 - ✓ البديل الخامس: تقسيم القضايا إلى قضايا فرعية، وتتولى لجان متخصصة التفاوض بشأن كل قضية.

8.3 إختيار مكان التفاوض:

يعتبر إختيار مكان التفاوض ذو أهمية كبيرة، خاصة فى المفاوضات التجارية الدولية، فهل من الأفضل الإنتقال والسفر إلى الطرف الآخر فى الخارج أم دعوته إلى بلدك؟ أو الإلتقاء فى مكان محايد؟ والبدايل المتاحة فى هذا الخصوص كما يلي:

✓ البديل الأول: المقابلة فى بلدك:

يقوم هذا البديل على دعوة الطرف الآخر للإنتقال إلينا للتفاوض وإجراء المفاوضات. ويحقق هذا البديل عدداً من المزايا، منها الإستفادة من إمكانيات المكان لصالحنا، بالإضافة إلى العامل النفسى.

✓ البديل الثانى: الإنتقال إلى الطرف الآخر:

وفى هذه الحالة فإننا نقبل دعوة الطرف الآخر للذهاب والتفاوض معه فى بلده، أو المكان الذى يحدده للتفاوض. ويحقق هذا البديل عدداً من المزايا، فهى تحمل الطرف الآخر الأعباء وتجهيز وإعداد مكان التفاوض، كما تعنى التفرغ الكامل لأعضاء الفريق التفاوضى، مع إمكانية أخذ وقت كافٍ لدراسة ناجحة والرجوع إلى الأساسيات.

✓ البديل الثالث: إختيار مكان محايد :

ويستخدم هذا البديل عندما لا تتوافر الثقة من كلا الطرفين، ويسود العلاقات جو من التوتر. ويترتب على هذا البديل أن كلا الطرفين يخضع لنفس الظروف والموقف، كما يقلل فرص التوتر، ويساعد على سرعة إنجاز العملية التفاوضية، ويساعد كلا الطرفين على التفرغ الكامل للتفاوض.

✓ البديل الرابع: التناوب فى إستخدام أماكن التفاوض:

حيث يتم عقد بعض جلسات التفاوض فى موطننا، وبعضها الآخر فى بلد الطرف الآخر، ويحقق هذا البديل إمكانية المعاملة بالمثل من كلا الطرفين.

9.3 إعداد مكان التفاوض:

حتى يمكن إعطاء فرصة أكبر لنجاح المفاوضات فلا بد من توافر المكان الملائم والمريح مادياً ونفسياً، ويتكون الإعداد من الخطوات التالية

✓ إختيار مائدة التفاوض

✓ تجهيز مائدة التفاوض

✓ تأمين مكان التفاوض

ويتم تجهيز مائدة التفاوض والتي تأخذ عادة أحد الأشكال التالية :

✓ مائدة التفاوض المستطيلة

✓ مائدة التفاوض على شكل حدوة الحصان

✓ مائدة التفاوض المستديرة

✓ مائدة التفاوض البيضاوية

✓ الصالون التفاوضى.

10.3 الجلسة الافتتاحية :

ومن الأهمية الإعداد للمفاوضات التحضيرية للجلسة الافتتاحية نظراً لأهميتها

بالنسبة لباقى مراحل التفاوض وذلك من خلال :

✓ كيفية بدء الحديث

✓ موضوعات الحديث بعد التعارف.

11.3 خطة الإعداد:

على الرغم من أن النموذج يحتوى على الخطوات السابقة فإن الخطوة الخاصة بمناقشة الخطة عظيمة الأهمية، فخطتك قد تبدو ممتازة من وجهة نظرك، لكنها لا تحقق الغرض تماماً. ولهذا ناقشها مع أفراد آخرين.

ونظرة أخرى عليها من شخص آخر ربما يرى مشاكل أو مناهج لم تخطر لك على بال وأفضل من يراجع ويمحص، هم من لهم سابق خبرة فى التفاوض، وخصوصاً مع الطرف الذى تعتزم التفاوض معه. يستطيعوا توقع رد فعل الطرف الآخر، وبالتالي يفترضوا أفضل إستراتيجية للتعامل معه.

كذلك يمكن أن تقوم بتمثيل المفاوضات وخاصة إذا كانت القضية هامة ومعقدة. ويفعل ذلك عادة المفاوضون المحترفون فيقومون بتمثيل المفاوضات عدة مرات وتسجيلها على الفيديو وذلك بإستخدام إستراتيجيات مختلفة.

ويستغرق تمثيل المفاوضات وتحليلها بعض الوقت ولكنه يعتبر وسيلة مثلى لتقليل أو تقادى الأخطاء وبقية الخطط. كما تؤدي إلى زيادة الثقة والقدرة على تنفيذ الخطط كما وضعتها.

الفصل الرابع

المبادئ العشر في مفاوضات الأعمال

512292356

الفصل الرابع المبادئ العشر فى مفاوضات الأعمال

1.4 مقدمة

يعتبر معرفة وفهم الأنواع المختلفة من علاقات الصراع والتعاون واحدة من أهم المهارات المطلوب توافرها للمفاوض، حيث يترتب على ذلك استخدام الإستراتيجية المناسبة فى الوقت المناسب وفى القضايا التى تُجدى فيها استخدام هذه الإستراتيجية.

وتمدنا الإستراتيجية المناسبة فى المفاوضات برؤية واضحة للإتجاه أثناء المفاوضات. فنذكر ما الذى نستطيع إنجازه، وما هو أفضل إنجاز وعند ذلك نختار ونطبق أساليب ووسائل محددة لتحقيق هذه الأهداف بإسلوب فعال وكفاء.

وعند وضع الإستراتيجية لابد من وضع إجابات على مجموعة من الأسئلة المحددة وهى :

- ما هى طبيعة المشكلة موضوع التفاوض؟
- ما أهميته بالنسبة للأطراف المتفاوضة؟
- هل الموارد المتاحة تكفى لتحقيق نتائج ترضى الأطراف؟
- من هم المفاوضون؟
- من هم متخذوا القرار؟
- أين تتم المفاوضات؟
- متى تحدث المفاوضات؟

• ماهى النتائج المترتبة على الإتفاقيات التى سوف تنشأ عن هذه المفاوضات؟
وكذلك يجب عمل قائمة أو بيان بكل الإستراتيجيات والتكليفات التى يستخدمها،
وما هى الظروف والمتغيرات التى سوف يُستخدم فيها.

وعلى الرغم من وجود العديد من الاختلافات بين الدول والإتفاقيات المختلفة إلا
أنه توجد عشر وصايا يمكن أن تكون ذات فاعلية فى أى مكان فى العالم، مع ضرورة
التأكيد على وجود إختلافات بين ثقافة وأخرى تتعلق بتلك الوصايا.

والمبادئ أو الوصايا العشر ذات الفاعلية تتمثل فيما يلى:

- التخطيط للمفاوضات
- الإحتفاظ بطموحات عالية
- وجه الأسئلة ثم إنصت باهتمام
- التحفظ فى تقديم التنازلات
- إتباع منهج مكسب - مكسب
- إستخدام لغة سهلة وبسيطة
- بناء علاقات قوية
- الأمانة الشخصية
- إدراك الإختلافات بين بين الثقافات
- التحلى بالصبر.

2.4 التخطيط للمفاوضات:

تحصل على ما تريد من المفاوضات عندما تملك المقدرة على التفكير مقدماً، وعندما تملك المقدرة على التفاعل السريع مع الأحداث.

ولا تغنى الطاقة الذهنية والعقلية العالية والمقدرة الفائقة على التفاعل التلقائي مع المتغيرات عن الإعداد للمفاوضات.

فالأفراد أو المديرون يتضمن برنامجهم اليومي كثيراً من المفاوضات القانونية مع العملاء والموردين.....إلخ، لكن هذه المفاوضات القانونية قد لا تتطلب التخطيط المنهجي. أما في حالة القضايا الأكثر أهمية، فيعتبر التخطيط للمفاوضات ذو أهمية عالية فضلاً عن ضرورته الملحة للمفاوض.

1.2.4 التخطيط للصراع :

إذا كانت ملماً بكل القضايا والمواقف مقدماً فبإستطاعتك معرفة ماذا تريد من المفاوضات وماذا يريد الطرف الآخر من المفاوضات.

ولكننا لا نستطيع دائماً الإلمام بكل مواقف الطرف الآخر، وفي بعض الأحيان قد لا نستطيع معرفة المتغيرات التي تؤثر علينا نحن.

ويشارك كثيراً من المفاوضين في المفاوضات إما بدون تخطيط مطلقاً، أو الإنتظار حتى تبدأ المفاوضات لكي يقوم بذلك أو يركز إهتمامه على مطالبه من المفاوضات.

ويُكرس المفاوض غير الماهر، وقتاً كبيراً للدفاع عن مواقفه المتشددة، مما يؤدي إلى تشجيع الصراع في المفاوضات. وفي هذا النوع من المفاوضات تركز عملية التخطيط على المواقف المتشددة، والتي لا ينتج عنها أى تقدم في المفاوضات، بل تهدف فقط إلى الصراع لأقصى مدى. ومحاولة تحريك المفاوضات إلى أرضية مشتركة بما يحقق مصالح كلا الطرفين تعتبر من المهام الصعبة في تلك المفاوضات.

2.2.4 التخطيط للتعاون:

يعطى كثير من المفاوضين المهرة إشارات أكبر لمواقفهم والمواقف المتوقعة للطرف الآخر. بالإضافة إلى بذل مجهوداتهم التخطيطية لاستكشاف الأرضية المشتركة للمفاوضات. بالتركيز على الأرضية المشتركة فإن ذلك يحقق له العديد من المزايا منها:

- تحقيق تقدم مبكر في المفاوضات
- تشجيع أى اتجاه للتعاون
- تعطى قوة دافع للقضايا الأخرى
- تقلل الصراع إلى أدنى حد

ومن الأهمية أن نتذكر أن أية مفاوضات تشتمل على الصراع والتعاون (الأرضية المشتركة) وإذا ما تم التركيز فقط على الصراع، فيعنى ذلك قطع الطريق على أية محاولات لتقديم أرضية مشتركة للتفاوض.

3.2.4 التخطيط للعمليات :

كلما زادت مهارة المفاوض كلما بذل وقتاً أطول فى تخطيط الوسائل المزمع إستخدامها، ويعرف مقدماً أى خطة قابلة للتعديل أثناء تنفيذها. لذلك يضع خططاً مرنة قابلة للتغيير وفقاً لسير المفاوضات، ويعتمد ذلك على أن ما تم التخطيط له أثناء المفاوضات يتوقف على خطط الطرف الآخر، وغالباً ما يجد المفاوض أنه من المفيد نصف فريق التفاوض بتمثيل دور الطرف الآخر، وبذلك نتمكن من تقليل المفاجآت غير المتوقعة إلى أدنى حد ممكن.

ولوضع خطة للتفاوض مجموعة من المزايا يتمثل أهمها فيما يلى :

✓ تساعد على وضع أفكارنا فى شكل خطة تتضمن التنسيق وعدم التضارب
ويمنع التشويش الذى يصاحب الخطط غير المكتوبة، وغالباً ما يظهر هذا التضارب فى أثناء المفاوضات عندما تجد نفسك تحاول تحقيق أهداف متعارضة.

✓ من المفيد لنا إذا كنا نتفاوض كفريق أن تتوفر مستندات لكل عضو من أعضاء الفريق المشارك فى المفاوضات يعمل بها وينفذ ما تحتويه.

✓ تساعد على المراجعة ومعرفة نقاط الاختلاف بين ما تم إنجازه وما هو مخطط.

ويفضل بعض المفاوضين وضع خطة تفصيلية، بينما يفضل البعض الآخر استخدام إطار عام للتخطيط، وتشتمل العناصر الأساسية على البنود التالية:

➤ **القضايا:** (بنود جدول الأعمال التي ترغب في التفاوض بشأنها)

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

➤ **مقارنة القضايا بجدول الأعمال المتوقع:**

- ✓ ما هي الاختلافات؟
- ✓ قضايا مختلفة
- ✓ أولويات مختلفة
- ✓ قضايا غير قابلة للتفاوض.

➤ **أنواع القضايا :**

✓ قضايا الحل المشترك :

-
-
-
-

✓ قضايا التساوم:

.....
.....
.....
.....

✓ كيف يمكن الحصول على مقدار أكبر من المكاسب في المفاوضات؟

.....
.....
.....
.....

✓ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في القضايا المختلفة:

الحد الأقصى

الحد الأدنى

القضية

الأولى

القضية

الثانية

✓ بيانات ومعلومات حول الطرف الآخر:

1. الحالة الاجتماعية

2. كيف يقضى وقت فراغه

3. تاريخ العلاقات السابقة مع الطرف الآخر

4. هل يفضل الحل المشترك أم التساوم؟

5. ما هو تأثير الأطراف الأخرى على المفاوضات؟

6. خبرته التفاوضية.

✓ تأثير ثقافة الطرف الآخر على المفاوضات:

1. هل من المحتمل أن تهتم المجتمعات بالشكليات؟

2. هل من الأهمية الحفاظ على هيبة الطرف الآخر؟

3. ما هي سرعة إنجاز المفاوضات؟

4. هل الاختلافات في وجهات النظر عاطفية؟

5. هل يجب إعداد جدول رسمي؟

✓ تخطيط المفاوضات المتوقع من حيث :

1. طبيعة القضايا

2. منهج التفاوض من الطرف الآخر

3. الوقت المتاح للتفاوض

✓ المفاوضات السابقة :

1. ما هي موضوعات التفاوض السابقة ؟

2. ما هي قيود ونتائج المفاوضات السابقة؟

3. ما هي الإستراتيجيات والتكتيكات التي إتبعها الطرف الآخر؟

4. كيف تحققت النتائج وكم إستغرق تحقيقها؟

✓ المعلومات المطلوبة :

1. هل من الممكن الحصول عليها قبل المفاوضات؟

2. هل يمكن الحصول عليها فقط أثناء المفاوضات؟

✓ صياغة الإستراتيجية : تتم الصياغة بناء على

1. القضايا
2. نوع القضايا
3. إدارة القضايا المتوقعة
4. الأساليب التي يتبعها الطرف الآخر فى المفاوضات
5. نمط المفاوضات المتوقع
6. تبادل المعلومات
7. ما هى إستراتيجيتك العامة ؟
8. ما هى إستراتيجية الطرف الآخر العامة؟
9. ما هى الأساليب التي سوف يستخدمها الطرف الآخر فى المفاوضات؟

وتوجد العديد من الطرق للتخطيط للمفاوضات، حيث حددت 'حدى الدراسات خمسة مناهج يتبعها المفاوضون المهرة عندما يخططون لمفاوضاتهم كما يلي:

- ✓ المفاوض الماهر يخطط لنطاق ومدى الأفعال والإختيارات والنتائج ويبدل فى ذلك ضعف ما يبذله المفاوض غير الماهر.
- ✓ يبذل المفاوض الماهر ثلاثة أضعاف الجهد الذى يبذله المفاوض غير الماهر من أجل إيجاد أرضية مشتركة مع الطرف الآخر.
- ✓ يأخذ المفاوض الماهر ضعف الوقت الذى يأخذه المفاوض غير الماهر فى مناقشة القضايا طويلة الأجل.
- ✓ يضع المفاوض الماهرى مدى للأهداف (حد أقصى وأدنى) مثل تحديده سعر مستهدف بين 500 إلى 700 لكل وحدة.

✓ يستخدم المفاوض الماهر التخطيط المسبق.

تأكد من دقة الفروض الأساسية والتوقعات وإسأل نفسك عن مدى واقعيتها، وذلك لأن خطط التفاوض تقبل بسبب عدم واقعيتها، ويترتب على الخطط غير الواقعية تعليقات عقب التفاوض مثل :

✓ نحن إفتراضنا أنهم سوف يطلبون..... ولكن لم يفعلوا

✓ توقعت أن يفعلوا ذلكولكن لم يحدث هذا

فالقضايا للتطبيق هي محدد رئيس لضمان نجاح ما خطط له.

3.4 تبني منهج مكسب - مكسب:

يتطلب إنجاز منهج مكسب - مكسب، الفحص الدقيق للأهداف العامة لكلا الطرفين. وفي هذا المجال يوجد إختلاف بين المفاوض الماهر الذي يأخذ وقتاً أقل في أسلوب الهجوم أو الدفاع وكذلك في عدم الإتفاق، مع إعطاء مزيد من المعلومات عن مشاعره مع تقديم عدد قليل من الحجج لتدعيم موقفه. ويبدو ذلك غير مألوف، في حين أن المفاوض الماهر يدرك أن عدداً قليلاً من الحجج القوية أكثر فاعلية من عدد كبير من الحجج، فتؤدي كثرة الحجج الواهية إلى إضعاف الحجج القوية.

ولكى يتم إنجاز منهج مكسب - مكسب فمن الضروري التعاون مع الطرف الآخر ومعرفة أهدافه وأولوياته، ففي المملكة العربية السعودية فإنك عندما تتبادل الأفكار، وتبذل مجهوداً في المفاوضات مع قدر من المساومة، فإن ذلك يعبر عن إهتمام الطرف الآخر.

والفكر البريطاني في منهج مكسب - مكسب، يأخذ الطابع الرسمي بالإضافة إلى الإهتمام بالمناقشات التفصيلية للحقائق. ويتطلب إنجاز منهج مكسب - مكسب معرفة كل طرف بأهداف الطرف الآخر.

ففي أثناء المفاوضات مع طرف ياباني، فربما هدفك هو تحقيق ربح في الأجل القصير وزيادة السيولة، بينما النظير الياباني يتمثل إهتمامه في تحقيق النمو الطويل، ويؤدي الاختلاف في الأهداف للأطراف إلى وجود فرصة لتطبيق وإنجاز منهج مكسب - مكسب. فعندما يتفاوض ممثل شركة متعددة الجنسيات مع إحدى الدول النامية تستفيد من رخص العمالة بها، بينما تحرص الدولة النامية على إقامة روابط تجارية مع هذه الشركة المتقدمة تكنولوجياً ومن ثم تحقق كل من الشركة والدولة النامية أهدافها.

ويؤدي التركيز في المفاوضات على أن يحقق كل طرف مكسب في المفاوضات، إلى زيادة فرص النجاح للمفاوضات وخصوصاً في الأجل الطويل.

4.4 الطموحات الكبيرة :

إن السعى نحو مستويات طموح عالية في المفاوضات فقد يبدو في البداية إندفاعاً، لكنه ضرورة يجب أن نعيها كل الإهتمام، ويترتب على الطموحات المرتفعة عديد من المزايا منها :

- لا تحرمك من قوتك وربما يفعل ذلك الطرف الآخر
- يقلل توقعات الطرف الآخر
- يوضح مدى مثابرتك وقوة إقناعك
- يعطيك الفرصة لتقديم تنازلات

- إذا كان الوقت فى صالحك، فإن الطموحات الكبيرة تعطيك الوقت الكاف لتعلم المزيد عن الطرف الآخر ويعطيك الوقت اللازم لتحقيق وتلافى كثير من الأزمات
- يلتزم الطرف الآخر بتخفيض أو التقليل من طموحاته حتى يمكنه أن يحقق مكسباً.

وتعتبر تلك المزايا التى تتحقق من تبنى أهداف وطموحات كبيرة ذات أهمية وفائدة للمفاوض، ولشرح ذلك دعنا نبحث وننقب فى أعماق الطرف الآخر لتعرف كيف يشعر الطرف الآخر.

فإذا كنت تتفاوض مع شركة ألمانية لشراء آلة معينة، وتعتقد العزم على أن المفاوضات مع الشركة الألمانية هذه المرة لن تكون مثل المفاوضات السابقة. فقامت هذه المرة بالإعداد الكاف للمفاوضات، فقرأت كل ما كتب فى الدوريات المتخصصة عن هذه الآلة. وتشاورت مع الخبراء والموردين والعملاء وكل من يستطيع مساعدتك فى التفاوض مع هذه الشركة، وبعد ذلك بدأت التفاوض معها لشراء الآلة.

وعندما يثار موضوع فأنت مستعد، لديك كل الحقائق والمعلومات والأرقام وبعضاً من اللباقة الإجتماعية للتفاوض معهم، ومن ثم فإنك تعرض رقماً محدداً فى التفاوض ولن تتراجع عنه، أو تعرض سعراً نهائياً لن تقبل غيره وتُردّد : هذا ملائم. وعند ذلك يوافق المفاوض الألماني على السعر الذى قدمته ويقول نحن نوافق على هذا العرض، هذه الآلة لك ثم يبتسم.

ماذا سيكون شعورك فى هذا الموقف؟ تتعجب؟ تفرح إذا كنت مثل معظم الناس، فإنك سوف تصاب بإكتئاب وشعور بالخيبة لأنك قدمت ذلك العرض وسوف

يتبادر إلى ذهنك أنك أخطأت؟ وكان يجب عليك أن تقدم عرضاً بسعر أقل ، ذلك هو رد الفعل الطبيعي.

هل حصلت على ما تريد بعد كل هذا؟ لقد تم إشباع جزء من حاجاتك وهو الجزء المنطقي بينما لم تشبع ما يتعلق بطموحك.

وتوجد إختلافات ثقافية فى مدى كبر طموحاتنا مع الأطراف الأجنبية. لكن كقاعدة يجب أن تطلب أكثر مما تريد فعلاً، فإذا كنت تريد ثمناً للسلعة التى تبيعها 40 ألف جنيه مصرى فلا تطلب 55 ألف جنيه مصرى بل أطلب 80 ألف جنيه مصرى، وسيقوم الطرف الآخر بإخبار رئيسه بأنك طلبت 80 ألف جنيه مصرى وهذا سعر مرتفع جداً، والمفاوض الجيد الذى يجعلك تقتنع بقيمة 60 ألف جنيه مصرى، وعند ذلك سيقول الطرف الآخر لرئيسه أنه إستطاع أن يوفر 20 ألف جنيه مصرى.

وإذا كنت فى وضع تنافسى فركز على أن جودة سلعتك افضل وأنت تقدم خدمة أحسن وكذلك ركز على الجوانب الأخرى التى تجعل أسعارك المرتفعة عن منافسيك مقبولة.

5.4 إستخدام اللغة السهلة والبسيطة :

توجد فى أية لغة الألف من المرادفات والصيغ والتعبيرات التى تتراوح بين البساطة والسهولة فى الفهم والتعقيد والصعوبة فى الفهم، ولذلك فيجب أن تحرص عند إستخدامك اللغة أن تستعمل فى مفاوضاتك اللغة البسيطة السهلة.

فعندما تتفاوض مع طرف أجنبي فيجب أن تتبعد عن استخدام اللغة العامية في الحديث والتفاوض، ولا تفترض أن الطرف الأجنبي لمجرد أنه يتكلم اللغة العربية مثلاً سوف يفهمك تماماً، فالأجنبي قد تعلم اللغة العربية في المدرسة، ولكن ربما لا يستطيع نطقها أو فهمها بسهولة.

ونفس الشيء يقال للأمريكي الذي يسافر إلى دولة مثل تايوان، وسأل الطرف التايواني عما إذا كان يعرف الإنجليزية فيجيبه "بنعم"، وبعد ذلك يكتشف الأمريكي صعوبة التفاهم معه، وذلك بسبب استخدام الأمريكي للمفردات العامية في الحديث.

ويجب أن تهتم عند صياغة العقود والاتفاقيات باللغة المستخدمة في العقود والاتفاقيات، لأنه قد يوجد إختلافات في المعنى الإصطلاحى للغة والمعنى المستخدمة به اللغة في العقد، ومن أشهر الوقائع فى ذلك ما ثار من خلاف حول تفسير قرار مجلس الأمن الدولى رقم 242 من جانب الطرفين الإسرائيلى والعربى.

6.4 وجه الأسئلة ثم أصغى بإنتباه :

توجيه الأسئلة المناسبة يمثل أهمية كبيرة للمفاوضات، وفى المراحل الأولى للمفاوضات فليكن هدفك من توجيه الأسئلة هو الحصول على المعلومات، وأجعل حديثك مع الطرف الآخر عن مقترحاتك شيق وذكى ويخلق شعوراً مفعماً بالمودة.

ويشرح البيان التالى الأسئلة والإستماع عند المفاوض مرتفع ومتوسط المهارة كما

يلى :

سلوك التفاوض	مرتفع المهارة	متوسط المهارة
نسب الأسئلة إلى إجمالي التفاوض	21.3%	9.6%
إختبارات الفهم	9.7%	4.1%
تلخيص	7.5%	4.2%

ويوضح البيان السابق أهمية الأسئلة حيث يسأل المفاوض الماهر ضعف عدد الأسئلة التي يسألها المفاوض متوسط المهارة.

والمفاوض الماهر أكثر إصغاء في المفاوضات عن المفاوض غير الماهر. ويوجد إعتبار على درجة كبيرة من الأهمية عند توجيهك للأسئلة، "لا تفعل أى شىء ممكن أن يربك الطرف الآخر إذا كنت تريد الحل المشترك".

وتختلف طرق توجيه الأسئلة باختلاف الثقافات، فقد توجه الأسئلة بطريقة مباشرة ومفتوحة في ثقافات مثل أمريكا وكندا وأستراليا وسويسرا والسويد وألمانيا، وغير مباشرة كما في تاوان والبرازيل وكولومبيا.

فيعتبر الإصغاء إلى الطرف الآخر تحدياً، خاصة عندما يوجد إختلاف في الثقافات، ويحدث ذلك حتى وإن كان طرفا التفاوض لغتهما الأولى واحدة. وعندما لا تعرف معنى كلمة أو يساورك الشك في معناها إستوضح معناها.

ويوجد تحدى أكبر عندما تتفاوض مع مفاوض من بلد مثل اليابان والصين واليونان وأسبانيا والسعودية، حيث يتم توجيه رسالة للطرف الآخر من خلال سياق الكلام.

وللإستماع الفعال بعض الإعتبارات يجب أخذها في الحسبان مثل :

- حدد ما تقول
 - ركز على ما يقوله الطرف الآخر
 - تابع المتحدث بعينك، لا تحقق فيه على نحو صارخ
 - أعد صياغة وتلخيص ملاحظات الطرف الآخر
 - تجنب القفز إلى النتائج
 - لاحظ التلميحات غير الشفهية
 - إستمع بأحاساسيك
 - إسأل للتوضيح والإستفسار، إفترض الإختلاف وليس التطابق عندما لا تتأكد من المعنى.
 - توقف بعض الوقت لمزيد من الفهم.
- وللطقوس التى تتبع فى المفاوضات الدولية أغراض عديدة منها الضيافة وجمع المعلومات. وتعتبر إقامة حفلات العشاء وغيرها من وسائل الترفيه فرصة كبيرة لجمع المعلومات عن أحد اطراف التفاوض، ومن خلال الضيافة نوضح مدى إحترامنا للطرف الآخر، وكذلك المساعدة فى إكتشاف شخصيته.
- وفى هذه المناسبات إستمع جيداً إلى الطرف الآخر، ففى ذلك الجو غير الرسمى البعيد عن جو المفاوضات الرسمية نستطيع أن نعرف المزيد عن الجوانب الأخرى للمفاوض وأجعل ذلك فرصة لجمع المزيد من البيانات عن الطرف الآخر.
- ويرتبط الجزء الرئيس للإستماع بهيكل اللغة وربما يحول حديثه إلى فقرات تلغرافية، وتركيز النقاط الرئيسة وتجعل حديثه أكثر تعقيداً ويؤيده بالحجج القوية. وكما يمكن

حدوث أى شىء خلال لحظة خداع أو تضليل، وذلك عندما تتغير حركات الفرد (يتمايل فى مقعده أو تتحرك عيناه بسرعة).

وفى المفاوضات التجارية الدولية، فإن للتلميحات معانى تختلف باختلاف الثقافات. ففي السويد فإن تعبيرات الوجه وإيماءات الأيدى غير معبرة فى المفاوضات الدولية وإن اختلف مدلولاتها فى ثقافات أخرى.

وهناك خمسة أشياء إيجابية يمكن أن تفعلها دون أن تنطق بكلمة واحدة وهى كما يلى :

- الإبتسامة: وهى ذات مفعول ومدلول عالمى وتساعدك على إفتتاح موضوع التفاوض، ويمكنك أن تقول بإبتسامة : "يُسعدنى وأقدر عملى معكم".
- الأناقة فى الملبس: الزى والهندام المناسب والشعر الممشط والحذاء الملمع وأظافر نظيفة وملابس مناسبة يوضح ذلك إحتراماً لنفسك وللطرف الآخر.
- الإيماء بالرأس إلى الأمام: التحية بالإيماء بالرأس إلى الأمام تعتبر وسيلة يعبر بها عن الإحترام والإهتمام فى كل الثقافات تقريباً.
- إستخدام الإيماءات الواضحة: وضع اليدين على الصدر ربما يُنظر إليه على أنه عدم إهتمام أو رفض، والإيماءات الأكثر وضوحاً تُشجع الطرف الآخر على بيان أفكاره.
- إنتهز كل فرصة لتومىء برأسك: هذه الحركة البسيطة توضح للطرف الآخر أنك تستمتع إليه.

7.4 إقامة العلاقات القوية :

تعتبر قضايا القيم من القضايا شديدة الحساسية، فمناقشة قضايا الدين والسياسة ودور المرأة في مجال العمل لا يساعد على بناء علاقات قوية مع الطرف الآخر الذي تتفاوض معه.

وحتى في حالة إثارة الطرف الآخر لموضوع من هذه الموضوعات فإنه لا يهتم وجهة نظرنا في هذه الموضوعات.

وفي كثير من الثقافات تعتبر العلاقات أهم من العمل الذي يتم إنجازه، وتتطور وتنمو العلاقات بالطرف الآخر عندما تهتم بالمضمون أو تتلاقى الخوض في الموضوعات ذات الحساسية الخاصة بالطرف الآخر.

وللعلاقات الشخصية أهمية أكبر في بعض الثقافات، ففي البرازيل واليابان واليونان والسعودية وأسبانيا تعد العلاقات الشخصية القوية ذات أولوية تقريباً عن التعامل ذاته، أما في دول أخرى مثل ألمانيا وسويسرا فإن التعامل ومحتويات المفاوضات له الأولوية عن العلاقات الشخصية.

وتعتبر العلاقات القوية في معظم الحالات هامة وضرورية لنجاح المفاوضات في الأجل القصير، وتشكل في كل الحالات عاملاً حاسماً للنجاح في الأجل الطويل. فيمكن القول "يسعدني التعامل معاً حتى إذا لم نصل إلى إتفاق على جزء فيما نتفاوض عليه". فأنت تريد أن يكون للطرف الآخر نظرة إيجابية نحوك.

ولبداية بناء علاقات قوية أو المحافظة على تلك العلاقات، يوجد خمسة عشر تعبيراً فى هذا الصدد وهى كما يلى:

- ✓ إننى مسرور جداً بلقائك
- ✓ يمكنك أن تقول لى المزيد عن مقترحاتك
- ✓ لى بعض الأسئلة التى أود أن أطرحها
- ✓ يمكننا أن نأخذ فى الاعتبار (س) إذا ما أخذتم فى إعتباركم (ص)
- ✓ دعنا نلخص ما دار من مناقشتنا
- ✓ يسعدنى رؤيتك مرة أخرى
- ✓ هل يمكنك أن تقول لى المزيد عن إهتمامك
- ✓ فلتسمح لى أن أقول لك إهتمامى
- ✓ أشعر بخيبة أمل لعدم تمكننا من إحراز مزيد من التقدم
- ✓ ما توصلنا إليه من تقدم يسعد الجميع
- ✓ شكراً
- ✓ يمكننا الإجابة على أى أسئلة أخرى
- ✓ ما الذى سوف ينجم عن هذا التعامل
- ✓ أننى أستمتع بإنجاز الأعمال معك
- ✓ لم أتحدث معك منذ توقيع العقد

حتى عندما نقصد ونبغى تصويب بعض السلبيات، توجد بعض المصطلحات والجُمل التى تستخدم فى ذلك. وقد تبين من الدراسة أن المفاوض الماهر يستخدم حوالى

2,3 كلمة وجملته تغضب وتثير الطرف الآخر، بينما يستخدم المفاوض غير الماهر 10,8 كلمة في الساعة.

وتشتمل الجمل المميزة على تعبيرات مثل العرض السعري، السعر العادل، والترتيبات المعقولة.

وتوضح القائمة التالية بعض الكلمات التي تؤدي إلى توتر جو المفاوضات بغض النظر عن الثقافة.

قائمة الكلمات والجمل التي يجب تجنبها في المفاوضات	
الكلمة	ردود الفعل التي قد تثيرها
أنت دائماً	أنا دائماً – أنا غالباً أو نادراً أسلك ذلك المسلك لكن ليس دائماً وأبداً
ما الذي أفعله كي تفهم	سوف أدعك تعرف ما إذا كنت محتاجاً للفهم
إنصف بالمعقولية، كن معقولاً	أننى لا أعتقد أننى غير معقول، هل قابلت في حياتك شخص قال لى أننى غير معقول
تريث أو إهدأ	إذا لم يكونوا مترئين فهم لا يحتاجون إلى قولك هذا
ليس من الضروري القول	عندئذ لماذا تقول
بوضوح وجلاء	لماذا تخرج بملاحظاتك عما هو واضح

وغير واضح	
أنت تعرف ما هي الحقيقة وأفعلها	حقيقة المسألة هي
أنت واثق أنني لا أستطيع أن أقول لك كل شيء	أنت لا تستطيع أن تقول لي
ربما أختار الإستماع لكن لا أريد فعل ذلك مباشرة	إسمع
ربما أعرف وربما لا أعرف	كما تعرف
هل تتوقع أنني غريب الأطوار إذا لم أوافقك	معظم الأفراد

وهذه الكلمات يجب أن تتخلص منها عند تفاوضك مع الآخرين، نعم تُستخدم بعض من هذه الكلمات في مناقشات أمور الحياة المختلفة، لكن عند التفاوض يجب أن تستخدم الكلمات التي لا يترتب عليها توتر جو المفاوضات أو تُسبب إثارة للطرف الآخر.

وعند الوصول إلى ورطة أو مأزق، إتخذ الخطوات اللازمة للتغلب على هذا المأزق أو الأزمة مع الإحتفاظ بعلاقات ودية مع الطرف الآخر.

والأساليب التالية تساعدك في تخطي تلك الأزمات أو المأزق :

- ✓ تلخيص المناقشة للتأكد من وجود مأزق أو طريق مسدود
- ✓ التأكيد على المصالح المتبادلة
- ✓ التركيز على تكلفة عدم الموافقة والوضع الذي ترغب في تجنبه

- ✓ التوصل إلى مبادئ وتأجيل الأجزاء الصعبة في الإتفاقية
 - ✓ حاول إكتشاف المشكلة على أساس أن شيئاً ما لم تقله للطرف الآخر
 - ✓ غير نوع التعاقد
 - ✓ تغيير مواصفات التعاقد أو مصطلحاته
 - ✓ وضع خيارات بديلة للتعاقد
 - ✓ إجراء مقابلة بصفة غير رسمية في أماكن مختلفة
 - ✓ قدم التنازلات المشروطة لتسوية كل القضايا
 - ✓ شكل لجنة مشتركة للدراسة
 - ✓ غير أعضاء الفريق أو رئيس الفريق
 - ✓ ناقش كيف تستجيب أنت والطرف الآخر للحل المقترح
 - ✓ إروى قصة فكاهية
 - ✓ إعط نفسك أجازة أو عطلة من المفاوضات
 - ✓ حدد ميعاداً نهائياً للحل، حيث يخلق الموعد النهائي شعور بضرورة العمل الطارىء والمُشجع
 - ✓ تحلى بالصبر.
- وضع دائماً في إعتبارك أنت والطرف الآخر أن أسلوب ومضمون المفاوضات الحالية يترك أثاره على المفاوضات المستقبلية، وإحرص على ترك إنطباع جيد حتى وإن لم تختتم المفاوضات الحالية بالتوصل إلى إتفاق، وضع في إعتبارك دائماً أنك سوف تجلس مرة ثانية للقيام بأعمال أخرى.

وإجعل الطرف الآخر يأخذ إنطباعاً عنك أنك إنسان ممتاز بالنسبة لأي طرف تنجز معه عملاً، بالإضافة إلى اعتقاده أن لديك بعض التوقعات التي تحتفظ بها في عقلك.

8.4 الشخصية المتكاملة :

تعتبر الشخصية المترنة والمتكاملة من العوامل المهمة والتي لها فاعلية كبيرة في المفاوضات التجارية الدولية، وترجع أهمية التمتع بشخصية يثق بها في المفاوضات التجارية الدولية إلى سببين هما :

✓ يتعلق السبب الأول بالمعلومات، فلن يعطيك أي شخص معلومات ذات أهمية إذا لم يثق بك، فإذا نظر إليك على أنك غير جدير بالثقة، فإن الناس سوف يقولون لك ما يجب أن يقال لمن في منصبك أو موقعك في السلطة.

✓ ويتمثل السبب الثاني في أن الشخصية التي تتمتع بثقة وذكاء ذات أهمية في بناء مفاوضات قوية، وتعتبر مسألة الثقة من أصعب مشاكل العلاقات والتي يتعذر حلها.

أما في المشاكل الأخرى في العلاقات فإنه بقدر من العمل الدؤوب والمهارة والتوفيق يمكن أن نجد لها حلاً.

ويحاول المفاوض الأمريكي مثلاً حل مسألة الثقة بصياغة نوايا الأطراف في عقد جامع مانع، وفي هذه الحالة فإن الطرف الآخر يلتزم بالعقد بغض النظر عن مقدار الثقة فيه.

وفى ثقافات عديدة فإن الثقة فى الأفراد أو العلاقات لا تتمثل فى مجرد عقد، وبالتالي فإن إنشاء وعمل عقود تعاقدية ليس له الأولوية عند العديد من أطراف التفاوض الدولى، فالمفاوض المالىزى مثلاً يفضل حذف أى نص فى عقودهم إذا كان لا يُنفذ.

ويترتب على عدم المقدرة على التحكم تماماً فيما يحدث فى المستقبل من أعمال وأحداث تجارية، إننا نضع شروطاً تحتاط لما سوف يحدث فى المستقبل. ويُركز المفاوض فى العالم العربى على الثقة المتبادلة، فهو عندما يبرم العقد يهتم بجانب ذلك بمن يبرم معه العقد بالإضافة إلى الشركة.

وفى بريطانيا يعتمدون بصورة أقل على شكيلات العقود من أمريكا، ويحتاج بناء الثقة فى المفاوضات التجارية الدولية إلى عمليات طويلة، ومن ثم يجب تجنب المغالاة فى استخدام عبارات مثل "تقتضى الأمانة أن....."، أقول الحقيقة.....، وبصراحة.....".

فكر فى أن الطرف الآخر لا يدرك لماذا لا يثق فيك؟، ويؤدى كثير من هذه العبارات إلى نتائج من عدم الثقة، حتى فى حالة صدق قائلها.

وعندما ينظر الطرف الآخر إليك بصدق وثقة فإن ذلك له مردود وفائدة كبيرة فى المفاوضات، وتذكر أنه يمكن أن تخسر تعامل لكن يجب أن تحتفظ بثقة الآخرين، ويمثل ذلك أهمية بالنسبة لمفاوضاتك القادمة مع الطرف الآخر.

9.4 التحفظ فى تقديم التنازلات:

تعطى التنازلات معلومات قيمة عن مقدمها، فهى توضح طريقتك وإسلوبك فى حل المشاكل ليس فقط فى المفاوضات الحالية، لكن أيضاً مع المفاوضات المستقبلية، وتوضح نماذج التنازلات الحالية للطرف الآخر كيف يتعامل معك فى المستقبل.

ولنفترض أنك فى Budapest وأنك فى مفاوضات شاقة مع شركة مجرية، فنتبادل معهم البيانات، وتقوم بعمل دفاع منطقي لموقفك والتفاوض خلال خمس جلسات مطولة من المفاوضات، ويبدو أن المفاوضات تسير فى طريق مسدود، والمفاوضات بشأن السعر ذات حساسية، فى أول إجتماع حددت 100 دولار أمريكى للوحدة، بينما عرض المفاوض المجرى 25 دولار أمريكى للوحدة. وكما نعرف فإن بناء علاقات طيبة قوية ذات أهمية فى أية مفاوضات. ويُصر المفاوض المجرى على 25 دولار أمريكى للوحدة ولا يتنازل عن هذا السعر.

وللخروج من هذه الأزمة عليك إثبات صدق نواياك لإنجاح المفاوضات، فقامت بتقديم عرضاً مقداره 60 دولار أمريكى على إعتقاد أن هذا يحل القضية، وزيادة فى تأكيد حُسن نواياك خفضت أسعارك إلى 50 دولار أمريكى وأنت متأكد أنك قطعت أكثر من نصف الطريق، وأن المفاوض المجرى سوف يعلن نفس الشيء، وبذلك تختتم الجلسات ويتم التعاقد.

وربما لا يحدث التصور السابق تماماً، ففي إستطاعتك أن تثق من أنك ستلقى هزيمة منكرة، فعلى حين يرى عدد كبير من المفاوضين أن مثل هذا التنازل يخلق الفرصة لإنجاح المفاوضات أو يجعل الطرف الآخر يقدم تنازلات مماثلة، إلا أن هناك إحتتمالات

كبيرة فى أن مثل هذا التنازل قد يُضعف موقفك ويجعل الطرف الآخر يطلب مزيداً من التنازلات، أو حتى يجعل الطرف الآخر يشعر بالريبة نحوك ومن ثم يجب أن تقدم التنازلات بعناية.

والخطوات الواجب إتباعها عند تقديم تنازلات هى ما يلى :

- ✓ لا تبدأ بتقديم التنازل فى مسألة أو قضية مهمة
- ✓ لا تقبل مطلقاً العرض الأول
- ✓ لا تصدق الطلب المرتفع بتقديم عرض مقابل
- ✓ قدم تنازلاً صغيراً أقل من توقعات الطرف الآخر
- ✓ عندما تقدم تنازلاً إفعل ذلك ببطء
- ✓ إجعل الطرف الآخر يشعر برضاء لتقديمك تنازلات صغيرة القيمة بالنسبة لك، لكن يدركها الطرف الآخر بقيمة مرتفعة
- ✓ إجعل تقديم التنازلات فى المسائل ذات الأهمية بالنسبة لك.
- ✓ قدم التنازلات المشروطة
- ✓ إحتقل بالتنازل الذى تحصل عليه
- ✓ لا تشعر أنه يجب عليك تبادل كل تنازل قُدم إليك.

ويختلف عدد التنازلات المبدئية باختلاف الثقافات، فيقدم المفاوض اليابانى عدد أقل من التنازلات مقابل كل نصف ساعة من جلسة المفاوضات المفاوضات، حيث يقدم حوالى 6,5 مقابل المفاوض الأمريكى الذى يقدم 7,1 بينما فى البرازيل 9,4، وكقاعدة عامة كلما قل عدد التنازلات كلما كان ذلك أفضل.

وتحصن بالحذر عندما يطلب منك الطرف الآخر تنازلات على أساس العدالة، فعندما يتكلم الطرف الآخر على أنه يريد منك تقديم تنازلات مقابل ما قدمه لك على أساس العدالة، لا تصدقه فهو ليس إلا تكتيك للحصول منك على تنازل.

10.4 التحلى بالصبر :

يعتبر الصبر ليس فقط فضيلة لكن ضرورة، نظراً لأن كل إستراتيجية فى المفاوضات الدولية تستغرق وقتاً أطول مما يحدث فى المفاوضات المحلية.

ويحقق التحلى بالصبر ثلاث مهام رئيسة تتمثل فيما يلى :

- ✓ يسهل الحصول على المعلومات من الطرف الآخر
 - ✓ يقيم علاقات من خلال إرسال إشارات من الإحترام والمجاملة والكياسة
 - ✓ يزيد من فرصة تقديم تنازلات فعالة.
- ويرتبط الصبر بسلوك التنازل، لأن المفاوض غير الصبور يميل إلى تقديم مقترحات مضادة وتنازلات أكثر، والمفاوض الماهر يقدم قليلاً من الإقتراحات المضادة عما يقدمه المفاوض غير الماهر، وقد يمثل الصبر أحد تكتيكات الطرف الآخر، حيث يحاول الطرف الآخر إرهابك بصبره ويجعلك قلقاً وتقدم تنازلات ما كان لك تقديمها، فلا تقع ضحية وإحتاط بالتدابير الآتية:

- ✓ إعط نفسك الوقت الكاف
- ✓ البعد عن التوتر
- ✓ هبىء نفسك لمفاوضات طويلة
- ✓ ضع فى إعتبارك ربما تكون المفاوضات أكثر مشقة بالنسبة للطرف الآخر

✓ حدد لنفسك موعداً نهائياً.

ويحتاج الصبر إلى مجهود شاق، ويشرح المفاوضون ذلك بأن المفاوضات في إندونيسيا تماثل شرب آلاف من أكواب الشاي حيث أنها بطيئة جداً وشاقة جداً.

11.4 إدراك الاختلافات بين الثقافات:

يجب إلمامك بثقافة الطرف الآخر بجانب إستعدادتك الثقافية، ويمكنك عبور الفجوة بين الثقافات المختلفة وتصبح مفاوضاً أكثر فعالية ومهارة، ويمكنك أن تتوافق مع الطرف الآخر فقط إذا ما تفهمت ثقافته وبيئته التي يتحرك فيها، ويجب أن ترى كل خطوة من خطوات التفاوض من خلال منظور ثقافة الدولة المضيفة.

ويجب أن نراعى النواحي الثقافية عند تعاملنا، وذلك في كل خطوة من خطوات التفاوض.

ويأخذ الوعي أو الإدراك الثقافى عدة أشكال، فعلى سبيل المثال عندما إستمرت المفاوضات بين الروس والمورد الأمريكى للتكنولوجيا اللازمة لحقول البترول لفترة غير قصيرة، وعلى الرغم من التقدم فى التفاصيل الفنية، إلا أن الروس إستمروا فى تحفظهم الشديد، وأخيراً فقط أيقنت المنشأة الموردة أن إرسالها لمدير من الإدارة الوسطى للتفاوض مع رئيس مجلس الإدارة الروسى يعتبر إهانة للروس.

فهم يشعرون أن أى شخص متواضع المنصب ليس له صلاحيات فى إتمام تفاوض حيوى، وإن إرسال مدير من الإدارة الوسطى يعبر عن عدم إحترام لهم، ومن ثم فإنه فى الثقافة الروسية يعتبر المستوى الوظيفى والدرجة ذات أهمية للمفاوض الروسى.

وفى هذه الحالة عندما تم تغيير مستوى التفاوض إلى نائب رئيس مجلس الإدارة، غير الروس نظرتهم إلى المفاوضات، وشعروا أنهم يتفاوضون مع المستوى الملائم.

وتأخذ الرموز الثقافية شكلاً آخر فى الصين، فالمفاوض كبير السن فى الصين يمثل أهمية كبيرة فى المفاوضات، حيث لا يفضل الصينيون التفاوض مع مفاوض صغير السن. فعندما أبلغت شركة أمريكية الصين بأنها سوف ترسل للتفاوض نائب المدير العام الذى يبلغ من العمر 35 سنة أبلغوا الأمريكان بأن يرسلوا شخصاً أكبر سناً. وحتى التنازلات، يجب أن تقدم من خلال منظور الثقافات. ويشرح البيان التالى كيف يتم إدراك التنازلات الكبيرة من جانب بعض الثقافات.

الدولة	رد الفعل
الولايات المتحدة	السعادة
السعودية	هكذا تتم الأعمال
اليابان	هذا يضر بالتناغم
هولندا	أنا لا أستطيع الثقة بك
سويسرا	هذا الشخص لم يمهّد للتفاوض بصورة جيدة

إتباع القاعدة الذهبية :

يسير معظم الأفراد أو يتبع قاعدة ذهبية وهى : هل يتصرف الآخرون كما تتصرف أنت؟، ويعتبر ذلك جيداً عندما تتعامل مع أفراد مثلنا نحن، فقد نجد التعامل معهم لأننا نشاركهم الصفات والخصائص.

والقاعدة الذهبية لم تعد مفيدة فى مجال المفاوضات التجارية الدولية، لان الكيفية التى تتفاوض بها تختلف من المفاوضات الصينى إلى المفاوضات الأمريكىألخ.

وبدلاً من ذلك تتبنى قاعدة أخرى وهى هل يفعلون الآخرون ما يجب أن يفعلوه؟

إذا كنت فى ثقافة تتعاون ويمتاز أفرادها بالصراحة والود فيجب أن تتعامل معهم من هذا المنطق، أما إذا كنت فى ثقافة مخالفة لذلك فيجب أن تأخذ فى الحسبان.

وإذا زادت درجة قناعتك وودك مع الآخرين فمعنى ذلك سوف يزيد من فعاليتك التفاوضية، وجامل إذا كان هناك مجال للمجاملة. وقد تعنى المجاملة إبتسامة عند التحية، أو عدم مقاطعة الآخرين، ومعرفة ذلك سوف يجعلك فى موقف أفضل.

وإذا لم ندرك الإختلاف فى التعبير عن المجاملة بإختلاف الثقافات، فإننا قد نقع فى المحذور، ففى الوقت الذى نريد فيه مجاملة شخص نتسبب له فى بعض الغضب، فقد تثير هدية كنوع من تقديرك للطرف الآخر غضب هذا الشخص، فى حين كان الهدف هو مجاملته.

فالبراعة والذوق مطلوبان فى شئون الأعمال الدولية، وتشمل البراعة والذوق من بين ما تشمل الإلمام والمعرفة بثقافات الدولة المضيفة.

وخلاصة القول أنه ليس مطلوباً منك أن تصبح مثل مواطنى الدولة المضيفة لك،
كن مدركاً للرموز الثقافية، وتذكر أنك أجنبي، ولا تلق بالاً للأخطاء التافهة لكثير من
العادات والطقوس فى أى من الثقافات.

فإذا لم تصافح بحرارة فى البرازيل، وإذا لم تستطع تذكر جملة أو تعبير مجاملة فى
بولندا، فهذا ليس نهاية العالم. وبجانب حرصك على الرموز الثقافية كن جديراً بالثقة
والتصديق.

إن إتباع الإستراتيجيات أو المبادئ العشر السابقة سوف يمهّد لك الطريق إلى
مفاوضات فعالة وناجحة، وإلى تلافى كثير من المشاكل التى تعرقل المفاوضات.

512292356

الفصل: الخامس

مفاوضات الشراء

512292356

الفصل: الخامس مفاوضات الشراء

1/5 - مقدمة

سبق وأن ذكرنا سابقاً أن التفاوض بشكل عام هو مساومة بين طرفين أو أكثر، كل له وجهة نظره وأهدافه، بهدف الوصول الى اتفاق أو تسوية ترضى كافة الأطراف حول موضوع يهم هذه الأطراف.

كذلك ينظر للتفاوض على أنه عملية ديناميكية (مواقف متعددة) بين عدة أطراف، تهدف إلى اتفاق مقبول حول قضية (أو مجموعة قضايا) خلافية بين هذه الأطراف بما يحقق أقصى قدر ممكن من المصلحة المشتركة لأطراف التفاوض.

ونتناول في هذا الفصل التفاوض في أحد مجالات الأعمال وهو الشراء. وينصرف مفهوم التفاوض من وجهة نظر المشتريات إلى عملية الوصول الى اتفاق بخصوص شروط عقد من خلال المباحثات بين البائع والمشتري

بينما يقصد بتفاوض المشتريات الفعال بأنه التفاوض الذي:

- يؤدي إلى اتفاق يحقق افضل عائد بالنسبة للتكلفة.
- يكون عادلاً وقابلاً للاستمرار.
- يحقق الحاجات المشروعة لكل الأطراف .
- يحسن أو على الأقل يحافظ على العلاقة بين هذه الأطراف
- لايتحول الى نوع من المضاربة العشوائية أو المقامرة بين الأطراف المتقدمين للتعاقد.

2/5 - مجالات التفاوض في الشراء :

تتعدد المجالات أو البنود التي تكون محل لمفاوضات الشراء ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

• السعر:

يعتبر السعر هو نقطة البداية في أى عملية تفاوض في مجال الشراء. لكن على المفاوض المحترف التعرف على فرص تعظيم العائد على الأموال التي ستدفعها

المنظمة، وذلك من خلال الشروط والعناصر الأخرى مثل:

• الدعم الفني ويشمل:

- الضمان
- الدعم خلال فترة حياة المنتج
- عقود الصيانة .. إلخ

• النواحي المالية وتشمل:

- الدفعة المقدمة
- شروط الدفع
- الخصومات
- جدولة الدفع
- مصاريف الانتقال
- جزاءات الإلغاء .. إلخ
- إدارة المخاطر وتشمل:
- الضمانات المالية
- التأمين
- نوع العقود المستخدمة
- مستوى الخدمة
- اشتراطات التعويض المالية .. إلخ

• إدارة المعلومات وتشمل:

- الحصول على المعلومات
- التقارير
- التوثيق
- حضور جلسات متابعة تقدم العمل .. إلخ

• الاطار الزمني ويتضمن:

- تاريخ الانتهاء

- تواريخ التسليم
- مواعيد الانجازات
- مدة العقد .. الخ

• **موضوعات أخرى وتشمل:**

- التغليف
- الشحن
- استخدام عمالة محددة
- اتفاقيات العمل من الباطن ... الخ

3/5 - أهداف مفاوضات الشراء:

تسعى مفاوضات الشراء إلى بلوغ عدد من الأهداف قبل وأثناء تنفيذ العقد وذلك كما يلي:

أولاً: قبل تنفيذ العقد:

- تحديد القضايا الرئيسية بين مختلف الأطراف.
- تطوير العلاقة وتعميق التفاهم بين مختلف الأطراف.
- تحسين العرض الحالي المطروح للتفاوض (السعر - الاشتراطات - الخدمات المقدمة ... الخ)
- دراسة وتحليل الظروف الطارئة أو المعقدة .
- تقليل المخاطر أو نقل مسؤوليتها من طرف الى آخر عندما تتضمن عملية الشراء مخاطر كبيرة.

ثانياً: أثناء تنفيذ العقد:

- في حالة ظهور تحفظات على أداء المورد.
- عند الحاجة لتعديل العقد يلزم التفاوض على الشروط والتحفظات الخاصة بهذه التعديلات.
- عند حدوث ظروف طارئة أو غير معتادة ويحتاج الطرفين لتحديد آثار هذه الظروف الطارئة على طرفي التعاقد.

4/5 متى نتفاوض فى مجال المشتريات؟

1. بعد تقييم العروض واختيار مجموعة من المتقدمين فى حالة العروض التنافسية ويجب ملاحظة التالى:

— إذا كان أحد المتقدمين أفضل من باقى المتقدمين لا يجب إخطاره بذلك قبل عملية التفاوض

— لا يجب أن القيام بأى تفاوض بدون حساب العائد والتأكد من أنه يفوق التكلفة الناتجة عن هذا التفاوض

2. بعد اختيار أفضل المتقدمين.

3. قبل توقيع العقد .

4. قبل أى تعديل فى العقد.

5. عند حدوث أى مشكلة خلال تنفيذ العقد.

5/5 - التخطيط والأعداد لمفاوضات الشراء :

يترتب على عدم وجود التخطيط السليم لمفاوضات الشراء عدم وضوح الهدف من التفاوض أو استخدام أنماط أو تكتيكات غير مناسبة والاحساس الخاطئ بالانجاز الوهمى . ومن ثم يجب أن يحتوى التخطيط والاعداد للتفاض : تفاصيل عن فريق التفاوض - الاطار الزمنى للتفاوض - أسلوب التفاوض الذى سيتبع - الاستراتيجيات والتكتيكات التى ستستخدم - أى محددات حول سلطات المفاوضين - احتياجات عملية التفاوض ... الخ

1/5/5 - تحديد موضوعات تفاوض المشتريات:

تتضمن عملية التفاوض فى المشتريات العديد من الموضوعات ولعل أهمها:

— ما هى طبيعة عملية الشراء؟ من حيث: مستوى المخاطر - التكلفة - التعقد

— ما هى طبيعة سوق السلعة؟: تنافس كامل - يتحكم فيه قلة من الموردين الكبار - موردين

بسطاء - بعد موقع السوق جغرافيا أو تواجهه فى مناطق ريفية مثلا

— هل التفاوض حول صفقة واحدة one-off أم نحتاج المحافظة على علاقة طويلة المدى

long-term relationship مع المورد؟

— هل تفاوضت مع هذا المورد من قبل - ما هو أسلوبه فى التفاوض - ما هى العلاقة القائمة حالياً؟

— هل هناك حساسية سياسية أو من المجتمع نحو التعامل مع هذا المورد؟

— ما مدى خبرة ومهارة فريق التفاوض التابع لك؟

— من الذى يميل فى صالحه ميزان القوى؟

2/5/5-مالذى تسعى لتحقيقه من التفاوض؟

- التعرف على الأهداف الرئيسية أو النواتج المطلوبة من عملية الشراء
- حدد أهدافك التفاوضية بناء على الأهداف السالفة:

- ادرس السعر المناسب لك والسعر الذى لايمكنك قبوله .
- حدد مدة التفاوض: الفترة التى يمكن أن تقضيها فى التفاوض
- جهز ردودك حول المقترحات المختلفة التى قد يثيرها المورد
- إذا كنت تتعامل بانتظام مع هذا المورد فأنت تحتاج الى اتفاق يمكن أن يدوم
- حدد المجالات التى يمكنك التفاوض فيها

- حدد تكلفة كل مجال أو موضوع والآثار الناتجة عنه .
- مثلاً شروط دفع ميسرة لها أهمية خاصة فى حالة عدم انتظام التدفقات المالية للشركة.
- يمكنك أن تحتار بين محاولة تخفيض السعر أو الحصول على مزايا أكثر من نفس السعر (فترة ائتمان أطول - زيادة فترة الضمان الخ..)
- يمكنك عمل بعض التنازلات للحصول على ما تريد
- يجب أن تكون مستعداً لانتهاء التفاوض لمنع اتفاق غير مقبول.

6/5- تحليل عناصر القوة والضعف فى مفاوضات الشراء :

يعتبر تحليل ودراسة الجوانب المختلفة لعناصر القوة والضعف لمختلف أطراف التفاوض أحد أهم الجوانب التى يجب أن تحظى بالأهتمام وذلك كما يلى:

• أولاً: عناصر القوة:

- فى جانب المشتري إذا كانت له قوة شرائية عالية.
- فى جانب البائع إذا كانت له قوة احتكارية فعلية - جغرافية - أو بحكم مركزه فى السوق.
- يمكنك زيادة القوة التنافسية بالبحث عن بدائل أخرى للمنتج أو الخدمة محل التفاوض وبالسعى لتكوين مجموعة من الموردين المحتملين
- لا يجب أن تدخل التفاوض دون التعرف على البدائل الأخرى المتاحة لك.

• ثانياً: الوقت

- التفاوض هو عملية تستمر لفترة من الزمن وليست مجرد حدث عابر.
- البداية الفعلية هي قبل مرحلة المقابلة وجها لوجه مع الطرف الآخر.
- لذا يلزم جمع كافة المعلومات مسبقاً حول أهداف واهتمامات منظمتك وكذلك أهداف واهتمامات الطرف الآخر.
- عادة لا يمكن الوصول الى نتائج جيدة من التفاوض تحت ضغط الوقت
- استثمار الوقت فى استكشاف الاحتياجات والاهتمامات وراء المواقف المعلنة وا طرح حلول مبتكرة لتحقيق مصالح الطرفين.

• ثالثاً: المعلومات

- جمع المعلومات خلال عملية التحضير والأعداد للتفاوض يمكننا من تحسين فرص الوصول الى اتفاق مرضى للطرفين.
- يصعب الحصول على معلومات دقيقة خلال جلسة المفاوضات مع مفاوض محترف.
- كلما حصلنا مسبقاً على معلومات عن الطرف الآخر (موقفه المالى - أولوياته الفعلية - احتياجاته - مواعيد ملتزم بها - تكاليفه - ضغوط تنظيمية) كلما أمكننا طرح مقترحات تفاوضية تتعامل مع هذه المعلومات وأصبحنا فى موقف تفاوضى أقوى.
- يمكننا الحصول على المعلومات من خلال شبكات المعلومات - المكتبات - النشرات الحكومية - الاحصائيات - تقارير ودراسات عن المنتجات والمستهلكين - الانترنت -

- والمراكز المتخصصة في تقديم هذه الخدمات.
- مصدر آخر مهم للمعلومات هو الاتصال بأطراف أخرى تتعامل مع هذا المورد أو سبق لها التعامل معه أو منافسين له للتعرف على طبيعة الصناعة والظروف السائدة وتركيبه الاسعار ومدى توفر السلعة والملاحم الرئيسية للمنتج

رابعاً: يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- عدم استخدام أساليب غير أخلاقية أو غير عادلة في جمع أو استخدام المعلومات.
- قد لا تكون المعلومات التي حصلت عليها كاملة أو دقيقة لذا يلزم التحقق منها بطريقة كافية قبل الاعتماد عليها.
- تدوين الملاحظات أولاً بأول لتقادي النسيان وحتى يمكن أن تتقاسمها مع باقي أعضاء الفريق، فقد تكون ذات أهمية كبيرة في مرحلة التفاوض الرسمي

• خامساً البديل الأفضل في حالة عدم اكمال عملية التفاوض

- فاستكشاف مالذي يمكن أن يحدث في حالة عدم التوصل إلى اتفاق يمكن أن ترجح كفة أحد طرفة التفاوض
- تنشأ احد مصادر القوة في التفاوض من قدرتك على ترك مائدة التفاوض
- يمكن للطرف الأضعف في التفاوض يحقق نتائج أفضل إذا تعرف على البدائل المتاحة للطرف الثاني.
- أحد أهداف التفاوض و لتحقيق نتائج أفضل عما هو عليه الوضع الحالي العمل على تعدد البدائل .
- أحد مخاطر التفاوض هو التمسكك بالوصول الى اتفاق بأي ثمن ، فقد تكون أحيانا كثيرة في وضع أفضل بدون هذا الاتفاق .

7/5- العلاقة مع الموردين:

تقوم الكثير من المنظمات المشتري بوضع برامج لتوطيد العلاقات مع مورديها، وتتابع تنفيذ تلك البرامج، بالاتصال بالموردين باستخدام الوسائل الشخصية وغير الشخصية . ثم تقيس فاعلية تلك البرامج في تحقيق الأهداف التي حددت لها.

ويساعد وجود علاقات طيبة بين المورد والمنظمة المشتري على زيادة درجة ولاء المورد للمنظمة المشتري، وحرصه على الوفاء بالتزاماته نحوها ومساندته لها فى أوقات زيادة الطلب، وإنخفاض المعروض من الأصناف التى تشتريها المنظمة، وكذلك تجاوبه معها عند حدوث أى تغيرات فى الكمية، أو المواصفات، أو الوقت المطلوب للتسليم. وتقديمه عديد من التسهيلات الائتمانية وغيرها.

كما تستطيع المنظمة المشتري تخفيض الحد الأدنى للمخزون الذى تحتفظ به كاحتياطي . و كلما زادت ثقتها بالمورد وعلاقتها الطيبة معه تنخفض تكلفة التخزين وبالتالي تكلفة المواد بالمنظمة المشتري.

ويتوقع المورد فى المقابل من المنظمة المشتري المعاملة بالمثل من حيث: تفضيل المنظمة للتعامل معه دون غيره من الموردين، وسرعة إمداده بالمعلومات، والتغيرات فى الكميات والأصناف المطلوبة، ومساندتها له عند تعرضه لظروف صعبة تضطره لزيادة أسعاره، وغير ذلك من صور مساندة المنظمة المشتري للمورد وولائها له.

ويجب الأخذ فى الاعتبار أن تمدى المنظمة المشتري فى مساندة المورد فى الأجل القصير والطويل دون عائد اقتصادى يعود عليها، أمر غير مرغوب فيه. لما لذلك من أثر على زيادة التكاليف. ولذلك يمكن لمدير الشراء تحقيق التوازن بين هذين البعدين فى ضوء توقعاته للوفورات والتكاليف والمخاطر نتيجة هذه المساندة.

وكذلك حتى لا تثير المبالغة فى مساندة أحد الموردين سخط الموردين المنافسين وإحجامهم عن التعامل مع المنظمة لإصرارها على تفضيلها التعامل مع مورد معين دون مبرر.

1/7/5- أبعاد التفاوض بين المنظمة المشتري والمورد:

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

1. أسعار التوريد واسس زيادتها.
2. الخصومات سواء خصم كمية أو خصم تعجيل دفع أو خصم تجارى.
3. شروط الدفع والائتمان.

4. شروط التسليم من حيث الوسيلة والمكان وتحمل أجرة النقل.
5. تعديل المواصفات أو الكميات أو مواعيد التسليم.
6. متطلبات اللف والحزم.
7. الأدوات والتسهيلات المقدمة من المورد.
8. توريد عينات من الأصناف.
9. الفحص من حيث مكانه وطرقه.
10. مستويات الجودة المقبولة ونسب التلف المسموح بها.
11. طرق تحديد العمالة والمواد والعناصر غير المباشرة في تكلفة العقود.
12. أسس إقتسام الوفورات التي ترجع إلى تحسين التصميم أو عوامل الإنتاج.
13. تكلفة إستخدام المشتري لبراءات الإختراع التي يحتكرها المورد.
14. التعويضات للمشتري عن الأصناف المرفوضة أو تأخير مواعيد التسليم، وللمورد عن الأوامر الملغاة.
15. مشاكل تطبيق العقد.

2/7/5- نظام التفاوض بين الشركة المشتري والمورد:

يتم تشغيل مدخلات التفاوض في أنشطة ومراحل عمليات التفاوض. فيتم تحليل الموقف التفاوضي لطرفي التفاوض في ضوء المعلومات التي تم توفيرها وبإستخدام مهارات التحليل وأدواته المتاحة بين أيدي المفاوضين. وتحدد أهداف وتكتيكات التفاوض في ضوء تحليل المواقف والظروف واستراتيجية التفاوض السائدة (تعاونية أو تنافسية).

وتأتى بعد ذلك مرحلة تقابل مفاوضات 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:

أولاً: تحليل المواقف التفاوضية:

وتتناول تحليل الموقف التفاوضى لطرفى التفاوض ونقط القوة والضعف فى كل موقف وكلما زادت قدرة ومهارة المشتري فى تحليل وتقدير موقفه التفاوضى، وموقف المورد . كلما زاد ذلك من كفاءة عمليات ومخرجات التفاوض. وفيما يلى عوامل قوة الموقف التفاوضى لكل من المشتري والمورد.

أ- عوامل قوة الموقف التفاوضى للمشتري وأهمها:

1. إحتياجات المشتري ليست عاجلة ويمكن تأجيلها.
2. وجود عديد من الموردين البدائل يمكنهم توفير الإحتياجات.
3. إمكانية صنع الصنف لدى المشتري بدلا من شرائه.
4. إحتكار المشتري أو قلة عدد المشتريين فى أسواق التوريد.
5. سمعة المشتري الطيبة فى التعامل والدفع السريع.
6. شدة قلق المورد ورغبته فى الحصول على الطلبية.
7. قدرة المشتري على تحديد الموقف التفاوضى للمورد.

ب- عوامل قوة الموقف التفاوضى للمورد وأهمها:

1. إحتياجات المشتري عاجلة ويصعب تأجيلها.
2. وجود عديد من المشتريين البدائل فى أسواق التوريد.
3. اختلاف الموردين على قبول الطلبية.
4. احتكار المورد أو قلة عدد الموردين للصنف.
5. المورد لديه أدوات وتسهيلات ومعدات متخصصة.
6. سمعة المورد الطيبة فى الجودة والالتزام بشروط التعاقد.
7. قدرة المورد على التحديد الدقيق للموقف التفاوضى للمشتري.

وبشكل عام يختلف الموقف التفاوضى لأطراف التفاوض باختلاف درجة إلحاح كل طرف لإتمام التعاقد.

ثانياً: تحديد أهداف التفاوض:

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

أ- تحديد أهداف التفاوض:

عند قيام المنظمة المشترية للتخطيط للتفاوض مع المورد تقوم بتحديد الأهداف الصريحة والضمنية. مثال : بفرض أن التفاوض حول أسعار شراء أحد الأصناف يخطط له كما يلى:

1. فى البداية:

يحدد المشتري السعر بـ 10 جنيه، بينما يحدد المورد السعر 16 جنيه للوحدة. ويلاحظ وجود فجوة كبيرة بين ما يطلبه المشتري وما يعرضه المورد

2. منطقة التفاوض:

وفى الواقع يحدد المشتري السعر بـ 10 جنيهات ولكن يهدف المشتري إلى الوصول الى السعر 12 جنيهاً، بينما يحدد المورد السعر بـ 16 جنيهاً ولكن يهدف المورد الى الوصول الى السعر 14 جنيهاً، وبذلك تتحدد منطقة التفاوض من 12 جنيهاً إلى 14 جنيهاً.

3. النتيجة المتوقعة للتفاوض:

تتأثر النتيجة بالمهارات التفاوضية لدى كل من المورد والمنظمة المشترية وذلك بفرض تعادل المركز التفاوضى لهما. وقد يحدث أحد ثلاثة احتمالات هى:

- مهارات تفاوض عالية لدى المشتري، فيستطيع الاتفاق على الشراء بسعر 12 جنيهاً أى ينجح فى دفع البائع من 14 الى 12 جنيه.
- مهارات تفاوض عالية لدى المورد، فيستطيع الإتفاق على البيع بسعر 14 جنيه أى ينجح فى أن دفع المشتري من 12 إلى 14 جنيه.
- مهارات تفاوض متعادلة لكلا الطرفين، وبالتالي يتقابل فى المنتصف عند سعر 13 جنيه

512292356

الفصل السادس

مفاوضات البيع

512292356

الفصل السادس

مفاوضات البيع

1/6 - مقدمة

يعتبر الهدف النهائي لعملية تفاوض المبيعات هو تحقيق أكبر المكاسب للبائع على المدى الطويل في ضوء أشباع احتياجات ورغبات وتفضيلات وتوقعات العملاء، مع العمل على تكرار ذلك في المستقبل مع ضمان أفضل الشروط لجميع أطراف العملية البيعية. وقد تأخذ عملية تفاوض المبيعات أشكالاً عدة: فمنها الشكل الرسمي المخطط مسبقاً، والشكل الرسمي المفاجئ وغير المتوقع. والشكل غير الرسمي في حالات أخرى. ويتناول هذا الفصل موضوع التفاوض في أحد مجالات الأعمال وهو التفاوض في مجال البيع، وذلك بهدف إكساب الطالب المهارات العملية والنظرية المتعلقة بهذا المجال.

2.6 مفهوم مفاوضات البيع:

يعتمد التفاوض بشكل عام كما سبق وأنوضحنا في الفصول السابقة على الاتصال الهادف بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، بحيث يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر باستخدام كافة أساليب الإقناع، وذلك للحفاظ على منفعة قائمة أو للحصول على منفعة جديدة.

فالتفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الشخص للتفاعل مع بيئته من خلال الاتصال المستمر بين طرفي التفاوض للوصول إلى اتفاق يحقق مصالحهم. فالتفاوض هو الحل الوحيد لمعالجة عديد من القضايا المتنازع عليها.

وينصرف مفهوم تفاوض البيع إلى: عملية الإتصال التي تتضمن جميع التفاصيل اللازمة لإتمام عملية البيع بنجاح، وكجزء من التفاوض البيعي يقوم مسؤول المبيعات بالاتصال بشكل مباشر مع العملاء، وتقييم احتياجاتهم والتركيز على المزايا التي سيحصلون عليها نتيجة شرائهم للسلعة أو الخدمة، واقناعهم بأن شراء السلعة أو الخدمة المتفاوض عليها يعتبر قرار رشيد.

3/6 -متطلبات تفاوض البيع :

يتطلب نجاح التفاوض في مجال البيع إلمام المفاوض بمتطلبات يجب البناء عليها حتى يتمكن من الوصول إلى الهدف المنشود من عملية التفاوض ، وتتمثل أهم تلك المتطلبات فيما يلي:

1-أسلوبك في التفاوض :

حدد مسبقا أسلوب التفاوض الذي ستتبعه في التفاوض. ولا تجعل شخصيتك تحدد أسلوب التفاوض الذي ستتجه في المفاوضات . فالشخص اللين سهل المراس الذي يفضل أسلوب التعاون والحل المشترك. ولا له يمكن أن يتحول الى شخص متصلب الرأي في جلسة واحدة، علماً بأن أصحاب الشخصيات التنافسية أكثر قدرة على التفاوض من غيرهم.

2-تحديد الهدف من التفاوض:

يعتبر تحديد الأهداف التفاوضية في مفاوضات البيع أحد أهم المتطلبات للتفاوض، والتي يجب على المفاوض أو فريق التفاوض تحديدها بشكل واضح ومحدد وكامل مسبقا قبل بدء التفاوض وعدم التركيز على السعر أو الكمية فقط.

3- تحديد المعايير التي يسعى كل طرف لتحقيقها:

يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيق معايير معينة من المفاوضات في مجال البيع ، فمثلا قد يكون الزمن عامل مهم للمشتري، بينما يمثل السعر أهمية للمشتري. ومن ثم فالتعرف على المعايير التي يسعى أطراف التفاوض لتحقيقها يؤدي إلى إيجاد أرضية مشتركة للتفاوض والاتفاق.

4- أهمية العلاقات مع المشتري:

تقييم العلاقات واستغلالها يسهل عملية التفاوض والوصول الى اتفاق بين مختلف الاطراف ، فإذا كانت العلاقات تمثل أهمية مع المشتري (فى حالة كونه واحد من أهم عملاء الشركة) فيجب الحفاظ على هذه العلاقات .

5- التعرف على أهداف الطرف الآخر:

يعتبر التعرف على أهداف الطرف الآخر من التفاوض أحد العوامل التى تعظم مكاسبك من التفاوض. حيث تستطيع من خلال ذلك التركيز على أولوياته وتساومه لتحقيق أفضل الصفقات.

6- تحقيق مكسب لكل من البائع والمشتري:

عندما يحقق كل طرف مكاسب من التفاوض، يخلق ذلك حالة من التوازن ما بين حاجات المشتري المتوقع وحاجات البائع. الأمر الذى يحفز الطرفين للتوصل لإتفاق خوفاً من ضياع المكاسب المتوقعة .

3/6 -التخطيط لمفاوضات البيع:

تتكون مفاوضات البيع من عدد من المراحل المتتابعة يعتمد بعضها على بعض، وتبدأ هذه المراحل بالتخطيط لمفاوضات البيع . حيث تعتبر تلك المرحلة من أهم المراحل التى يتوقف عليها نجاح تلك المفاوضات. ويساعد ما يتم بذله من مجهودات ووقت وتكاليف فى تخطيط مفاوضات المبيعات . يساعد ذلك فى تحقيق أفضل النتائج.

وتمثل خطة التفاوض فى مجال المبيعات الوثيقة الاسترشادية للقيام بعملية التفاوض وللتقييم المستمر لها فمن خلالها يتم تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات والأفعال المناسبة فى الوقت المناسب ومن خلالها يتم تحديد:

- متى يجب الانتهاء من عملية التفاوض
- ومتى يجب الانسحاب منها
- أو تأجيلها أو الاستمرار فيها.

ويقوم التخطيط لمفاوضات البيع على محاور عدة أهمها:

أهداف التفاوض واستراتيجياته وتكتيكاته وخطته وتحليل البيئة التفاوض وجمع المعلومات اللازمة وتحليل معمق لكل أطراف التفاوض ولكل القضايا التي سيتم التفاوض عليها ووتجهيز كل مستلزمات التفاوض المادية والمعنوية.

خطوات التخطيط لمفاوضات البيع:

- 1- تحديد واضح للقضية التفاوضية:
أي ما هو الموضوع الذي سيتم التفاوض بشأنه؟ فقد يكون السعر أو الكمية أو وقت التسليم أو الجودة أو غير ذلك.
- 2- تحديد الهدف العام لعملية التفاوض:
يتم تحديد الهدف العام من القضية التفاوضية ثم بعد تحديد الهدف العام يتم تحديد الأهداف المرحلية والتي تستخدم لقياس مدى الانجاز فى عملية التفاوض.
- 3- اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتفاوض:
يوجد العديد من الاستراتيجيات التفاوضية، سواء استراتيجيات التعاون، أو استراتيجيات الصراع والمساومة. وعند التخطيط لمفاوضات البيع يتم إختيار الاستراتيجية الملائمة للتفاوض ولكن لا يعنى ذلك التمسك بتلك الاستراتيجية بشكل مطلق، حتى وإن تغيرت الظروف ، فمن الأهمية وضع استراتيجيات أو استراتيجيات بديلة تلائم ما يحدث من تطورات وتغيرات أثناء المفاوضات. أى نختار الاستراتيجية التى تحقق الهدف المنشود.

4- جمع المعلومات الكافية لمفاوضات المبيعات:

والتي ترتبط بقضة التفاوض من مواصفات السلعة أو الخدمة وقوائم الأسعار وطرق الدفع وطرق النقل والتسليم والتركيب والصيانة والضمان والتطوير والتحديث والخصومات وغيرها من شروط البيع.

وكذلك المعلومات عن الطرف الآخر (المشتري)، والمعلومات عن المنافسين. والمعلومات عن الإتجاهات الاقتصادية فى المستقبل.

5- تحديد أطراف التفاوض المباشرة وغير المباشرة:

والأطراف المباشرة هى التى نتفاوض معها على مائدة التفاوض أم الأطراف غير المباشرة فهى المؤثرة على المفاوضات ولكن لا تكون على مائدة التفاوض. ومن الأهمية دراسة وتحديد تلك الأطراف التى يتم التفاوض معها وجمع المعلومات عنها وتحليلها ، بالإضافة الى تحديد الأطراف غير المباشرة والتى قد تكون جهات ضاغطة أو مؤثرة أو متخذة للقرار الشرائي، وتحديد تأثير كل طرف في التفاوض.

6- تحديد قوة المساومة التى يمتلكها كل طرف في التفاوض وما هي مصادر القوة لديه.

7- تحديد دقيق لموعد التفاوض بالتاريخ واليوم والساعة ومدة التفاوض.

8- تحديد دقيق للمكان الذي سيتم فيه التفاوض من حيث أسم البلد والمدينة والحي والشارع والمبنى والطابق والقاعة أو الغرفة.

9- تحديد دقيق لمستلزمات عملية التفاوض من كتيبات لمواصفات المنتج وقائمة بالعملاء السابقين واجهزة كمبيوتر وعينات مجانية و دفاتر فواتير وعروض أسعار وبطاقات أعمال ودفاتر طلبيات وعينات تجريبية وعقود وغيرها.

10- مراجعة حجم الصلاحيات الممنوحة للتفاوض مع المشتري حتى لا نقدم تنازلات للطرف الذى نتفاوض معه ثم نكتشف بعد ذلك إنه لا يملك الصلاحيات الكافية للتوقيع على الإتفاق ومطلوب منا تقديم تنازلات أخرى قبل التوقيع النهائى مع الطرف صاحب الصلاحيات..

6-4 الإعداد لمفاوضات المبيعات :

يتم في هذه المرحلة التأكيد على مزايا المنتج أثناء عملية التفاوض من خلال التساؤل عن:

- الاعداد لتقديم العرض البيعي أثناء اللقاء بالمشتري
- المزايا والفوائد التي يحققها المنتج للمشتري،
- والتركيز على الميزات التي تتوفر في منتجك ولا تتوفر في المنتجات المنافسة،
- تحديد الحد الأدنى للسعر الذي لا يمكن القبول بأقل منه.
- بالإضافة الى تحديد السعر العالي الذي لا يقبله المشتري واستخدامه عند الرغبة في انهاء عملية،.

خطوات الإعداد لمفاوضات البيع:

1- التأكيد على مزايا المنتج أثناء عملية التفاوض:

وذلك من خلال التساؤل عن هذه المزايا والفوائد التي يتمتع بها المنتج محل التفاوض. فمثلاً
إسأل نفسك " ما هي الكاسب التي تحصل عليها المنشأة عند شرائها هذا المنتج . كيف
سيحسن المنتج حال المشتري ؟" على سبيل المثال هل سيقبل المنتج من الوقت الذي يستغرقه
الإنتاج في المنشأة المشتري؟ مما سيتيح له المزيد من الوقت للقيام بأعمال أخرى أو ممارسة
أنشطة أخرى. أو أن المنتج أقل تكلفة من المنتجات المنافسة، وهذا يعني توفير المال.
2- اعرف ما يقدمه منافسيك:

ركز على الميزات التي تتوفر في منتجك ولا تتوفر في المنتجات المنافسة. فقد يكون المنتج
المنافس أقل تكلفة. ولكن قد يكون منتجك أعلى جودة مما يعني متانة أعلى وعمر استخدامي
أطول. لذا يجب إخبار المشتري لمدى التوفير في التكاليف الذي سيحققه نتيجة اختيار منتجك
على المدى الطويل.

3- تحديد السعر العالي الذي لا يقبله المشتري واستخدامه عند الرغبة في انهاء عملية التفاوض
وذلك للخروج من حيز المنتجات مرتفعة السعر والتي قد يرغب المشتري بحجزها مبدئياً دون
التزام حقيقي مما سيقود الى تجميد مبالغ كبيرة.

4- إعداد عرض المبيعات الملائم:

قبل التفاوض مع المشتري قم بإعداد عرض المبيعات الملائم ، ثم قدمه أثناء اللقاء بالمشتري، بحيث يجب أن تظهر الحماسة والخبرة العالية بالإضافة الى تغطية هذا العرض كل المواضيع المرتبطة بعملية البيع.

5/6 -دراسة واستكشاف المشتري :

يتم دراسة لكل الجوانب المختلفة للشركة المشتري التي يتم التفاوض معها مثل:

- حجم الشركة.
- تحديد أولويات الشركة في المفاوضات
- تحديد أهداف الشركة من المفاوضات
- الجوانب المالية للشركة
- العملاء الآخرين للشركة
- أهمية التعامل مع هذه الشركة
- المفاوضات السابقة للشركة
- الموقع الإلكتروني للشركة
- طرح الأسئلة على المشتري لمعرفة المزيد عن احتياجاته و دوافعه، للحصول على المعلومات التي تساعد في مفاوضات البيع.

خطوات دراسة واستكشاف الشركة المشتري:

1- معرفة دوافع الشراء للشركة التي نتفاوض معها ، فقد يحتاج ذلك الحصول على المعلومات عن المشتري. وذلك من خلال البحث عن الموقع الإلكتروني للمشتري والاطلاع على المعلومات المنشورة فيه وكذلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الأطراف التي تتعامل مع تلك الشركة المشتري.

2- طرح الأسئلة على ممثل الشركة المشتري لمعرفة المزيد عن احتياجات و دوافع. الشراء فبعض مفاوضات الشراء يتحدث عن مشكلته وهو بحاجة الى المساعدة في الاستشارة والتوجيه، والبعض الآخر يعرف بالضبط ما يبحث عنه .

3- دراسة شخصية مفاوضات الشراء :

فإذا كان يرتدي ساعة يد ذات علامة تجارية مميزة فهذا مؤشر على اهتمامه بالمكانة الاجتماعية والتفاخر ، وهل يفعل بسرعة، هل يفضل استخدام استراتيجية الصراع أم التعاون. وغير ذلك الكثير من الأشياء التي يجب أن تستقي منها معلومات تساعدك في التفاوض.

6/6-- تنفيذ التفاوض البيعي :

بعد تحديد أولويات الشركة التي نتفاوض معها يتم في هذه المرحلة التركيز على عدم تقديم تنازل في موضوع يمثل أولوية أولى للشركة البائعة . لكن يمكن تقديم تنازل في موضوع يمثل أولوية أولى للشركة المشتري.

وبالنسبة لتحديد السعر لا نبدأ بالتنازل في تقديم تنازلات في السعر ، وإذا تم تقديم تخفيض في السعر، يتم ربط ذلك التخفيض بتقديم تنازل من المشتري في موضوع آخر. كما يتم مواجهة حجج العملاء المحتملين بطريقة إيجابية هادئة ومنفتحة وودية. وأخيراً عند أتمام الصفقة نتوقف عن التفاوض والبدء مباشرة بعملية تنفيذها وبشكل سريع وبدون تردد، والعمل على تسليم المنتج بالوقت والمكان والشكل والكمية والطريقة المتفق عليها.

خطوات تنفيذ مفاوضات المبيعات:

1- لا تقدم أول تنازل في موضوع يمثل أولوية أولى لك، ففي بعض الأحيان يطلب منك المشتري إعطائه أقل سعر لديك، فإذا أعطيته أقل سعر ممكن سيقوم المشتري بالتفاوض مجددا للحصول على سعر أقل الأمر الذي قد يؤدي لفشل المفاوضات بشكل سريع، ولتجنب ذلك يجب تقديم عرض

أسعار يزيد بنسبة 10% - 15% عن أقل سعر ممكن قبوله من جانب المشتري، حتى تتمكن من الاستمرار في التفاوض والنزول بالسعر لتحقيق اتفاق ملائم، وفي نفس الوقت يشعر المشتري بأنه حقق فوز في مجال السعر، فمن المعلوم إن أحد شروط نجاح التفاوض تقديم التنازلات ببطء . أى أن كلا طرفي التفاوض يعطيان القليل مقابل القليل وبالتدريج.

2- عدم تخفيض السعر مقابل تقديم مزايا أخرى للمشتري:

فبدلاً من تخفيض السعر قم باعطاء المشتري مزايا مثل سنة خدمة دعم فني مجاناً أو سنة إضافية للضمان، فإذا أصر المشتري على تخفيض السعر فلا تقدم أية مزايا أخرى.

3- مواجهة حجج العملاء بطريقة إيجابية .

فشعورك بالإحباط يجعل الوضع أسوء، ويزيد احتمالية فقدان فرصة البيع لشعور المشتري بالقلق، لذا يجب التعامل مع هذه الحجج بطريقة هادئة ومنفتحة وودية.

4- التوصل لإتفاق :

عند التوصل لإتفاق إبدء مباشرة بعملية تنفيذ الصفقة وبشكل سريع وبدون تردد، انتبه للغة الجسد للمشتري فإذا رأيته يتلملأ أو لا يوجد لديه أسئلة أخرى فهذا دليل على أن لديه ما يكفي من المعلومات وأنه على استعداد للشراء.

5- الالتزام التام بالشروط التي تم الإتفاق عليها.

يجب الالتزام عند تنفيذ الاتفاق بكافة الشروط التي تم التوصل إليها مثل الوقت والمكان والشكل والكمية والطريقة التي وعدت المشتري بها و كما هو متفق عليه.

7/6 - المهارات المطلوبة لمفاوض البيع:

يحتاج من يقوم بالتفاوض في مجال المبيعات الى مهارات متقدمة لينجح في عملية التفاوض، والتي تعتبر أساساً للوصول الى اتفاق يحقق مكاسب للشركة البائعة، ضمن شروط بيعية ملائمة لجميع الاطراف. وترتكز هذا المهارات في الدرجة الأولى على مختلف مهارات الاتصال الفعال والتي تمكن مندوب المبيعات من اجراء حوار فاعل يتمكن من خلاله من اقناع المشتري المتوقع بشراء السلعة أو الخدمة ضمن الشروط العادلة، والمهارات المطلوبة لمفاوض البيع هي:

- الاستماع الفعال
- الاتصال اللفظي
- الحوار
- الأقناع
- التخطيط
- صناعة القرار
- الاتصال بلغة الجسد
- ادارة المعلومات
- التحليل

7/6 - أساليب التفاوض البيعي

تتعدد الأساليب أو التكتيكات المستخدمة في مفاوضات البيع وفقاً للموقف التفاوضي والذي يشكله البائع والمشتري المتوقع والمنتج المراد بيعه والبيئة المحيطة وزمان البيع وغيرها، علماً بأن مفاوضات المبيعات قد يواجه مشتري يمارس أسلوب تفاوضي قتالي أو عنيد أو متردد أو ودود أو غير ذلك مما يدفع مندوب المبيعات الى ممارسة الأسلوب المناسب ليتمكن من النجاح في عقد الصفقة، ويرجع الأسلوب الذي يمارسه المفاوض البيع الى سماته وخصائصه الشخصية والتي تجعله يميل لممارسة نوع معين من التكتيكات التي قد يغلب عليها التشدد والقسوة أو التساهل واللين، لذا يجب على مفاوض المبيعات التعرف على التكتيك الذي سيستخدمه في المفاوضات ثم تقييم مدى ملائمته لتفاوض البيع ثم العمل على تطويره، وفيما يلي أهم أساليب أو تكتيكات التفاوض في مجال البيع وهي:

1- العملي:

خصائص الأسلوب أو التكتيك العملي:

أ- استثمار الوقت بكفاءة.

- ب- التنظيم والترتيب.
- ت- الواقعية.
- ث- الوعي بالبيئة المحيطة.
- ج- الكفاءة العالية في الاداء.
- ح- النشاط.

2- ا المنفتح،

خصائص الأسلوب أو التكتيك:

- أ- الانفتاح مع الآخرين.
- ب- يميل الى الصداقة.
- ت- الصراحة.
- ث- العاطفية.
- ج- الفكاهة والدعابة.
- ح- منجز لاهداف.

3- التحليلي،

خصائص الأسلوب أو التكتيك التحليلي:

- أ- الفضولية.
- ب- بطئ في ردة الفعل.
- ت- الاهتمام بالتفاصيل.
- ث- التفكير التحليلي.
- ج- يربط الاشياء بعضها ببعض.
- ح- العقلية العلمية.
- خ- موضوعي ومنطقي.
- د- لا يركز كثيرا على العواطف.

4- المتأني،

خصائص تكتيك المتأني:

- أ- البطئ في الحركة.
- ب- متبld التفكير احياناً.
- ت- غير عاطفي.
- ث- هادئ.
- ج- الملل والرتابة.
- ح- بطئ التفاعل.

5- أسلوب أو تكتيك المشاغب،

خصائصه:

- أ- يثير المشاكل والصعوبات.
- ب- غير مستقل عاطفياً.
- ت- حب الظهور.
- ث- تقليدي وغير ابتكاري.
- ج- يميل إلى المجادلة

6- الأسلوب التقاتلي، خصائص الأسلوب:

- أ- العنف.
- ب- العدوانية.
- ت- يلجأ إلى الهدوء بسرعة.
- ث- سهولة الغضب.
- ج- النضال لفترة قصيرة.
- ح- مندفع.
- خ- يجادل كثيراً.
- د- التوتر.
- ذ- قلة التوازن العاطفي.
- ر- اليأس.

7- الأسلوب العدواني، خصائص الأسلوب:

- أ- عصبي.
- ب- متوتر.
- ت- جارح.
- ث- عنيد.
- ج- يميل إلى الغدر.
- ح- لا يحترم الآخرين.
- خ- يستخدم الصوت المرتفع.
- د- كثير المقاطعة للآخرين

8- الأسلوب المغرور، خصائص الأسلوب:

- أ- حب الظهور.
- ب- التعالي.
- ت- ثقة مفرطة بالنفس.

- ث- ادعاء معرفة كل شيء.
- ج- التغطرس.
- ح- جاف في ردوده.
- خ- الاستهزاء

9- الأسلوب المتردد، خصائص الأسلوب:

- أ- القلق.
- ب- الريبة والشك.
- ت- قليل الثقة بالنفس.
- ث- غير مستقر.
- ج- غير حاسم.
- ح- كثير الوعود.
- خ- التأجيل في اتخاذ القرارات.

10- الأسلوب الودود، خصائص الأسلوب:

- أ- الحب.
- ب- الاجتماعية.
- ت- التفاؤل.
- ث- احترام الآخرين.
- ج- الطيبة.
- ح- الحلول الوسط.
- خ- يتعامل مع الزبائن كأنهم ضيوف.
- د- يهتم بالمحافظة على العلاقات.

خطوات تقييم تكتيكات مفاوضات البيع:

- 1- تحديد التكتيك الذى تستخدمه في تفاوض البيع.
- 2- قياس مدى تحقيق تكتيك التفاوضي للأهداف البيعية.
- 3- تحديد نقاط القوة في تكتيك التفاوض البيعي الذي تمارسه.
- 4- تحديد نقاط الضعف في تكتيك التفاوض البيعي الذي تمارسه.
- 5- تدعيم نقاط القوة في تكتيك التفاوض البيعي الذي تمارسه.
- 6- معالجة نقاط الضعف في تكتيك التفاوض البيعي الذي تمارسه.

تقوية مهارات التعامل مع الرفض: عليك اتباع الخطوات الآتية لتقوية مهارات التعامل مع الرفض:

- 1- ممارسة مختلف درجات السرعة في الكلام.
- 2- ممارسة مختلف درجات نبرة الصوت.
- 3- تعزيز الثقة بالنفس.
- 4- ادارة الغضب.
- 5- ادارة الضغوط.
- 6- ممارسة الصبر.
- 7- ممارسة لغة البيع الاحترافية.
- 8- ممارسة التصرف بلباقة.
- 9- تحليل اسلوب العملاء في التواصل.
- 10- تحديد احتياجات العملاء.
- 11- ممارسة الاستماع الفعال.
- 12- ممارسة الاتصال البصري الفاعل.
- 13- ممارسة لغة الجسد الايجابية.
- 14- المقارنة الشاملة مع المنافسين.

8/6 - الإستماع الفعال Active Listening

المستمع الفعال هو الشخص الذي يستمع بتركيز وانتباه ويبذل مجهوداً ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من معاني واحاسيس ومشاعر . وفيما مواصفات المستمع الفعال.

- لا يتحدث كثيراً

- - متصل بصريا
- - يعطى اشارات تعزيزية
- - حماس عالى
- - لا يقاطع الحديث
- - يتجنب الحركات المشتته
- - يركز على المتحدث
- - يوجه الأسئلة
- - يعيد صياغة ما تقول
-

خطوات تنمية مهارات الإستماع الفعال

- 1- الأستماع أكثر ممن الحديث.
- 2- أظهر الحماس العالى.
- 3- ممارسة الاتصال البصري مع الزبون المتوقع.
- 4- اعطاء الزبون المتوقع اشارات تعزيزية من خلال هز الرأس وتعابير الوجه المناسبة.
- 5- توجيه أسئلة للزبون المتوقع.
- 6- تجنب الحركات أو الانيماءات المشتته.
- 7- إعادة صياغة ما يقوله الزبون المتوقع.
- 8- تجنب مقاطعة الزبون المتوقع أثناء كلامه.
- 9- التفرغ تماما لمحدثك وركز انتباهك على ما يقول.

8/6 - الصبر في التفاوض :

يعرف الصبر في علم النفس والاجتماع بأنه القدرة على تحمل الانتظار أو التأخير أو الألم أو التصرفات المستفزة من الغير، ويرتبط الصبر بالقدرة على التحكم في المشاعر والعواطف والسلوك والتعامل بكل هدوء مع الصعوبات والمعوقات التي تواجهك، والصبر من السمات التي لا يمكن امتلاكها بسهولة خاصة في عصر الانترنت والتكنولوجيا والازدحام والتلوث والضغوطات المتزايدة.

كما ويعتبر الصبر من المتطلبات الأساسية في التفاوض البيعي، حيث يواجه مندوب المبيعات العديد من المواقف المستفزة والتي تحتاج منه الى صبر ليتمكن من انجاز الصفقة، فالصبر على الاتفاق مع الزبون على المكان والزمان للتفاوض واحتمال التأجيل والمماطلة وعدم الالتزام بالمواعيد والتفاوض في مكان غير ملائم وبحضور بعض الأشخاص المستفزين وغير المعنيين بالصفقة والصبر على اسئلة الزبون واستيضاحاته واستفساراته واعتراضاته ورفضه وغير ذلك من الأمور.

تنمية مهارات الصبر في التفاوض:

- 1- أخذ نفس عميق ببطء عدة مرات.
- 2- سجل أسباب الغضب الذي تشعر به على ورقة أمامك فهذا يمكنك من اتخاذ رد فعل بديل.
- 3- عدم المبالغة في رد الفعل.
- 4- اتخذ لك قدوة حسنة في الصبر وتخيل كيف يتصرف في هذا الموقف.
- 5- تقييم الفائدة التي ستعود علي وعلى العميل من التصرف الذي سيفرغ الغضب.
- 6- الابتعاد لبضع دقائق، وأخذ استراحة من هذا الوضع، فقط لمدة 5-10 دقائق.
- 7- تذكر بأن العميل ليس مثالياً ولكن المصلحة تقتضي العلاقة معه "اعادة تحديد المصلحة من العميل".
- 8- خطط لكيفية التعامل المثالي مع التصرفات المستفزة.
- 9- مارس الابتسامة والضحك مما سيعود عليك بالشعور بالراحة.

9/6- البيع الاستشاري Consulting Selling

يعتبر لعب دور البائع الاستشاري من قبل مندوب المبيعات في عملية التفاوض البيعي ركن أساسي في كسب ثقة الزبون المتوقع، مما يترتب عليه سهولة التواصل والحوار مع الزبون وامكانية اقناعه بالصفقة ضمن شروط البيع المنصفة والمحقة لأهداف جميع أطراف عملية التفاوض. ويمثل الشكل (4) مرتكزات البيع الاستشاري الواجب تبنيها من قبل مندوب المبيعات في عملية التفاوض.



شكل (4): مرتكزات البيع الاستشاري

الخطوات القيام بدور البائع الاستشاري:

- 1- التخطيط الفاعل لجلسة التفاوض البيعي.
- 2- بناء العلاقات البيعية الممتازة مع العميل.
- 3- طرح الأسئلة لبناء المصداقية.
- 4- تحديد احتياجات العميل
- 5- تحديد أولويات العميل
- 6- تقديم معلومات وافيه عن المنتج أو الخدمة.
- 7- ربط المنتجات والخدمات باحتياجات العميل.

8- التعامل بفاعلية مع اعتراضات العميل.

9- الحصول على التزام شرائي لإتمام الصفقة مع العميل.

10/6- إدارة الحوار البيعي واقناع الطرف الآخر

يقصد بالحوار البيعي مراجعة الكلام وتداوله بين طرفي التفاوض البيعي والبعد عن الخصومة والتعصب والتشدد. فالحوار البيعي وسيلة من وسائل الإتصال المباشر بين مفاوضي البيع والشراء، بحيث يتعاون الطرفان للوصول الى الحقيقة؛ ليكشف كل طرف ما خفي على الطرف الآخر من معلومات، ويعد الحوار مطلب إنساني يتم به إشباع حاجة كل الأطراف للاندماج والتواصل مع البيئة المحيطة. فبالحوار البيعي يتعرف الطرفان على حاجتهما ووجهات نظرهما بخصوص المنتج والسعر وشروط البيع وخدمات ما بعد البيع.

أسس الحوار البيعي :

للحوار البيعي مجموعة من الأسس الواجب توافرها لينجح الحوار،

- وأول هذه الأسس هو علم مفاوضي المبيعات والمشتريات بموضوع وتفاصيل وجدول الحوار بشكل تام.
- وثاني هذه الأسس هو حسن الفهم لحجج الطرف الآخر وأدلته وأقواله، والخلفيات المؤثرة على أفعاله وتصرفاته.
- وثالث هذه الأسس هو تأصيل الحوار؛ وذلك بأن يتفق مفاوضي المبيعات والمشتريات على بعض المعايير لتكون مرجعا لهم للحكم على قضايا الحوار البيعي وتقييمها.
- ورابع هذه الأسس هو تحديد هدف الحوار وموضوعه والنتائج التي يودون الوصول إليها مرتبة بشكل متسلسل حسب الأهمية.
- وخامس هذه الأسس هو التفريق بين الأمور المحددة بشكل كامل ووجير المحددة؛ فهناك مسائل محددة تماما أو قطعية في عرف المبيعات لا يجوز فيها إلا رأي واحد، بينما هناك

مسائل غير محددة كثيرة يجوز فيها أكثر من رأي وبالتالي فهي مجال للجدل واختلاف وجهات النظر.

آداب الحوار البيعي :

للحوار البيعي مجموعة من الآداب التي تعين على نجاحه والتي يجب على أطراف الحوار البيعي التزامها، ونذكر منها:

- 1- رغبة الطرفين المتحاورين في الوصول إلى المعلومات الحقيقية التي تمثل قضية البيع.
- 2- الابتعاد عن صراع الارادات.
- 3- الابتعاد عن التظاهر بالخبرة والمعرفة.
- 4- الابتعاد عن الجدل الذي لا يفضي الى شئ.
- 5- هدوء النفس، والتوازن، والمقدرة على التحكم في الغضب.
- 6- عدم اتهام نوايا الآخرين أو الطعن في مقاصدهم.
- 7- احترام الاختلاف وإدراك أن الخلاف طبيعة بشرية.
- 8- إدراك أن حسن البيان والفصاحة لهما تأثير السحر على المتلقي.
- 9- عدم استئثار أحد أطراف الحوار بالحديث وأن يتيح الفرصة للآخرين للتعبير عما يدور في خلداهم.
- 10- مناداة الطرف الآخر بما يحبه من اسماء والقاب.
- 11- عدم رفع الصوت.

خطوات إدارة الحوار البيعي الفاعل:

- 1- التخطيط للحوار البيعي.
- 2- تحديد المشتري المتوقع.
- 3- تحليل المشتري المتوقع.
- 4- تحديد مكان الحوار البيعي.
- 5- تحديد زمان الحوار.
- 6- تجهيز مستلزمات الحوار.
- 7- اشراك الطرف الآخر في اعداد اجندة الحوار.
- 8- تزويد الطرف الآخر بالمواد اللازمة للحوار.
- 9- تقديم مفاوضات المبيعات نفسه للمتوقع الآخر.
- 10- فتح المجال لمفاوضات الشراء للتعريف بنفسه.
- 11- تنظيم مكان الحوار ليلائم الهدف.
- 12- جذب انتباه مفاوضات الشراء.
- 13- تقديم الفكرة المركزية.
- 14- الاتفاق مع مفاوضات الشراء على معايير الحوار.
- 15- قبول الرأي المخالف من مفاوضات الشراء.
- 16- استخدام لغة بيع احترافية.
- 17- التنوع في سرعة الكلام.
- 18- التنوع في نغمة الصوت.
- 19- استخدام لغة جسم ايجابية ملائمة.
- 20- عدم الاستئثار بالحوار واثاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن انفسهم
- 21- ممارسة الاستماع الفعال.

- 22- تحديد نقاط الاتفاق.
- 23- تأجيل نقاط الخلاف حتى النهاية.
- 24- استخدام أحب الأسماء والألقاب التي يفضلها الطرف الآخر.
- 25- تجنب استخدام الصوت المرتفع.
- 26- استخدام الأدلة والحجج والبراهين مثل الاحصائيات ونتائج الابحاث.
- 27- الالتزام بموضوع الحوار.
- 28- التأكيد في الحديث على الافكار والعبارات المهمة.

الإقناع في البيع :

يقصد بالإقناع في البيع حث المشتري المتوقع على فهم وجهة نظرك وتأييدها وتبنيها على حساب وجهة نظره فيما يتعلق بالمعلومات أو الحقائق المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات مدار الحوار، مما يقود في النهاية إلى كسبهم الى جانبك وشرائهم المنتج أو الخدمة، ولكي يكون الإقناع مؤثرا يجب أن يتوفر لدى مفاوض المبيعات الثقة والمنطق والعاطفة كما يبينها الشكل التالي:.

<p>• بمعنى أن تزرع الثقة فيما تقول في نفسية المشتري المتوقع عن طريق لغة الجسم وهيئة ونغمة الصوت والاستعداد النفسي. وأن تكون واثقاً تماماً في صحة ما تريد الإقناع به. وأن تتأكد بأن كافة نقاطك مدعّمة حتى تُجيب على كافة الاستفسارات بثبات وعقلانية.</p>	<p>الثقة Trustt</p>
<p>• اعرض وجهة نظرك بطريقة منطقية لا مرأى فيها واجعل حديثك متناسق ومنظم ونقاطك متسلسلة لتصل بشكل سهل ومفهوم.</p>	<p>المنطق Logic</p>
<p>• حرك المشاعر في المشتري المتوقع، وأقنعه بأن لديك هدفاً واحداً وهو مساعدته.</p>	<p>العاطفة Emotion</p>

شكل عناصر الإقناع لدى مفاوض المبيعات

خطوات إقناع العميل المتوقع:

- 1- خطط للاتصال بالعمل المتوقع.
- 2- جهز الاحصائيات والأرقام والصور والبيانات اللازمة.
- 3- ابدأ حديثك بالثناء علي مفاوض الشراء وإظهار ثقتك في قدراته .
- 4- أظهر قناعة عالية جداً بالمنتج أو الخدمة.
- 5- تعرف على المنتج أو الخدمة بشكل تفصيلي ودقيق.
- 6- ابدأ بنقاط الاتفاق وابتعد عن نطاق الخلاف.
- 7- استخدم ألفاظ الربط للانتقال من فكرة الى أخرى على سبيل المثال: بما أن، إذن، وحينما يكون، بناء عليه، بالمقارنة، ويترتب على ذلك .. الخ ، فهذه الألفاظ تساهم في تأكيد معنى أو تضيف اليه جديداً أو توضح نتيجة.

- 8- تجنب الجدل العقيم الذي يقود إلى ضياع الصفقة.
- 9- اظهر درجة عالية من الموضوعية.
- 10- ركز على الجوانب الجوهرية في المنتج أو الخدمة.
- 11- استخدم حجج دامغة وبراهين لاستمالة أفكار مفاوض الشراء.
- 12- انتق عباراتك، واختر كلماتك، وهذب ألفاظك.
- 13- اختار العبارة اللينة الهينة، والابتعاد عن الشدة والإرهاب والضغط وفرض الرأي.
- 14- استخدم لغة جسد ايجابية.
- 15- تجنب السخرية.
- 16- لا تؤنب ولا تلوم: التأنيب واللوم يجرح كبرياء الانسان.
- 17- خاطب الناس على قدر عقولهم، وعواطفهم، ومشاعرهم.
- 18- قدر أفكار مفاوض الشراء ، وأظهر احتراماً لها.
- 19- لا تقل لمفاوض الشراء أنه مخطئ .
- 20- لاتصر على الفوز بنسبة مائة بالمائة :لاتحاول ان تبرهن على صحة موقفك بالكامل وان الطرف الآخر مخطئ تماما في كل مايقول.

11/6- التعامل مع الاعتراضات :

ينظر للرفض وللإعتراض الذي يقدمه مفاوض الشراء بأنه مؤشر ايجابي على اهتمامه بالمنتج، لذلك يجب على مفاوض المبيعات الناجح أن يستقبل هذا الرفض والاعتراض بكل ايجابية ويحقق أكبر الفوائد للعملية البيعية من ورائه، وكما يقال لا تقاوم اعتراضات مفاوض الشراء بل تعلم الاستفادة منها، فالاعتراضات تمثل حالة من عدم الرضا أو عدم الارتياح بعبر عنها مفاوض الشراء وذلك لشعوره بعدم كفاية المعلومات التي لديه حول المنتج أو بسبب ضعف مقدم العرض البيعي في توصيل

المعلومات المتوقعة. وفيما يلي اكتشاف أنواع الاعتراضات ثم استخدام أساليب تجنب الاعتراضات الشائعة وأخيراً كيفية التعامل بنجاح مع هذه الاعتراضات .

أولاً: اكتشاف أنواع الاعتراضات:

عليك اتباع الخطوات الآتية لاكتشاف أنواع الاعتراضات:

- 1- تحديد فيما اذا كانت الاعتراضات حقيقية مثل: يجب عرض الموضوع على مدير الشركة.
- 2- تحديد فيما اذا كانت الاعتراضات غير حقيقية مثل: ماكنات التصوير لدينا لا تتعطل.
- 3- تحديد فيما اذا كانت الاعتراضات منطقية مثل: كم سيوفر علينا توقيع عقد الصيانة مقابل الصيانة عند الطلب؟
- 4- تحديد فيما اذا كانت الاعتراضات عاطفية مثل: هل سيؤدي توقيع عقد الصيانة معكم إلى الاستغناء موظف الصيانة في شركتنا.
- 5- تحديد فيما اذا كانت الاعتراضات غير قابلة للرد مثل: مقارنة تفصيلية لأسعار شركتكم بأسعار المنافسين.
- 6- تحديد فيما اذا كانت الاعتراضات قابلة للرد مثل: شروط عقد الصيانة.

ثانياً: استخدام أساليب تجنب الاعتراضات الشائعة

عليك اتباع الخطوات الآتية لاستخدام أساليب تجنب الاعتراضات الشائعة:

- 1- تعزيز الثقة بالنفس.
- 2- إبراز الثقة العالية بالمنتج والعميل.
- 3- عرض كل خيارات المنتج.
- 4- عرض خيارات للدفع.

5- عرض خيارات لخدمات ما بعد البيع.

6- استخدام اسلوب العميل في الكلام.

7- البحث عن احتياجات العميل.

8- عدم اعطاء وقت طويل للتفكير من قبل العميل.

9- تعظيم مكانة العميل.

10- اظهار ميزات المنتج مقارنة مع المنافسين.

11- استعراض الزبائن السابقين للشركة.

12- الشروع في اجراءات اتمام البيع مبكراً.

ثالثاً: التعامل بنجاح مع الاعتراضات

عليك اتباع الخطوات الآتية للتعامل بنجاح مع الاعتراضات:

1- تجنب العصبية.

2- تنوع نغمة الصوت.

3- التوسط في سرعة الكلام.

4- تجنب اللغة العامية.

5- استخدام لغة احترافية.

6- اظهار الأدب.

7- استخدم كلمة أنفهم وجهة نظرك.

8- محاولة ايجاد الحلول للعميل.

9- عدم مقاطعة العميل.

10- تسجيل كل التفاصيل الدقيقة التي يقولها العميل.

11- البحث عن سبب رفض العميل.

- 12- المقارنة الشمولية للمنتج مع المنافسين.
- 13- تجنب الانخداع بالتأجيل.
- 14- اظهار درجة عالية من الحماس.
- 15- إستمع إلى لغة العميل المتوقع، وحاول التكيف مع نمط مماثل للغة.
- 16- التفهم والتجاوب مع اعتراضات العميل المتوقع.
- 17- التعاطف مع الزبون وطرح الاسئلة عليه لبناء علاقة معه.

الفصل السابع

مهارات الإتصال

512292356

الفصل السابع:

مهارت الإتصال التفاوضى

1/7 - مقدمة:

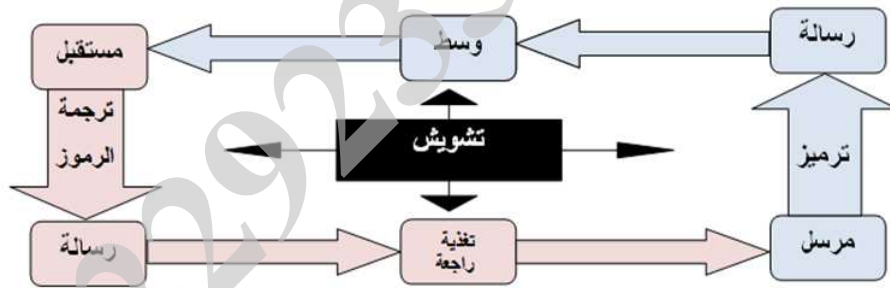
يعتبر الاتصال أحد العمليات الإجتماعية التي ظهرت مع بداية حياة الإنسان على وجه الأرض. ثم أخذ بالتطور شيئاً فشيئاً. وقد واكب التطور فى الاتصال التطور فى الحضارات الإنسانية عبر الزمن، حيث بدأ الاتصال بسيطاً، ومباشراً، ثم ما لبث أن تطور وازداد تعقيداً مع تطور الحياة إلى أن وصل إلى أعلى مستوياته فى الوقت الحالى

ولم يقتصر هذا التطور على الشكل فقط، وإنما شمل أيضاً الغايات والمضمون. فعملية الاتصال تخضع للعديد من الد ارسات من قبل المختصين، بغية تحسينها، والنهوض بها بالشكل الأمثل، حتى تحقق أهدافها على الوجه الأكمل. ويعتبر الاتصال وسيلة لتلبية متطلبات الإنسان الأساسية؛ كالغذاء، والشراب، والشعور بالأمان، والمفاوضات وما إلى ذلك.

كما أنه وسيلة لتعبير الإنسان من مشاعره، وأحاسيسه المختلفة والمتنوعة، بالإضافة إلى أن الاتصال هو الوسيلة التي تساعد على التأثير على الآخرين، وتوجيههم سلباً أو إيجاباً.

2/7- الاتصال التفاوضي Negotiation Contact

يشكل الاتصال العمود الفقري لعملية التفاوض ، حيث يتم من خلاله تبادل الأفكار والمعلومات والمعاني بين طرفي التفاوض بهدف الوصول الى تفاهم مشترك حول قضية ما، ويمكن تعريف الاتصال التفاوضي بأنه عملية نقل المعلومات والمعاني والأفكار من جهة إلى أخرى بصورة تحقق الأهداف التفاوضية وتوصل إلى تفاهم مشترك حول قضية التفاوض. ويظهر الشكل رقم (1) النموذج العام للاتصال والذي يوضح خطوات عملية الاتصال التي تحدث بين أي طرفين لتحقيق غايات التفاوض .



شكل (1): النموذج العام للاتصال

3/7- عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدد من المكونات أو العناصر ولكل منها وظيفتها. وهذه العناصر هي:

أ- المرسل:

ويمثل الجهة التي تبادر بالاتصال وترغب في نقل فكرة أو معلومة أو معنى معين لجهة أخرى. ويعتبر المرسل عنصر الإتصال الأول لأنه النقطة التي يبدأ من عندها الاتصال إلى جانب كونه يعتبر مصدر الرسالة. وقد يتبع المرسل وسائل مباشرة، أو غير مباشرة للبدء بعملية الاتصال مع الآخرين، وقد يتصل مع شخص واحد، أو مع

عدة أشخاص ،أو مجموعة كبيرة من البشر ،بحسب الموقف، والظروف الحاكمة .
ويوجد عدة جوانب يجب أن يراعيها المرسل حتى تحقق عملية الإتصال أهدافها
والتي تتمثل فيما يلي:

- أن يحدد المرسل من هو مستقبل الرسالة؟
- أن يكون المرسل عالماً بمحتوى رسالته وما تتضمنه من أفكار ومعاني.
- أن يقدم المرسل رسالته في شكل أو طريقة تجذب اهتمام المستقبل.
- أن يتأكد المرسل من استقبال الشخص الآخر الرسالة.
- أن يختار المرسل الوقت المناسب لإرسال رسالته.
- أن ينتقي المرسل الوسيلة المناسبة لإرسال الرسالة.

ب- المستقبل:

ويمثل الجهة التي تستقبل الرسالة والتي يرغب المرسل بالتأثير عليها. وقد يكون المستقبل شخصاً واحداً أو مجموعة أشخاص، حيث تكمن وظيفتهم بالمقام الأول في استقبال الفكرة التي يحاول المرسل إيصالها، وفهمها واستيعابها. ومن الضروري أن يتمتع المستقبل بحواس الاستقبال الفعال، وأن يكون قادراً على الاستماع بشكل جيد، إلى جانب القدرة على فهم موضوع الرسالة وتحليلها، والإجابة عليها إن تطلب الأمر ذلك.

ت- الرسالة:

هي المحتوى الذي تم إرساله من المرسل إلى المستقبل، ويجب أن تكون الرسالة واضحة، مفهومة للمستقبل، مناسبة لمرحلته العمرية، وخبرته، وقدراته الإدراكية، فإن لم تتوافر فيها هذه الشروط فلن تتجح عملية الإتصال.

ث- الترميز Encoding:

العملية التي يقوم بها المرسل لتحويل المعاني أو الفكرة أو المعلومة إلى رموز.

ج- وسيلة الاتصال:

هي الأداة التي تنتقل بها المعلومات، وتعدّ أساس الاتصال، وتكون متنوّعة الأشكال، ويمكن أن تكون مرئية أو مكتوبة أو مسموعة . وهي الطريقة التي تتم بها عملية نقل المعلومة، أو الأمر، أو التوجيه، أو الفكرة. وقد تكون شفوية في حوار أو اجتماع أو مقابلة، أو مكتوبة في قرار، أو نشرة، أو تعميم. وقد تكون مرئية أو مسموعة عبر القنوات المختلفة.

ح- ترجمة الرموز Decoding:

العملية التي يقوم بها المستقبل لتحويل الرموز إلى معاني أو أفكار أو معلومات.

خ- التغذية العكسية Feedback:

وهي استجابة المستقبل للرسالة التي تم إرسالها من قبل المرسل فقد تظهر على شكل كلام أو سلوك. وتشير إلى رد فعل المستقبل للرسالة وفهمه لمضمونها وتجاوبه معها وتنفيذ ما فيها.

د- التشويش Disruption:

اضطرابات ومشوشات تعترض عملية الاتصال وقد تدخل على أية مرحلة من مراحل الاتصال.

4.7 - الفرق بين التواصل والاتصال:

يوجد تباين في وجهات النظر في تحديد ما إذا كان يوجد إختلاف بين مفهومي الإتصال والتواصل ، فمنهم من فرق بين مفهومي الإتصال والتواصل. ومنهم من لم يفرق بينهم .وبالنسبة للفريق الأول الذي يرى إنه يوجد إختلاف بينهما؛ يقصر مفهوم الإتصال على وجود طرف واحد فعال في عملية الإتصال مثل مشاهدة التلفزيون والبرامج المختلفة وهي عملية ليست تشاركية.

أما التواصل فهو عملية اتصال مشتركة ذهاباً وإياباً، كالتواصل بين أستاذ الجامعة والطالب في فاعة المحاضرات.

بينما اعتبر الفريق الثانى أنّ مفهومي الإتصال والتواصل مرادفان لبعضهما،

فعرّفوا عملية الاتصال والتواصل بأنها : عملية اجتماعية متبادلة بين أطراف العملية التفاعلية، وهما المرسل، والمستقبل، ويتم من خلال هذه العملية التعبير عن الذات، والمشاعر، والأفكار، ونقل الانطباعات، والمعلومات، والخبرات، والتي تؤدي إلى إشاعة الفهم والتعاطف بين الأفراد، وتساعد على تحقيق الأهداف، وتطوير العلاقات.

5/7- أشكال الإتصال:

يعتبر الإتصال طريق ذو اتجاهين. وهذا يعني تشارك كل من الشخص المتصل والشخص الذى يتم التواصل معه. ويحدث الاتصال عند مشاركة المعلومات بين شخصين. وكثيرا ما كان سوء الإتصال سبباً في الفهم الخاطئ، والإخفاق فى تحقيق الهدف من الإتصال. ولكن، تعلم المها ارت الصحيحة، يمكنك من الإتصال بوضوح وكفاءة. وفي ما يلي أشكال إتصال أساسية تساعدك في التواصل مع الآخرين بفعالية.

1/5/7-الاتصال الشفهي:

يتضمن الإتصال من خلال المشافهة. ولا يشير الى مجرد الكلام. ولكن يشمل كذلك ايضاً القدرة على الأستماع .وعندما لا يستمع الناس إلى بعضهم البعض، تنهار عملية الإتصال بأكملها . ولكي تكون متواصلاً فعالاً، يجب أن تتعلم أولاً أن تكون مستمعاً جيداً.

ويعتبر الإتصال وجها لوجه فى محادثة سواء بشكل مباشر، أو عبر التليفون، أو إجتماع، أو مقابلات، أو خطب، أو عروض تقديمية، أو

محادثات يعتبر مهماً فى بناء علاقات وثيقة مع العميل. ومن ثم يجب مراعاة ما يلى عند الإتصال مع آخرين:

- أخفض صوتك وانطق الكلمات بوضوح وبلغة سليمة.
- تنويع الطبقة والنغمة والتون والمستوى للتأكيد على كلمات أو جمل بعينها.
- عدل مستوى صوتك ليناسب مستمعك.
- تحدث بهدوء ولكن بوضوح عند التحدث شخص لشخص واحد.
- تحدث بصوت مرتفع عند التحدث الى مجموعات أكبر أو فى قاعة.
- كن دقيقاً فى كلماتك لتجنب لزمة الكلام مثل آآآ- أو أوأو- يعنى...
- نظم تفكيرك وافكارك قبل الكلام كأن تكتب ملاحظات عما ترغب فى قوله
- لا تضطرب عندما يتحدث شخص آخر.
- هز رأسك وابتسم..
- اتصل بعينيك عند الاستماع أو التحدث للناس.
- كن محدداً عند طرح سؤال والحصول على إجابة.
- دون ملاحظات عند الضرورة لتعينك على تذكر ما تم الإتصال بشأنه.
- عبر عن كلماتك بدقة، فهى تصنع الفرق.

2/5/7-الاستماع الجيد ومعوقاته:

○ **الاستماع: هو تفاوض قوى جد أ** وربما يكون أفضل إستراتيجية تطبق عندما ينطلق الطرف الآخر فى الكلام هى أن تستمع بهدوء دون إستجابته لهجومه .فعادة تحصل على المزيد من خلال الإستماع بأكتشاف ما يرغب فيه الطرف الآخر باكثر من استخدام حجج ذكية تدعم ماتحتاج إليه. وعموماً تنطوى الاساليب الجديدة من الإستماع الجيد على:

- اعطاء اهتمام لما يقول.
- سؤال الطرف الآخر بعناية وتوضيح ما يقصد،
- طلب اعداد الأفكار إذا كان هناك أى غموض أو عدم تأكد .

يتطلب توجيه اهتمامك للاستماع لشخص ما الى تركيز شديد. ففي كل لحظة نحن معرضون للمقاطعة والتشويش من الداخل أو الخارج بصورة تحد من قدرتنا فى أن نستمع ونستوعب بدقة لرسالة ما مرسله إلينا. وقد يتمثل التشويش الداخلي فى تذكر حجة مع صديق أو التفكير فى موضوع لاحق سوف يناقش فى عملك أو أن نحلم برحلة الى شرم الشيخ فى الاجازة القادمة.

أما التشويش الخارجى فقد يتمثل فى جرس الموبايل المتكرر أو دخول شخص إلى الإجتماع ومقاطعة الحديث دون استئذان .

ويمكن تحسين قدرتنا على منع التشويش أو المقاطعات من خلال إغلاق الموبايل والتليفونات أو وضعها على الصامت وإغلاق باب المكتب لمنع التشويش الخارجى

أما منع التشويش من داخلنا فهو امر ليس بالهين.

○ فعليك أن نحاول وضع كل الامور التى تخطر على البال خارج موضوع المفاوضات جانباً والتركيز على سماع الطرف الآخر.

○ وعليك ان تجلس مستقيماً على الكرسي وتجنب ايماءات الجسد التى يمكن أن يعطى اشارات للطرف الآخر.

○ وانظر على عينى محدثك لتشعره باهتمامك لما يقول ولا ترد الا بعد تفكير فيما قال .

كذلك توجد عدة عوائق يمكنها ان تعرقل قدرتنا على فهم الرسالة المرسله اليها بوضوح. فعادة ما نجرى مناقشة داخل عقولنا حول الفكرة، وهو الأمر الذى يمكن ان يغلق الباب أمام افكار جديدة او طرق مختلفة للنظر إلى نفس القضية. فاذا كانت الرسالة التى تلقيتها تحمل أى خطر أو عدم تاكد فقد نقوم بكل ما هو ممكن للمصادرة على ما قيل. فاحياناً لا تريد سماع جمل غير مهذبة نخشى على الأطفال من سماعها .

اذا كنا لا نكن تقدرنا لشخص ما، فمن الصعب أن نقدر أى شئ متصل به، بما فى ذلك افكارهم أو مقترحاتهم. وعلى الرغم من رغبتنا فى أن نقصر اتصالنا على أولئك الذين نعرفهم ونثق فيهم من الناس، إلا أن الواقع يؤكد إستحالة ذلك. لذا يساعد الإعداد فى تحديد العلاقات مع فرد ما نحترمه ومن ثم نحسن تفاعلنا معه بصورة قوية.

3/5/7-الوضوح ومعوقاته:

تعتمد القدرة على فهم أى رسالة فى جزء منها على قدرتنا فى أن نستمع جيداً وبدون تشويش للرسالة القادمة إلينا من الطرف الآخر. ومن هنا نستطيع أن نفسر بدقة تلك الرسالة فى المحيط الذى تم إرسالها فيه. وقد يبدو الامر سهلاً ، إلا أن الإتصال ليس كذلك مطلقاً. فايصال رسالة يسهل فهمها وعدم تفسيرها خطأ هى تحد يتطلب اهتمام خاص للتوصل إلى

النجاح فى الإتصال. وتوجد عدة أساليب تساعد فى توضيح المعلومات التى تعرض و منها:

- اسأل اسئلة قد تساعد فى تحديد القضايا الرئيسية المعروضة للنقاش.
- استخدم المعلومات التى حصلت عليها خلال الإعداد قبل التفاوض لتكوين اسئلة تستخدمها فى القضايا محل النقاش.
- استخدم المصطلحات المناسبة لتسهيل فهم دقيق للقضايا محل النقاش
- تابع الاسئلة التى تحتاج اجابة اكثر .
- اجعل الاجابات قصيرة ومحددة جداً بالسؤال، تحاشى كثرة المعلومات التى قد تكون مهمة ولكنها ليست بالضرورة مرتبطة بالموضوع.

ومن المهم ان تكون المعومات عند تقديمها تتسم بالمنطقية والتنظيم الجيد لكى يسهل فهمها. وربما تكون أسهل الطرق لإنجاز ذلك هى البدء بمناقشة بسيطة حول شروط عامة. ثم يلى ذلك بناء الثقة من خلال تراكم المعرفة حول الفكرة باستخدام خبرة الحياة المشتركة بين الجميع أو عرض التصورات الجارية المخصصة لعملية التفاوض .

فعند التفاوض مع الادارة على زيادة الاجور والمزايا يمكن البدء بالتفاوض حول كون هيكل الاجور منخفض جداً. ويتم البناء على هذا الطرح من خلال توفير أسباب تدعم هذا الموقف مثل التحجج بأن الأجور المنخفضة تقود الى عدم رضاء وظيفى وهروب العمالة الماهرة. والخطوة التالية هى توفير تأكيدات تدعم الحجة السابقة، كان ندلل مثلاً على ترك عدد من العمال المهرة للشركة خلال الأشهر الأربع السابقة وأنتقلوا إلى شركات تدفع أجوراً ومزايا تفوق ضعف ما تدفعه شركتنا. ولم نعد قادرين على توظيف عمالة ماهرة للوظائف الشاغرة. وفى النهاية نركز على النقطة الأولية وهى أن الأجور الخاصة بشركتنا منخفضة جداً.

وتوجد عدة معوقات تحول دون توصيل الرسالة او فهمها هي:

- ❑ يصعب فى بعض الاحيان إتخاذ موقف أو عرض رأى بسبب التخوف من الرفض
- ❑ توجد دائما إمكانية أن تؤذى العبارات المستخدمة فى المناقشات شعور الآخرين، أو قد ينظر اليها على إنها غير مهذبة.
- ❑ حاول دائما تقليل عدد المقاطعات والتشويش أو إعادة جدولة الاجتماع لوقت آخر حتى نقلل من المقاطعات والتشويش.
- ❑ تذكر مرة سابقة كنت تناقش بها نقطة مهمة مع مجموعة من الناس ثم ترتب على مناقشة جانبية إلى قطع وتشيتت المجموعة وأدى ذلك الى الحاجة لتكرار المعلومات التى سبق عرضها مرة أخرى.
- ❑ يؤثر الإعداد السيئ على وضوح أى عرض أو القدرة على فهم المعلومات المعروضة للنقاش.

6/7- الاتصال غير اللفظى: لغة الجسد:

إذا لم يكن يعرف كل منا الآخر تظل لغة جسدنا المصدر الاول لبناء صورة عن بعضنا البعض . فما يقوله الناس قد يتعارض معه ما يصدر من تصرفات حركية غير لفظية. وإذا لم يكن هناك اتساق بين الإتصال اللفظى وغير اللفظى (الحركى). عند ذلك يلجأ الناس الى الجانب غير اللفظى من الإتصال لتحديد المعنى الحقيقى لما يقال. ونتاول فيما يلى مدلول الإتصال غير اللفظى والمتمثل فى لغة الجسد:

1/6/7 - مفهوم لغة الجسد:

تعتبر لغة الجسد هي لغة إتصال بدون استخدام الكلمات، وتعني قيام الإنسان بأفعال يقوم شخص آخر بفهم معنى محدّد منه. والسلوك غير اللفظي من الأمور الدقيقة والمعقدة، إلا إنه من الممكن فهمه وإدارته في حال إستخدام عدد من القواعد والمهارات .

ويحتوى الإتصال غير اللفظي على الإشارات والعلامات المتعلقة بك من الاستماع، والإبصار، والإحساس، وتستخدم الحركات غير اللفظية من أجل تعزيز أو إستبدال الرسائل أو التناقض المتعمّد مع تلك الرسائل.

ويمثل التواصل غير اللفظي ما يُقارب من 65% من المعاني خلال عملية التواصل بين الأفراد، حيث يساعد على فهم لغة الجسد وتقريب العلاقات مع الآخرين.

وتعد لغة الجسد تعبير عن الشعور بالإتصال عبر العيون أو تعبيرات الوجه أو موضع الرأس، أو الأيدي أو وضعية الجلوس والأرجل، أو تشابكهما. وطالما إنه من المهم جدا أن نفسير لغة الجسد، فمن المهم أيضاً أن ندرك أنه توجد استثناءات لكل قاعدة، فـلغة الجسد يمكن أن تساند أو تعارض الرسالة أو قد لا تعنى أى شئ على الإطلاق .

وحيث تظهر لغة الجسد إشارات يظهر ذلك من خلال إتصال العين المباشر أو تعبير الوجه في صورة إبتسامه. وحيث يتحرك موقع الجسد أو يميل للامام قليلاً. فليس من غير المعتاد بالنسبة للناس أن يومؤ برأسهم متى اتفقوا مع المعلومات المعروضة أو قد يميلوا برأسهم عند التفكير في فكرة جديدة. وفي كل الاحوال يرسل الجسم رسائل بانه مستعد للإتصال.

ويمكن ان تكون لغة الجسد أيضاً في صورة "وقف الاستقبال" خلال النقاش. ويمكن التعبير عن وقف الاتصال بتشابك اليدين و/أو الرجلين. ويتم تحاشي الاتصال المباشر بالاعين

وقد يسود الموقف ككل حالة من عدم الاهتمام أو الغضب أو الاحباط. وقد يصل الأمر إلى اقصاه بتحركات الجسد والوجه المعبرة عن عدم الرغبة في الاستماع أصلاً.

2/6/7 - دلالة لغة الجسد:


يختلف البشر في طريقة تلقيهم للمعلومات وإدراكهم وتفاعلهم الاتصالي حسب تكوين شخصياتهم، وحتى يكون الشخص قادراً على إيصال المعلومات للمستقبلين عليه أن يتعرف على طريقة استقبالهم للمعلومات.


يمكن تصنيف الشخصيات إلى:

- 1- الشخصية السمعية.
- 2- الشخصية البصرية.
- 3- الشخصية الحسية.

لذلك يتوجب على الشخص استخدام الطرق السمعية والبصرية والحسية ليضمن إيصال المعلومات لجميع المستقبلين. ويبين الجدول (2) مواصفات الشخصيات السمعية والبصرية والحسية.

جدول (2): مواصفات الشخصيات السمعية والبصرية والحسية

	مواصفات الشخصية البصرية (أرني)
	1- يتحدث سريعاً.
	2- يتحدث عن المستقبل.
	3- لديه القدره على القراءة السريعة.
	4- يتنفس بشكل سريع.
	5- يلاحظ الغلطات الإملائية.
	6- يشاهدك ليسمعك جيداً.
	7- يكتب أو يرسم ما يسمعه ليفهمه.
	8- يحب ان يعرف الموضوع بشكل عام قبل الدخول في التفاصيل.
	9- ضعيف في حفظ المعلومات الشفوية.

	<p>مواصفات الشخصية السمعية (أسمعي)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- يتحدث مع الآخرين كثيراً. 2- كثير الأسئلة ويحب المناقشة. 3- عنده القدرة على الحفظ. 4- يحفظ التعليمات الشفوية بسهولة. 5- ينتبه لأي صوت. 6- يفضل الا يراك ليسمعك جيداً. 7- معتدل التنفس. 8- يحفظ ما يسمعه أكثر مما يشاهده.
	<p>مواصفات الشخصية الحسية (أشعري)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- عميق التنفس. 2- صامت معظم الأحيان. 3- يتحدث بنبرة هادئة. 4- يتأثر بأي إشارة من زملائه. 5- يستخدم اليد كمؤشر. 6- يميل في التفكير الى الماضي. 7- يدخل في التفاصيل. 8- يحكم على الأشياء من خلال احساسه الداخلي. 9- يتحرك كثيراً.

7/7- طرق الاتصال الانساني Interpersonal Communication Methods

يصنف الاتصال التفاوضي البيعي ضمن أنواع الاتصال الانساني الذي يمر بين الأشخاص، وتتعدد طرق الاتصال التي يستخدمها البشر فيما بينهم، فقد يستخدم الاشخاص الاتصال اللفظي أو الاتصال الكتابي أو الاتصال التصويري أو الاتصال بلغة الجسم لتوصيب المعلومات والافكار والمعاني، وفيما يأتي توضيح لكل طريقة من طرق الاتصال:

- 1- الاتصال اللفظي Verbal Communication: هو الاتصال الذي ينفذ من خلال الكلمات المنطوقة من الفم، وقد يكون وجه لوجه أو من خلال الهاتف أو باستخدام تطبيقات الدردشة المحوسبة، ويساعد على فهمه سعر الكلام ونبرة الصوت.
- 2- الاتصال المكتوب Written Communication: هو الاتصال الذي ينفذ من خلال الرسائل أو التقارير أو المذكرات المكتوبة، وقد يتم تنفيذه باستخدام الأوراق أو الرسائل النصية بالهاتف أو باستخدام تطبيقات البريد الالكتروني أو الدردشة أو المواقع الالكترونية الاجتماعية.
- 3- الاتصال المصور Visual Communication: هو الاتصال الذي ينفذ من خلال الصور الفوتوغرافية أو الرسومات أو الأشكال البيانية أو الفيديو.
- 4- الاتصال بلغة الجسم Body Language Communication: هو الاتصال الذي ينفذ بدون استخدام الكلمات سواءً المنطوقة أو المكتوبة وينفذ من خلال الحركات والوقفات والهيئات والإيماءات.

الاتصال التفاوضي اللفظي

عليك اتباع الخطوات الآتية للاتصال التفاوضي اللفظي:

- 1- تحديد الهدف من الاتصال التفاوضي اللفظي.
- 2- تحليل المشتري المتوقع.
- 3- تحليل بيئة التفاوض.
- 4- اعداد خطة تنفيذ الاتصال التفاوضي اللفظي.
- 5- اختيار الأفكار الرئيسة.

- 6- اختيار المصطلحات والمفاهيم الرئيسة.
- 7- التنوع في سرعة الكلام.
- 8- التنوع في نبرة الصوت.
- 9- تنظيم التنفس أثناء الكلام.
- 10- استخدام فواصل الصمت أثناء الحديث.
- 11- اعطاء المشتري المتوقع الوقت للتفكير عند طرح الأسئلة.

الاتصال التفاوضي بلغة الجسد:

عليك اتباع الخطوات الآتية للاتصال التفاوضي بلغة الجسم:

- 1- تحديد الهدف من الاتصال التفاوضي بلغة الجسم.
- 2- تحليل المشتري المتوقع.
- 3- تحليل بيئة التفاوض.
- 4- اعداد خطة تنفيذ الاتصال التفاوضي بلغة الجسم.
- 5- اختيار الأفكار الرئيسة.
- 6- تحديد الملابس الملائم ارتدائها للتفاوض.
- 7- تحديد التسريحات وأدوات الزينة الملائمة للتفاوض.
- 8- تحديد طريقة المشية الملائمة.
- 9- تحديد طريقة المصافحة الملائمة.
- 10- تحديد طريقة الجلسة الملائمة.
- 11- تحديد طريقة الاتصال البصري الملائمة.
- 12- تحديد طريقة الابتسامة الملائمة.
- 13- تحديد زاوية النظر الملائمة.
- 14- تحديد حركات اليدين الملائمة.
- 15- تحديد الاثيماءات الملائمة.

دلالة الاتصال التفاوضي بلغة الجسد:

يوجد عدة طرق تساعد على استخدام لغة الجسد من أجل التواصل مع الآخرين بمصادقية، وهي كما يلي:

□ إبعاد الشعر عن الوجه:

وهي حركة يقوم بها الشخص ليشعر أن ما يقوم به أو ما يقوله واضح لك، وهي تعبر عن رغبته بأن تصدق كلامه و تشعر به، وكذلك حركة قد يريد بها أحدهم جذب الانتباه إليه.

□ الأبتسامة:

تفسر الأبتسامة بأكثر من طريقة، و ذلك بالاعتماد على الحركة المرافقة للعينين والموقف، وعادة ما تكون الابتسامة المزورة غير مرتبطة بحركة العينين، و جميع معاني الابتسامة الصادقة إيجابية، وتقيد الإعجاب، والإنتباه والشعور بالأمان.

□ رمش الجفن المتكرر:

إن العدد الطبيعي لحركة الجفون من 6-8 مرات في الدقيقة الواحدة، و إن أى زيادة عن هذه الحد ما لم تكن مرتبطة بأمور عصبية له معني يفيد الخوف والتوتر الترقب.

❑ عض الشفة:

حركة يسعى فيها الشخص إلى السيطرة على ثورة عضب داخله، والرغبة بتهدئة النفس و الراحة.

❑ حك الأنف:

يعود حك الأنف إلى زيادة نسبة الأدرينالين في الدم الذى يسبب توسع في الشعيرات الدموية مما يثير الحكه، وعادة ما يستخدم الجسم الادرينالين في حالات الخوف والتوتر الشديد ، وليس حك الأنف مرتبطا بالكذب فقط كما يعتقد الجميع.

❑ النظر لأسفل:

إذا وجه أحد نظره إلى الأسفل مع ميل قليل للرأس باتجاه الأمام، فهو غالبا ما يحاول استعطافك، وإثارة شفقتك والأطفال هم أكثر من يستخدم هذه الحركة، وقد عرف عن الأميرة ديانا استخدامها لهذه الحركة بشكل ملفت للإنتباه.

❑ الإيماء بالرأس:

هي تحريك الرأس بطريقة هادئة لعدة مرات متتالية للأمام، وهو عادة ما يعبر عن الإهتمام و الانتباه و الحركة السريعة و القوية نوعا ما تدل على أن الشخص يطلب منك الاختصار و تجاوز بعض التفاصيل نظراً لشعوره بالملل ورغبته في الوصول إلى محتوى الحديث.

□ إغلاق العينين:

هو تعبير عن الرغبة في توقف تلقي الإشارات البصرية من المحيط بهدف التركيز على فكرة أو حديث يدور في داخله، وغالبا عندما يغلق أحدهم عينيه يكون لا ينصت إلى حديث الآخرين أيضا، فهو يدخل في حالة من التفكير العميق التي تفصله عن المحيط الخارجي.

□ رفع وخفض الحاجبين:

رفع الحاجبين يدل على الدهشة والصدمة والفضول، أما خفض الحاجبين فيدل على الإنزعاج و المشاعر السلبية.

□ إمالة الرأس إلى أحد الجانبين:

تعني هذه الحركة الإعجاب والاستمتاع بالاستماع للحديث، والتركيز لسماع أدق التفاصيل.

□ وضعية الذارعين:

ومن خلالهما يمكنك معرفة الشخص الكسول والمتحمس فإذا كان الشخص الذي تتحدث إليه يلوح بيده أمامه فهذا يعني إنه متحمس للموضوع أو الفكرة وتوحي بالحماس والسعادة ، أما إذا ضم الشخص ذراعيه فهذا يعني انه غضبان أو غير مرحب بك، أو بأفكارك وفي هذه الحالة يكون غير موافق على الشيء الذي طرحت عليه ، أما إذا كانت يداه ساكنة فهذا يعني انه مستمع ومصغي لك.

□ وضعية الجسد:

ومن خلال وضعية الجسد يمكنك التعرف على شخصية من تتحدث إليه بكل سهولة فإذا كان جسده مستقيماً فهذا يعني إن شخصيته مميزة ويحب العمل وواثق بنفسه

، أما اذا كان جسده به ميل وغير مستقيم فهذا يعني بأنه شخص كسول أو يشعر بملل شديد وربما لديه مشاكل شخصية تزعجه، ويوجد نوع آخر وهو الذكي ولكن يفكر بالشر ووقتها هو يريد أن يقوم بإلهائك كي لا تتعرف على شخصيته، وفيما يلي دلالة لغة الجسد أثناء عملية التفاوض:

لغة الجسد	ماذا قد يعنى
تجنب الاتصال بالعين	إنخفاض الثقة فى الموقف التفاوضى.
إمعان النظر فى العين .	محاولة التهديد.
اللعب بشئ كالشعر أو القلم الرصاص أو الورق.	قصور الثقة
تقاطع وعدم تقاطع الارجل	غير صبور
الاختفاظ بالأرجل والأذرع متشابكة	غير متقبل

استخدم جمل مؤثرة وقوية

استخدم	بدلاً من
أنا واثق	أعتقد
أعرف	آمل
أعتقد	أشعر
سوف أفعل	سوف 206 أحاول
أنا متيقن	أنا غير متأكد

الاتصال التفاوضي التصوري

عليك اتباع الخطوات الآتية للاتصال التفاوضي التصوري:

- 1- تحديد الهدف من الاتصال التفاوضي التصوري.
- 2- تحليل المشتري المتوقع.
- 3- تحليل بيئة التفاوض.
- 4- اعداد خطة تنفيذ الاتصال التفاوضي التصوري.
- 5- اختيار الأفكار الرئيسة.
- 6- تجهيز الصور الملائمة.

- 7- تجهيز الرسومات الملائمة.
- 8- تجهيز الأشكال البيانية الملائمة.
- 9- تجهيز مقاطع الفيديو الملائمة.

الاتصال التفاوضي الكتابي

عليك اتباع الخطوات الآتية للاتصال التفاوضي الكتابي:

- 1- تحديد الهدف من الاتصال التفاوضي الكتابي.
- 2- تحليل المفاوض المتوقع.
- 3- تحليل بيئة التفاوض.
- 4- اعداد خطة تنفيذ الاتصال التفاوضي الكتابي.
- 5- اختيار الأفكار الرئيسة.
- 6- تجهيز الرسائل الملائمة.
- 7- تجهيز التقارير الملائمة.
- 8- تجهيز المذكرات الملائمة.
- 9- تجهيز عروض الأسعار الملائمة.
- 10- تجهيز الفواتير الملائمة.
- 11- تجهيز الكتالوجات والكتيبات التوضيحية الملائمة.
- 12- تجهيز بطاقات الأعمال الملائمة.
- 13- تجهيز دفاتر الملاحظات الملائمة.

التعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء

عليك اتباع الخطوات الآتية للتعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء:

- 1- المعارض: صاحب شخصية قتالية، يتحدى بأسئلته، ربما لديه مشاكل.
آلية التعامل معه: حافظ على أعصابك، حاول أن تجد صواباً فيما يقول، أشرك الحضور في النقاش.
- 2- الثرثار: ربما يستهدف الاستعراض، احتمال أنه مثقف جداً، أو متعطش للمشاركة.
آلية التعامل معه: لا تخرجه أو تسخر منه، وجه إليه بعض الاسئلة الصعبة، قاطعه بلطف وأشرك الحضور.
- 3- المتلثم: لا يحسن شرح أفكاره، بحاجة إلى مساعدة.
آلية التعامل معه: أعد صياغة كلامه، عدل أفكاره.
- 4- المستفسر: ربما يريد إحراجك باتخاذ موقف معين، أو يبحث عن نصيحة.
آلية التعامل معه: لا تحاول حل مشكلته، لا تتخذ موقفاً علنياً، أشرك الحضور في المناقشة.
- 5- الصامت: غير مكترث، متكبر، مصاب بالملل.
آلية التعامل معه: اسأله عن رأيه، أشركه في حوار، اشكره عند مشاركته.
- 6- المعاند: لا يتنازل عن رأيه، لا يستوعب قولك، متحيز.
آلية التعامل معه: اطرح كلامه على الحضور، أخبره عن ضيق الوقت، أطلب مناقشته لاحقاً.

قائمة المراجع النهائية

أولاً المراجع باللغة العربية:

- صالح العصفور (2006)، أساليب التفاوض الدولي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- عمر صقر (1997)، التفاوض التجارى الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- كين، كيفن (1998)، المفاوض المثالى، ترجمة حسن محمد وجيه، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Barlow, C. W., & Eisen, G. P. (1983). *Purchasing Negotiations*. Boston: CBI Publishing.
- Bell, R. (1977). *Having It Your Way: The Strategy of Settling Everyday Conflicts*. New York: W.W. Norton & Co.
- Brett, J.M. (2001). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. San Francisco: Joey – Bass.
- Brooks, E., Odiorne, G. (1984). *Managing By Negotiations*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Calero, H.H. (1979). *Winning the Negotiation*. New York: Hawthorn Books Inc.
- Callieres, F. (2000). *On the Manner of Negotiating with Princes: Classic Principles of Diplomacy and the Art of Negotiation*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Camp, J. (2002). *Start with No: The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know*. Crown Publishing Group.
- Cohen, H. (1981). *You Can Negotiate Anything*. Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc.
- Cohen, S.P. (2002). *Negotiating Skills for Managers*. (Briefcase Books Series.) The McGraw-Hill Companies.

- Dietmeyer, B.J. (2004). *Strategic Negotiation: A Breakthrough Four-Step Process for Effective Business Negotiation*. Dearborn Trade.
- Donaldson, M. *Negotiations for Dummies*. New York, NY: Hungry Minds, Inc., 1996.
- Dukes, F. E., Pischolish, M.A., & Stephens, J.B. (2000). *Reaching for Higher Ground in Conflict Resolution: Tools for Powerful Groups and Communities*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Greenburger, F., & Kieran, T. (1978). *How to Ask for More and Get It: The Art of Creative Negotiation*. Garden City, New York: Doubleday & Co.
- Harris, C. (1983). *Business: Negotiating Power*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Harvard Business School Press. (2000). *Harvard Business Review on Negotiation (a Harvard Business Review Paperback)*. Harvard Business Publishing.
- Hindle, T. (1999). *Essential Managers: Negotiating Skills*. DK Publishing, Inc.
- Illich, J. (1973). *The Art and Skill of Successful Negotiation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Irwin, R. (2005). *Tips and Traps when Negotiating Real Estate*. The McGraw-Hill Companies.
- Jandt, F.E. (1980). *Win-Win Negotiating: Turning Conflict into Agreement*. New York: Fawcett Columbine.
- Karrass, C. L. (1974). *The Negotiating Game*. New York: Thomas Y. Crowell Publishers.
- Kennedy, B., & Kennedy, M. (1982). *Managing Negotiations: A Guide for Managers, Labor Leaders, Politicians, and Everyone Else Who Wants to Win*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kolb, D. *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*. San Francisco, CA: A Wiley Imprint, 2003.
- Kramer, H. *Game, Set, Match: Winning the Negotiation Game, A Step-by-Step to Getting what you want from any negotiation*. New York, NY: ALM Publishing, 2001.

- Kritek, P.B. (2002). *Negotiating at an Uneven Table: Developing Moral Courage in Resolving Our Conflicts*. Wiley, John & Sons, Inc.
- Latz, M.E. (2004). *Gain the Edge!: Negotiating to Get What You Want*. St. Martin's Press.
- Lax, D. & Sebenius, J. (1987). *The Manager as Negotiator*. New York: The Free Press. This book provides a detailed look at how to implement the mutual gains approach. A great combination of theory and practical advice.
- Levin, E. (1980). *Negotiating Tactics: Bargaining Your Way to Winning*. New York: Fawcett Columbine.
- Lewicki, R.J. & Litterer, J. (1985). *Negotiation*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- Lewicki, Roy J. ; Bruce Barry and David M. Saunders (2011). *Essentials of Negotiations*, McGraw Hill Education, 2011 .
- Lum, G. (2005). *The Negotiation Fieldbook: Simple Strategies to Help You Negotiate Everything*. The McGraw-Hill Companies.
- Maddux, R. (1988) . *Successful Negotiation: Effective "Win-Win" Strategies and Tactics*. Los Altos, CA: Crisp Publications, Inc..
- Miller, L.E. (1997). *Get More Money on Your Next Job: 25 Proven Strategies for Getting More Money, Better Benefits and Greater Security*. The McGraw-Hill Companies.
- Mnookin, R.H., Peppet S.R. & Tulumello. A.S. (2000). *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University.
- Nelken, M. L. (2001). *Understanding Negotiation*. Cincinnati: Anderson Publishing Co.
- Nierenberg, G.I. (1968). *The Art of Negotiating*. New York: Simon & Schuster.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiating*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, B. (1981). *The Skills of Negotiating*. Hampshire, England: Gower Publishing.

- Seltz, D. & Modica, A. (1980). *Negotiate Your Way to Success*. New York: Farnsworth Publishing.
 - Skopec, E. W & Kiely, L.S. (1994). *Everything's Negotiable When You Know How to Play the Game*. New York: American Management Association.
 - Stark, P. (2003). *The Only Negotiating Guide You'll Ever Need: 101 Ways to Win Every Time in Any Situation*. Broadway Books.
 - Watkins, M. (2002). *Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers*. Wiley, John & Sons, Incorporated.
 - Young, M. A. (2001). *Rational Games: A Philosophy of Business Negotiation from Practical Reason*. Westport, Conn.: Quorum Books.
 - Zartman, I.W. & Berman, M. R. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press.
 - Zartman, W.I. (1973). *Fundamentals of Negotiating*. New York: Hawthorn Books Inc.
 - Zartman, W.I. (1974). *Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*. New York: Thomas Y. Crowell, Publishers.
- Zartman, W.I. (1985). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Homewood, Ill: Richard

تطبيقات كتاب مهارات التفاوض والإتصال

كلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان

تطبيقات

كتاب مهارات التفاوض والإتصال

دكتور/ عمر صقر

أستاذ الاقتصاد والتجارة الخارجية

512292356

1- يرتبط التفاوض بوجود العلاقات الإنسانية.

○ صحيح

○ خطأ

2- لا تحدث أهم العوامل التي تشكل نتيجة التفاوض أثناء التفاوض ،
ولكن بعده.

○ صحيح

○ خطأ

3- حالات التفاوض المختلفة لها نفس الخصائص الأساسية.

○ صحيح

○ خطأ

4- لا يتطلب التفاوض الخلاق الذي يفي بأهداف جميع الأطراف حل وسط.

○ صحيح

○ خطأ

5- من الممكن تجاهل الأشياء غير الملموسة ، لأنها تؤثر على حكمنا على ما هو عادل ، أو حق ، أو مناسب في حل المشكلات.

○ صحيح

○ خطأ

6- يمكن أن تخلق الاختلافات في تفضيلات الوقت قيمة في التفاوض

○ صحيح

○ خطأ

7- يحدث الصراع عادة عندما يعمل الطرفان على تحقيق نفس الهدف والوصول لنفس النتيجة.

○ صحيح

○ خطأ

8- البدائل مهمة للغاية في التفاوض لأنها تحدد ما إذا كانت النتيجة الحالية أفضل من أي احتمال آخر.

○ صحيح

○ خطأ

9- يعد وضع قائمة ثابتة بالمسائل قبل اجتماع المفاوضات الأولى عملية قيمة لأنه يجبر المفاوضين على التفكير في مواقفهم وتحديد الأهداف.

○ صحيح

○ خطأ

10- يعكس التفاوض علاقة .

○ إختيارية

○ إجبارية

11- الجهد المنظم المدروس بإستخدام وسائل مختلفة للتأثير على أداء

الآخرين عند النظر في موضوع ما هو

○ الأقناع

○ التسوية

12- تتميز علاقات الأطراف المتشابكة بـ

أ- الأهداف المتشابكة.

ب- اتخاذ القرار الانفرادي.

ت- الإجراءات المعمول بها..

ث- كل ما سبق.

13- معضلتان التفاوض هما :-

أ- معضلة التكلفة ومعضلة والربح

ب- معضلة الصدق ومعضلة والربح

ت- معضلة الثقة ومعضلة التكلفة

ث- معضلة الصدق ومعضلة الثقة

ج- لا شيء مما سبق.

14- يتوقف تصديقك لما يقوله لك الطرف الآخر على:-

أ- سمعة الطرف الآخر.

ب-- ظروف التفاوض.

ت- مرتبط بكيفية تعاملاته في الماضي.

ث- الثقة.

ج- كل ما سبق.

15- يتحدد الرضا عن المفاوضات بـ

أ- العملية التي يتم من خلالها التوصل إلى اتفاق وقيمة

المكاسب المادية

ب- النتيجة الفعلية التي تم الحصول عليها من المفاوضات

مقارنة بالمساومة الأولية

لمواقف المفاوضين.

ت- العملية التي يتم من خلالها التوصل إلى اتفاق والنتيجة

الفعلية التي تم الحصول عليها

من التفاوض.

ث- لا شيء مما سبق

16- أي من العبارات التالية حول الصراع صحيحة

- أ- الصراع هو نتيجة عوامل ملموسة.
- ب- يمكن أن يحدث الصراع عندما يعمل طرفان لتحقيق نفس الهدف ويريدان بشكل عام نفس النتيجة.
- ت - يحدث الصراع فقط عندما يريد كلا الطرفين تسوية مختلفة تمامًا.
- ث . للنزاع تأثير ضئيل على العلاقات المترابطة.
- ج- كل ما سبق.

17- زات أهمية التفاوض بسبب

- أ- زيادة أشكال وحجم ومستويات وتشابك العلاقات بين الافراد
- ب- زيادة أشكال وحجم ومستويات وتشابك العلاقات بي الافراد والمؤسسات.
- ت - كل ما سبق
- ث- لا شيء مما سبق.

18- الموقف (القضية) التفاوضي هو

أ- مصلحة بين طرفين

ب- طلب بين طرفين

ت- كل ما سبق

ث- لاشئ مما سبق

19- التفاوض هو المخرج .

أ- الأفضل لمعالجة الموقف التفاوضي والوصول إلى حل للمشكلة.

ب- الوحيد لمعالجة الموقف التفاوضي والوصول إلى حل للمشكلة.

ت- كل ما سبق.

ث- لا شئ مما سبق

20- اليوم أصبحت الحاجة للتفاوض أكثر إلحاح نظرًا لـ

أ- تسارع دائرة تشابك الناس.

ب- تنوع المصالح.

ت- التداخل في المصالح والمنافع .

ث- جميع ما سبق.

21- مفهوم التفاوض هو

- أ- تفاعل بين الأطراف المتنازعة للوصول للإتفاق حول القضايا المطروحة بينها.
- ب- تبادل الأفكار حول موضوع معين لتحقيق التعاون وتقوية العلاقات •
- ت- إشراك طرفين على الأقل بهدف تحقيق المصالح المشتركة
- ث- محادثات بين فريقين متحاربين لعقد إتفاق هدنة أو صلح
- ج- حوار بين أطراف للوصول لإتفاق مرضي ويضمن الحد الأدنى المعقول من المكاسب بين متفاوضين أو أكثر بشكل رسمي للإتفاق حول قضية تثير الجدل والنزاع
- ح- جميع ما سبق.

22- تعود أهمية التفاوض إلى إنها

- أ- أحد المداخل الإنسانية لإيجاد عالم أكثر أمنا .
- ب- السبيل الذي يصل إلى نتائج لا يمكن الوصول إليها بغيره
- ت- البديل الممكن عندما تعجز أساليب التصرف الأخرى .
- ث- تمكننا من الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض
- ج- وسيلة البعض لتغيير واقع قائم إلى واقع جديد .
- ح- جميع ما سبق.

23- العناصر العملية التفاوضية

- أ- الأطراف التفاوضية
- ب - لا يمكن أن تتم عملية التفاوض بدون أطراف
- ت- الحاجة أو الهدف من التفاوض
- ث- تحقيق بعض الأهداف المشتركة
- ج- قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض
- خ- الأرادة : الحلول تأتي من صميم إرادة المتفاوضين وقناعاتهم بالمفاوضات
- د- الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضى كافة الأطراف.
- ذ- جميع ما سبق

24- لماذا نتفاوض؟

25- ناقش مفهوم التفاوض:

26- ماهية المفهوم الضيق للمفاوضات:

27- ما الفرق بين الموقف التفاوضى والقضية التفاوضية؟

28- اشرح شروط التفاوض

29- خصائص المفاوضات الجيدة هي:

30- ناقش أبعاد استراتيجية المساومة.

31- ماهى الاستراتيجية التى تفضل استخدامها فى التفاوض ولماذا؟

32- ناقش التكتيكات التي تخطط لاستخدامها عند قيامك بالتفاوض؟

33- أذكر مراحل الأعداد للمفاوضات مع اختيار أهم هذه المراحل من وجهة نظرك وناقشها بالتفصيل.

This image shows a sheet of handwriting practice paper. It features seven horizontal dashed lines for tracing and writing. A large, light gray watermark with the number '512292356' is oriented diagonally across the page.

تطبيقات كتاب مهارات التفاوض والإتصال

512292356

حالة عملية عن الأنصت

السؤال	عادة	أحياتا	نادرا
1 هل أحافظ على تركيز عيني على محدثي عند اصغاني اليه؟			
2 هل مظهر المتحدث وأسلوبه ونوعية ما يخرج من حديثه يؤثر بشدة فيما اذا كنت أفكر أن ما يقوله يستحق العناء؟			
3 هل أحاول ضبط أفكاري ومشاعري مع أفكار المتحدث ومشاعره؟			
4 هل أستمع الى حقائق محددة بدلا من تناول الأمور بصورة عامة؟			
5 هل أستمع الى المحتوى الواقعي والمشاعر التي تكمن وراء الكلمات الحرفية؟			
6 هل أسأل اسئلة للاستيضاح؟			
7 هل أوجل الحكم على ما يقوله المتحدث أو المتحدثه حتى النهاية؟			
8 هل أقدم جهودا مخلصه لتقييم مضمون ما قيل من الوجهة المنطقية واتساق ذلك مع الأحداث؟			
9 هل عندما أصغي أفكر فيما سوف أقوله متى أتيتحت لي الفرصة؟			
10 هل أفضل ان أكون آخر من يتحدث؟			

التقييم

السؤال 10-9-4-2		السؤال 8-7-6-5-3-1	
عادة	نقطة واحدة	عادة	ثلاث نقاط
أحيانا	نقطتان	أحيانا	نقطتان
نادرًا	ثلاث نقاط	نادرًا	نقطة واحدة

- أعلى من 27 يبدو أن مهارتك في الاصغاء جيدة. ولكن قد يكون هناك متسع للتطوير في بعض المجالات.
- بين 26-22 لديك بعض المهارات. ولكن يمكنك تحقيق انجاز اكبر.
- دون 22 تحتاج الى تطوير محسوس في بعض المجالات.

1- ما هي أهم الوسائل لتحقيق أهداف التفاوض؟

أ. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الفعال

ب. تحديد الهدف والتخطيط المستهدف

ت- تحديد الأطر وتحديد الأهداف

ث- وضع الأطار ووضع الاستراتيجيات

ج- كل ما سبق

2- أي مما يلي لا يعد سبباً لفشل المفاوضات؟

أ. عدم إتاحة الوقت الكافي للتخطيط

ب- عدم تحديد أهداف واضحة

ت- فهم نقاط القوة والضعف في مواقفهم ومواقف الطرف الآخر

ث- الاعتماد على أن تكون سريعة وذكية أثناء المفاوضات

ج - تصميم خارطة طريق ترشد إلى الاتفاق

3- أما الأهداف الأقل تحديدا وقابلية للقياس فهي:

- أ- كلما كان من الصعب توصيل ما نريد للطرف الآخر
- ب- كلما كان من الأسهل فهم ما يريده خصمك
- ت- من الأسهل تحديد ما إذا كانت نتيجة معينة تلبي أهدافنا
- ث- كلما كان من الصعب إعادة صياغة الهدف الأولي
- ج- كل ما سبق.

4- إيا من الاستراتيجيات التالية يركز على تحقيق النتائج الموضوعية.

- أ- الحل المشترك
- ب- المساومة
- ت- كل ما سبق
- ت- لا شيء مما سبق

5- تشمل خصائص الاستراتيجيات التعاونية ما يلي:

- أ. التركيز على المدى الطويل
- ب- الثقة والانفتاح
- ت- الجهود المبذولة لإيجاد حلول مرضية للطرفين

ث- السعي وراء الأهداف التي تعقد بالاشتراك مع الآخرين
ج- كل ما سبق

6- ما الذي لا يعتبر خطوة أساسية لعملية تفاوض مثالية؟

أ- التحضير

ب- بناء العلاقات

ت- جمع المعلومات

ث- كل ما سبق .

7- يتطلب التخطيط الفعال عملاً جاداً في النقاط التالية:

أ- تحديد القضايا

ب- تحديد حدود المساومة

ت- تحديد المصالح

ث- تحديد الحدود والبدائل

ج- ما سبق

8- إذا كان لدى الطرف الآخر بديل قوي وقابل للتطبيق ، فإنه سيتبع استراتيجية

أ. تعتمد على تحقيق اتفاق مرضٍ.

ب. تبدو عدوانية وعدائية في المفاوضات.

ت- تعمل لتحقيق أهداف عالية.

ث. سلطة تفاوضية غير محدودة.

ج- كل ما سبق.

9- ينبغي أن يسأل المفاوض أي من الأسئلة التالية عند عرض القضايا على الطرف الآخر

أ- تجميع المعلومات؟

ب- ما هي الحقائق التي تدعم وجهة نظري؟

ت- من الذي يمكنني أن أستشيريه أو آخذه لمساعدتي في تفصيل أو توضيح الحقائق؟

ث- ما هي وجهة نظر الطرف الآخر المحتمل أن تكون؟

ج- كيف يمكنني تطوير وتقديم الحقائق بحيث تكون أكثر إقناعاً؟

خ- يجب طرح جميع الأسئلة أعلاه.

حالة عملية عن استخدام تكتيك

الشخص الطيب والشخص الشرير

يتمثل تكتيك الشخص الطيب والشخص الشرير فى قيام شخص فى فريق تفاوض الطرف الآخر بدور الطيب وشخص آخر بدور الشرير والهدف من ذلك هو الحصول منك على تنازلات أكثر ومن ثم الحصول منك على أقصى مكسب ممكن . والحالة التالية توضح ذلك .

افتراض أنك مندوب شركة تأمين صحي، وأخذت موعداً مع نائب رئيس الشركة فى إحدى الشركات لعرض خطة التأمين الصحي التي تناسبهم، وعندما وصلت لغرفة الاجتماعات، تفاجأت بأن رئيس الشركة جالس مع نائبة ليستمع إلى عرضك وليس النائب فقط، أنت تعتقد أن هذا مجرد إجتماع ...

أنت مخطئ إذا لم تتصور أن، هذه إدارة لمفاوضات حقيقية قادمة تتمثل في إثنان على واحد، (أى استخدام تكتيك الطيب ويمثلة نائب رئيس الشركة، والشرير والذي يمثلته رئيس الشركة) ولكنك

ورغم ذلك تبدأ في شرح عرضك ويظهر لك أنّ كل شيء على ما يُرام، وتشعر بأنه لديك فرصة رائعة لأتمام الصفقة، وبينما أنت على هذا الحال، يثور الرئيس فجأة ويظهر استياءه من خطتك وعرضك المقدم، ويقول في النهاية لنائبه: ” أنا لا أعتقد أنّ هؤلاء الناس جديون في عرضهم لنا، أنا آسف ... يجب أن أغادر، لدي أعمال أخرى أقوم بها “، وبعدها يخرج من غرفة الاجتماعات كالعاصفة يُزمرج. (الرئيس هنا يمثل دور الشخص الشرير)

هذا بالتأكيد يسبب لك أرباك إذا لم تكن مُفاوضاً محترفاً، وبعد ذلك يقول لك نائبه (الذي يمثل هنا دور الشخص الطيب): ” نعم ، أحياناً كثيرة يتصرف الرئيس على هذا النحو، ولكني أنا فعلاً معجب بخطتك وعرضك اللذين قدمتهم لنا، كما أعتقد أننا يمكننا أن نعمل سوية إذا إستطعت أن تكون مرناً بعض الشيء فيما يخص العرض المالي، دعنا نضعه مع بعضنا البعض، دعني أرى ما يمكنني فعله لمساعدتك مع الرئيس؟ “،

إذا لم تستطع إدراك ما يفعلونه معك، ستجد نفسك ترد بهذه الطريقة: ” باعتقادك، ما الذي سيجعل رئيسك يوافق؟ “،

بعدها لن يمر عليك وقت طويل حتى تجد نائب الرئيس نفسه
يفاوضك مباشرة، لأنه من البداية ليس في صفك، إسأل نفسك
لمن يعمل نائب الرئيس؟ من الذي يدفع له راتبه؟ ليس أنت
بكل تأكيد، وقد إستخدموا معك تكتيك (شخص طيب /
شخص شرير) فكن يقظاً فهما استخدما تكتيك الطيب
والشرير معك للحصول على أقصى مكسب منك.

ماذا تفعل في هذه الحالة

ماهى التكتيكات المضادة التى تستخدمها للتعامل مع الطرف
الآخر عندما يستخدم تكتيك الشخص الطيب / الشخص
الشرير؟

This image shows a sheet of handwriting practice paper. It features eight horizontal dashed lines for tracing. A large, light gray watermark with the number '512292356' is oriented diagonally across the page.

حالة عملية

عن تقديم التنازلات

ولنفترض أنك فى تتفاوض مع إحدى الشركات الأوروبية وأنت فى مفاوضات شاقة مع هذه الشركة ، فتتبادل معهم البيانات، وتقوم بتجهيز كل ما يجب لدعم موقفك ، واستمرت المفاوضات مع تلك الشركة عدد من الجلسات التى تمتد لساعات طويلة من المفاوضات، ويبدو أن المفاوضات تتعثر، والمفاوضات بشأن السعر ذات حساسية، وفى أول إجتماع حددت 200 دولار أمريكى للوحدة، بينما عرض مفاوض الشركة الأوروبية 50 دولار أمريكى للوحدة. وتسعى أنت لبناء علاقات طيبة وقوية. ويُصر مفاوض الشركة الأوروبية على 50 دولار أمريكى للوحدة ولا يتنازل عن هذا السعر.

وحتى لا تتعرض المفاوضات للفشل فى محاولة لإثبات صدق نواياك لإنجاح المفاوضات، فقامت للسعر من 200

دولار إلى 120 دولار أمريكي على إعتقاد أن هذا سيحل القضية، وزيادة فى تأكيد حُسن نواياك خفضت أسعارك مرة أخرى إلى 100 دولار أمريكي وأنت متأكد أنك قمت بما يجب القيام به، وأن مُفاوض الشركة الأوربية سوف سوف يبادلُك نفس التنازلات ويقبل بالعرض الذى قدمته، وبذلك تختتم الجلسات ويتم التعاقد.

بعد دراسة الحالة السابقة أحب عن الأسئلة التالية:

1- ما هي الأستراتيجية الى يتبعها كل طرف هذه المفاوضات.

2- هل ستؤدى التنازلات التى قدمتها لنجاح المفاوضات ولماذا؟

3- ما هي الخطوات الواجب إتباعها عند تقديمك للتنازلات؟

والخطوات الواجب إتباعها عند تقديم تنازلات هي ما يلى :

This image shows a sheet of handwriting practice paper. It features eight horizontal dashed lines for tracing. A large, light gray watermark with the number '512292356' is oriented diagonally across the page.

وضع إشارة (√) أمام العبارات الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارات غير الصحيحة فيما يأتي:

- 1- () يعتمد التفاوض بشكل عام على الاتصال الهادف بين طرفين أو أقل.
- 2- () التفاوض سلوك استثنائي طارئ يستخدمه الشخص للتفاعل مع بيئته.
- 3- () يقوم مندوب المبيعات أثناء التفاوض البيعي بالاتصال بشكل مباشر مع الزبائن.
- 4- () الهدف النهائي لعملية التفاوض البيعي هو تحقيق أكبر المكاسب للبائع على المدى القصير.
- 5- () يهدف التفاوض البيعي الى التأكد من تكرار شراء الزبون للمنتج في المستقبل.

وضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

- 1- يغلب على عملية التفاوض البيعي:
 - أ- الشكل الرسمي.
 - ب- الشكل غير الرسمي.
 - ت- الشكل المفاجئ.
 - ث- الشكل العفوي.

2- الشخصية الأكثر قدرة على التفاوض هي الشخصية:

- أ- الانطوائية.
- ب- التنافسية.
- ج- العدائية.
- د- اللينة.

3- يعتمد التفاوض البيعي في أغلب الأحيان على الاتصال:

- أ- المباشر.
- ب- غير المباشر.
- ج- غير الرسمي.
- د- لا شيء مما ذكر.

4- الموجه الرئيس لعملية التفاوض البيعي هو:

- أ- التخطيط.
- ب- التنظيم.
- ج- الرقابة.
- د- الاتصال.

ضع إشارة (✓) أمام العبارات الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارات غير الصحيحة فيما يأتي:

- 1- () ترتكز مهارات التفاوض البيعي بشكل أساسي على مهارات الاتصال الفعال.

- 2- () يطمح مندوب المبيعات الى تحقيق شروط بيعية تحقق مصالحه دون النظر الى المشتري.
- 3- () تعتبر ادارة المعلومات من مهارات التفاوض البيعي.
- 4- () تعتبر المهارات الحاسوبية من أهم مهارات التفاوض البيعي.
- 5- () يعتبر الصبر من المتطلبات الأساسية في التفاوض البيعي.

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

1- واحد مما يأتي لا يعتبر من مرتكزات البيع الاستشاري:

- أ- العلاقة.
- ب- الحسم.
- ج- المصادقية.
- د- الثقة.

2- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالنضال لفترة قصيرة هو الأسلوب:

- أ- العدوانى.
- ب- المتأنى.
- ج- المتردد.
- د- النقائلى.

3- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالثقة المفرطة بالنفس هو الأسلوب:

- أ- المغرور.
- ب- المتردد.
- ج- المنفتح.

د- العدوانى.

ضع إشارة (✓) أمام العبارات الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارات غير الصحيحة فيما يأتى:

- 1- () يشكل الاتصال العمود الفقري لعملية التفاوض البيعى.
- 2- () يمكننا الاتصال من تبادل الأفكار ولكن لا يمكننا تبادل المعانى.
- 3- () يهدف الاتصال فى التفاوض البيعى الى تحقيق تفاهم مشترك حول قضية التفاوض البيعى.
- 4- () تمثل التغذية العكسية فى الاتصال استجابة المرسل للرسالة التى تم ارسالها.
- 5- () التشويش فى الاتصال يكون فى وساطة النقل فقط.

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتى:

1- تبدأ عملية الاتصال من:

- أ- المستقبل.
- ب- المرسل.
- ج- الرسالة.
- د- التغذية الراجعة.

2- تنتهى عملية الاتصال عند:

- أ- المستقبل.

تطبيقات كتاب مهارات التفاوض والإتصال

ب- المرسل.

ج- الرسالة.

د- التغذية الراجعة.

3- تعتبر القدرة على الحفظ من مواصفات الشخصية:

أ- السمعية.

ب- البصرية.

ج- الحسية.

د- التحليلية.

4- يعتبر الدخول في التفاصيل من مواصفات الشخصية:

أ- السمعية.

ب- البصرية.

ج- الحسية.

د- التحليلية.

وضع إشارة (✓) أمام العبارات الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارات غير الصحيحة فيما يأتي:

1- () يستخدم السعر العالي الذي لايقبله المشتري عند الرغبة في انهاء عملية التفاوض.

2- () لا يجب التوقف عن التفاوض عندم نصل الى اتفاق.

3- () لاتعتبر مهارات الاتصال من المهارات الأساسية للتفاوض.

4- () الاستماع والسماع والانصات كلمات ذات معنى واحد.

- 5- () لا تتعدد أساليب التفاوض البيعي . .
6- () يرتبط الصبر بالقدرة على التحكم في المشاعر والعواطف والسلوك.
7- () يرجع الأسلوب الذي يمارسه مندوب المبيعات في التفاوض البيعي الى تركيبته الشخصية.

وضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

1- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالوعي بالبيئة المحيطة هو الأسلوب:

- أ- العدوانية.
- ب- المتأنية.
- ج- العملية.
- د- التقاتلية.

2- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالفكاهة هو الأسلوب:

- أ- المنفتح.
- ب- المتأنية.
- ج- العملية.
- د- المحلل.

3- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالصراحة هو الأسلوب:

- أ- المنفتح.
- ب- المتأنية.
- ج- العملية.

د- المحلل.

4- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالرتابه هو الأسلوب:

أ- المنفتح.

ب- المتأني.

ج- العملي.

د- المحلل.

5- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالعصبية هو الأسلوب:

أ- النقاتلي.

ب- المغرور.

ج- العملي.

د- العدواني.

6- أسلوب التفاوض الذي يتسم بالريبة والشك هو الأسلوب:

أ- الودود.

ب- المتأني.

ج- المغرور.

د- المتردد.

أذكر نوع اسم التكتيك الذي ينطبق عليه ما يلي:

1----- :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تاجيل الاجابه عن سؤال معين
بتغيير مجري الحديث او الرد بسؤال اخر بغرض الاستفاده من الوقت للتفكير
ودراسة مغزى السؤال واهدافه وتقدير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر
بالاستجابة الي طلبات خصمة وتقديم التنازلات فان الاخير لا يتوقف عن
طلب المزيد .

2-----:

تتضمن التغيير المفاجئ في الاسلوب او طريقة الحديث او التفاوض علي
الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما
او الحصول علي تنازلات من الخصم .

3-----:

وتتضمن دفع الطرف الاخر لقبول تصرفك بوضعة امام الامر الواقع ولنجاح
هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من اهمها:
-ان يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا
-ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا
ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع .

4-----:

وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رايه للطرف الاخر بعد ان يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن انقاذه.

5-----:

وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمة .

6-----:

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسة الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الاقل اهمية.

7-----:

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الي ان تصل الاطراف المتفاوضة الي الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض او خبراتهم في التعامل محدودة او لا يوجد ثقة بينهم.

1- مقياس قدرتك التفاوضية :

يمكن قياس قدرات الفرد التفاوضية من خلال توافر الصفات التالية:-

☐ هل تقبل على المفاوضات وأنت مستعد جيدا ؟

☐ هل تصدق كل ما يقال لك أثناء التفاوض ؟

☐ هل انت متفائل اثناء حوارك التفاوضي ؟

☐ هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الاخر ؟

☐ هل تعتقد انك تجيد التعبير عن وجهة نظرك ؟

☐ هل تتفاوض مع زملائك في العمل لتحديد الاولويات ؟

☐ هل تحب استشارة الاخرين عند التفاوض ؟

☐ هل تستطيع التفكير وانت تحت ضغط معين ؟

☐ هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل ؟

☐ هل انت مفاوض جيد؟

2- سمات العملية التفاوضية الجيدة

وأهم هذه السمات ما يلي:

□ الحكم السليم للأمور والقدرة علي التمييز بين القضايا الأساسية

والفرعية.

□ الإستعداد، والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد

البدائل

□ الحكمة والصبر والإنتظار حتي تظهر الصورة بأكملها.

□ القدرة علي الاستماع بعقل متفتح.

□ امتلاك البصيرة للنظر للموضوع 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.

□ القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر وكسب ثقته.

من هو المفاوض الناجح:

بعد أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين أهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح . وقد لجأوا إلي عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح.

وهذه اهم المزايا والمهارات التي يجب ان يتميز بها المفاوض الناجح:

□ ان يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدرة المفاوض وفعاليته والمفوض الجيد ليس الذي يستطيع ان يصل الي اتفاق نتيجة المفاوضات بل ان يكون اتفاقا جيدا وذا قيمة وتقدير

□ المقدرة علي التخطيط واستعمال الوقت الذي اعطي له للملائمة بين والهدف والتخطيط

□ ان يعتمد عدة حلول وامكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة

□ المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي اثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه علي المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض

□ المفاوض الذي يضع حداً أعلي وحداً أدني لما يريد الوصول إليه في المفاوضات، ويكون في جميع مراحل التفاوض محترماً ومتقيداً بهذين الحدين وأن يضع مخططاً علي مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلاً بالنقطة "أ" وبعدها ينتقل الي نقطة "ب" ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل أن تنتهي النقطة "ب" وهذا شأنه أن يدفع الطرف المفوض الآخر إلي 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 نفسة من شأنها أن تصدم الطرف الثاني المفاوض نفسيا وعمليا.

□ كثيرا ما يقدم أحد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عملية التفاوض ويقدم الطرف الثاني فوار اقتراحا مضادا ولا يقوم المفاوض الناجح بتقديم اقتراحات مضادة فورية لأن لها آثار سيئة علي سير عملية التفاوض من شأنها الإرباك والعرقلة

□ عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح يهاجم فيها أحد الاطراف هجوما عاطفيا قويا الطرف الآخر بقصد إثارته، فعند ذلك يتلقى المفوض الناجح والجيد هذا الهجوم ببرودة أعصاب ولا يعتبره تحديا بل ينتظر ويفكر، وعندما يقرر الدفاع يجب أن لا يكون دفاعا عن الهجوم، بل دفاع مبني علي حجج وبراهين ووقائع.

- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر بعد دراسة كافية للموضوع يجب أن يحزم بدون تردد لأن التردد فيه أخطار قد يكون أكبر من أخطار الأقدام والجزم
- فإذا قرر بعد دراسة وافية يجب ان يقدم مهما كان في الأقدام من مخاطر فأنها أهون من نتائج التردد
- اجمع الباحثون في فن التفاوض علي أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات ، فبدلاً من أن يسأل مباشرة: مثلاً كم من الجلسات ستعدها اللجنة الفرعية في العام، فعليه القول : اسمحوا لي بأن أطرح عليكم سؤال عن عدد الجلسات التي ستعدها اللجنة الفرعية في العام ، وبدلاً من أن يطرح اقتراحاً بصورة مباشرة فجأة عليه أن يقول اذا كنت تستطيع أن اقترح اقتراحاً من شأنه أن يوضح موقفى ثم يطرح اقتراحه
- ان طريقة طرح السؤال أو الاقتراح من شأنها أن تثير انتباه الطرف الثاني وتدفعه للجواب المعقول كما تعطي

لطرح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع افكاره وللطرف الثاني الفرصة للتحرر من ضغط الاقتراحات السابقة.

□ المفاوض الجيد الناجح يطرح بوضوح اسئلته خلال

التفاوض وقد إجمع الباحثون علي ان فن طرح الاسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية :

- الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيرا أكيدا علي تفكير الطرف الثاني ومواقفة الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش ، وتلافي الخلاف المباشر
- الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى وتشغله بالتفكير بالرد علي السؤال

ما الذى يجعل مسئول المبيعات فى حاجة للتفاوض
مع عميله فى المقام الاول؟
