



جامعة غليزان
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

تقنيات التفاوض التجاري
Commercial Negotiation Techniques

موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص تسويق

من إعداد

د. الحبيطري نبيلة

السنة الجامعية: 2023-2024

نهدف من خلال محاضرات تقنيات التفاوض التجاري والتي تمت صياغتها وفق منهج التدريس والمقرر بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير الخاص بالسداسي الخامس لمستوى السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق إلى تعريف الطلبة بماهية المفاوضات التجارية ومختلف استراتيجياتها وتكتيكاتها، وكذا العناصر المكونة للعملية التفاوضية، مع التطرق إلى العديد من المفاهيم حول هذا الموضوع على غرار التفاوض التجاري الالكتروني، وإتقيات الإقناع التجاري، ومهارات التواصل الفعال.. الخ.



كما نسعى إلى تكوين الطلبة حول مهارات التفاوض التجاري، واختيار كل من الإستراتيجية التفاوضية الأنسب للعملية التفاوضية التجارية وفق المنهج المعتمد، والتعرف على مختلف العناصر الرئيسية المكونة للعملية التفاوضية وتحليلها، تعلم تقنيات ومهارات الإقناع التجاري أثناء ممارسة المفاوضات التجارية، بما يسمح للطالب من إتقان بعض أساليب التفاوض التجاري.

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	الفصل الأول: مدخل عام للتفاوض التجاري
04	1- مفهوم التفاوض التجاري وأهميته
05	2- أهمية التفاوض ومحدداته
06	3- الفرق بين البيع والتفاوض
07	4- نظريات التفاوض التجاري
08	5- أنواع / أشكال التفاوض التجاري
	الفصل الثاني: موضوعات التفاوض التجاري
14	1- تقسيم موضوعات التفاوض التجاري وفق القضية التفاوضية
15	2- تقسيم موضوعات التفاوض التجاري وفق أقسام المؤسسة
	الفصل الثالث: مراحل المفاوضات التجارية
20	1- المراحل المفصلة للتفاوض التجاري
25	2- مراحل التفاوض التجاري وفق Steve Hay and Alan McCarthy
	الفصل الرابع: عملية التفاوض التجاري (مكوناتها، محدداتها)
28	1- مكونات العملية التفاوضية (أطراف التفاوض، الهدف التفاوضي، القضية التفاوضية....)
34	2- محددات العملية التفاوضية (القوة والقدرة التفاوضية، المعلومات التفاوضية....)
	الفصل الخامس: الموقف التفاوضي
40	1- مفهوم الموقف التفاوضي
40	2- عناصر الموقف التفاوضي
42	3- قياس وتمييز الموقف التفاوضي
44	4- نماذج تحديد الموقف التفاوضي (BATNA – Zopa....)
	الفصل السادس: الحوار التفاوضي
48	1. ماهية الحوار التفاوضي
48	2. خصائص الحوار التفاوضي
49	3. أهمية الحوار التفاوضي
50	4. شروط الإنصات الفعال ودوره في نجاح الاتصال التفاوضي
53	5. سمات (خصائص) المحاور الناجح
	الفصل السابع: الضغط التفاوضي
56	1- مفهوم الضغط التفاوضي
56	2- عناصر الضغط التفاوضي
	الفصل الثامن: استراتيجيات التفاوض التجاري – منهج المصلحة المشتركة
60	1. إستراتيجية التكامل
61	2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي

61	3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة
61	4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون
	الفصل التاسع: استراتيجيات التفاوض التجاري – منهج الصراع-
64	1. إستراتيجية الاستنزاف (الإنهاك)
64	2. إستراتيجية التشتيت
65	3. إستراتيجية إحكام السيطرة
65	4. إستراتيجية الغزو المنظم
65	5. إستراتيجية التدمير الذاتي
	الفصل العاشر: التكتيكات التفاوضية
68	1. تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل
69	2. تكتيك المناورة
69	3. تكتيك التهديد والترغيب
69	4. تكتيك الحلول الوسط (Midway Tactic)
70	5. تكتيك التراجع أو الانسحاب
70	6. تكتيك الرافعة Negotiating lever Tactic
71	7. تكتيك الأرجوحة
71	8. تكتيك إجله بأكل قطعة من الكيكة
	الفصل الحادي عشر: تقنيات الإقناع التفاوضي التجاري
74	1. تعريف الإقناع التفاوضي التجاري
74	2. عناصر العملية الإقناعية
75	3. تقنيات الإقناع التفاوضي التجاري
76	4. نماذج الإقناع التفاوضي التجاري
	الفصل الثاني عشر: التفاوض التجاري الالكتروني
79	1. ماهية التفاوض التجاري الالكتروني
80	2. عناصر التفاوض التجاري الالكتروني
80	3. الفرق بين التفاوض التجاري التقليدي والتفاوض التجاري الالكتروني
	الفصل الثالث عشر: التفاوض التجاري الأكثر إقناعا (شروط/ خطوات)
83	1. معوقات التفاوض التجاري
84	2. أسباب فشل المفاوضات التجارية
84	3. خطوات تحقيق تفاوض تجاري أكثر إقناعا

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	التفاوض في إدارة المشتريات	(1-2)
16	التفاوض في الإدارة المالية	(2-2)
17	التفاوض في إدارة التسويق	(3-2)
18	التفاوض في إدارة الإنتاج	(4-2)
33	ترتيب الأولويات	(1-4)
81	الفرق بين التفاوض التجاري الالكتروني والتفاوض التجاري التقليدي	(1-12)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	العلاقة بين البيع والتفاوض التجاري	(1-1)
10	صور التفاوض التجاري	(2-1)
12	تصنيفات التفاوض التجاري	(3-1)
21	مراحل المفاوضات التجارية	(1-3)
23	إدارة الوقت في المفاوضات التجارية	(2-3)
26	المراحل الخمسة الرئيسية للتفاوض	(3-3)
29	Steve Hay and Alan McCarthy	
30	عناصر العملية التفاوضية	(1-4)
35	صقات وخصائص التفاوض التجاري الناجح	(2-4)
36	محددات العملية التفاوضية	(3-4)
37	المعلومات التفاوضية الضروري تحصيلها	(4-4)
45	النظام المعلوماتي التفاوضي	(5-4)
45	مخطط نموذج BATNA للتفاوض التجاري	(1-5)
45	نطاق الاتفاق المحتمل ZOPA	(2-5)
50	محددات الحوار التفاوضي	(1-6)
51	شروط الإنصات الفعال	(2-6)
52	نموذج هوفلانك ورفاقه في الاتصال الإقناعي	(3-6)
52	نموذج (أجزن وفيشلين) للاتصال الإقناعي	(4-6)
57	عناصر الضغط التفاوضي	(1-7)
62	استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة	(1-8)
66	استراتيجيات منهج الصراع	(1-9)
68	ثلاثية التكتيك التفاوضي	(1-10)
69	تكتيك الحل الوسط (التقابل في منتصف الطريق)	(2-10)
70	تكتيك الرافعة التفاوضية	(3-10)
71	تكتيك الأرجوحة التفاوضية	(4-10)
75	عناصر العملية الإقناعية التفاوضية	(1-11)
77	نماذج الإقناع التفاوضي	(2-11)

قائمة المختصرات

المختصرات	التسمية باللغة العربية	Désignation complète en langue étrangère
B		
BATNA	أفضل بديل للاتفاق التفاوضي	Best Alternative to a Negotiated Agreement
B2B	أعمال إلى أعمال	Business to Business
B2C	أعمال إلى مستهلك	Business to Consumer
C		
C2B	مستهلك إلى أعمال	Consumer to Business
C2C	مستهلك إلى مستهلك	Consumer to Consumer
S		
STROB	المجال- الشروط - الأخطار- الخيارات- العقبات	Scope- Terms- Risks-Options- Barriers
Z		
ZOPA	منطقة الاتفاق المحتملة	Zone Of Possible Agreement

غليزان في: 2024-10-23

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

رقم 8/ج غ/ك ع ا ت ع 2024/

مستخرج من محضر المجلس العلمي للكلية

بناء على محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد بتاريخ: 2024-10-22 الدورة العادية الثانية صادق المجلس العلمي للكلية على المطبوعة البيداغوجية الموسومة بـ " تقنيات التفاوض التجاري " موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق شعبة العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير - جامعة غليزان على نحو التالي :

الرقم	المطبوعة	اعداد (الاستاذة)	الخبراء	ملاحظات
01	تقنيات التفاوض التجاري	الحبيطري نبيلة	- د. بلهادف رحمة جامعة مستغانم - د. وهبة أمال جامعة غليزان.	مقبولة حسب تقارير الخبرة الايجابية

سلم هذا المستخرج للاستظهار بما يسمح به القانون

رئيس المجلس العلمي للكلية
د. مزورجي
رئيس المجلس العلمي للكلية

مقدمة

مقدمة

التفاوض التجاري من أهم الموضوعات التي لا بد من الطرق إليها ودراستها في مجال التسويق، وهذا لأن أول طرف يمكن التعامل معه ومراعاة تلبية حاجاته ورغباته هو الزبون أو العميل، فكيف يمكن للبائع أو المسوق أن يحقق هدف رضا الزبون وأهداف المؤسسة التسويقية في آن واحد، والقياس على هذا المثال يشمل جميع المبادلات التجارية التي يمكن تصورها.

حيث أننا من خلال هذه المحاضرات الخاصة بمقياس تقنيات التفاوض التجاري نسعى إلى تعريف طلبتنا في تخصص التسويق بماهية التفاوض في المجالات التجارية، كيف يتم، وما هي شروط أو متطلبات النجاح في مثل هذا النوع من المفاوضات، وفيما تتمثل مختلف الاستراتيجيات الممكن اعتمادها سواء لعمليات تفاوضية بسيطة أو كبيرة، وما هي التقنيات المعتمدة أيضا في مختلف الحالات.

وعليه، قمنا بتقسيم هذه المحاضرات إلى اثني عشر فصلا، انطلاقا من الفصل الأول التمهيدي (مدخل عام للتفاوض التجاري)، وصولا إلى آخر فصل (شروط أو خطوات التفاوض التجاري الأكثر إقناعا) ، حيث تخللت هاذين الفصلين عشرة فصول أخرى حول مختلف النقاط ذات الصلة بموضوع التفاوض التجاري وتقنياته.

الفصل الأول

مدخل عام للتفاوض التجاري

Introduction to Commercial Negotiation

أهم محاور الفصل:

1. مفهوم التفاوض التجاري وأهميته
2. الفرق بين البيع والتفاوض
3. نظريات التفاوض التجاري
4. أنواع / أشكال التفاوض التجاري

الفصل الأول

مدخل عام للتفاوض التجاري

زيادة حجم التبادل التجاري وتنوعه وكثرة المتغيرات التي تتحكم فيه، ومع دخول المؤسسات في المنافسة على الأسواق ومحاولة اكتساحها، ازدادت أهمية التفاوض التجاري وهو الأمر الذي يستدعي تدريب المفاوضين وإعدادهم الإعداد الجيد بما يتلاءم مع كل المتغيرات الجديدة، وكذا تبني استراتيجيات تفاوضية تساهم في تحقيق ما تصبو المؤسسات الوصول إليه من أهداف.

من خلال هذه المحاضرة التمهيدية، سنخرج عن مختلف المفاهيم الخاصة بالعملية التفاوضية التجارية، انطلاقاً من ماهية التفاوض التجاري، نظرياته، أشكال التفاوض التجاري وصولاً إلى مختلف المراحل التي تمر بها العملية التفاوضية.

1- مفهوم التفاوض التجاري وأهميته

لقد تطور مفهوم التفاوض من كونه فناً وأدباً ليصبح علماً قائماً بذاته، غير أنه يحتاج إلى دراسته وبحثه أكثر بغرض استنباط قواعد وقوانين تتلاءم والموضوعات الخاصة به والمتجددة يوماً بعد يوم.

1-1- تعريف التفاوض

"التفاوض هو عملية حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك، بهدف الوصول إلى اتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما" (ريجة، 2014، صفحة 13).

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التفاوض يرتبط بمصطلحات أساسية يتم تداولها ضمن أدبيات العملية التفاوضية أهمها :

- ✓ **الإستراتيجية :** والتي تحدد تخطيط التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى وصياغة الهدف المرغوب تحقيقه.
- ✓ **التقنيات :** تحدد الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.
- ✓ **التكتيكات :** هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعترضه.

1-2- تعريف التفاوض التجاري

هو عملية ذات مضمون اجتماعي تجاري، تتم من خلال الاتصال بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصالح مشتركة يتبادلان خلالها الأفكار والآراء لحل الصراع والمشاكل التجارية القائمة بينهم، أو لتطوير تفاهات تهدف إلى خلق عمل تجاري لا يستطيع أي طرف خلقه بمفرده، والوصول إلى تسوية أو اتفاق ينتهي بتحقيق منافع متبادلة لكل الأطراف (الصباغ، 2015، صفحة 23).

2- أهمية التفاوض ومحدداته

للتفاوض أهمية كبيرة في العديد من المجالات، ولعل أبرزها المجال التجاري، أين يمكن أن يلعب التفاوض دورا حاسما في إبرام الاتفاقات والتعاقدات التجارية سواء على المستوى المحلي أو العمليات الروتينية، أو على المستوى الدولي والشركات التجارية الكبرى، ولعل أبرز ما يجعل التفاوض مهما في المجال التجاري هو:

• الحاجة للتفاوض

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية، ويكاد يكون الإنسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة وللتمثيل على الحاجة نوضح الآتي:

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة إعلانية أو مع المدرب على أسلوب التدريب.
- على المستوى الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول العديد من القضايا في مختلف المجالات (عسكرية، اقتصادية، سياسية...) وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو منح القروض، أو إقامة الشركات والمشاريع.
- على المستوى الدولي أيضا تتفاوض الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو إمداد بالعمالة والخبرة والتكنولوجيا وغيرها.
- على المستوى الشخصي يتفاوض الفرد مع مسئوله في العمل، أو رجل البيع أو مقدم الخدمة.

• التفاوض سبيل لتحقيق المكاسب

يساهم التفاوض في الوصول بأفضل الطرق وأنجعها إلى بلوغ أو تحقيق الأهداف

المسطرة بأدنى خسائر ممكنة، وقد تزايدت الحاجة إلى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب منها:

- تزايد الاهتمام بالعمل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات المقدمة
- وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسؤولي المنظمة لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج.
- ظهور علاقة جديدة بين رجال الأعمال من جهة وموظفيهم من جهة أخرى حيث تم التركيز على كفاءة الموظفين والاحتفاظ بهم على اعتبار أنهم من الأصول الثابتة في المنظمة في إطار ما يسمى بالتسويق الداخلي .
- تزايد الاتجاه إلى توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط
- تزايد الاتجاه إلى منح صلاحيات واسعة للمدراء وشاغلي الوظائف العليا التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذلت العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن إقناع الأطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم.
- تزايد مجالات التفاوض بين المدراء داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير إلى تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضية.

3- الفرق بين البيع والتفاوض

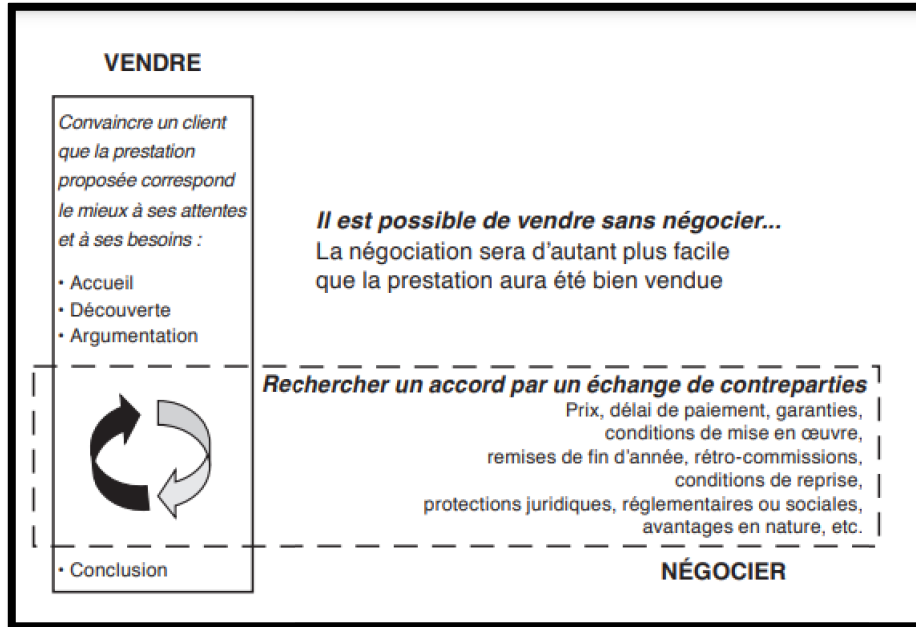
العملية البيعية والعملية التفاوضية متداخلتان في العديد من العناصر والمراحل، غير أنه هنالك اختلاف واضح بينهما يكمن في أن البيع يقصد به " إقناع العميل أن الخدمة أو المنتج المعروض عليه يتواءم أكثر مع احتياجاته أو رغباته".

ويتم ذلك عن طريق الاستقبال الجيد للعميل (Accueil)، الاكتشاف (Découverte) أي اكتشاف رغباته أو حاجاته ومحاولة تلبيتها، تقديم البراهين والحجج المقنعة (Argumentation)، أي محاولة إقناع العميل بطرق منطقية وبراهين واقعية وليست وهمية أو افتراضية.

بينما التفاوض (مثلما تم تعريف سابقا)، فهو محاولة البحث عن اتفاق عن طريق التحاور أو تبادل الأفكار والآراء بين طرفين حول : السعر ، مدة السداد، الضمان...الخ. ويلتقي التفاوض مع البيع أخيرا في نقطة النهاية ، أين يتم عقد الاتفاق وتحقيق رضا الطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن التفاوض دون إتمام العملية البيعية، أي عدم الوصول إلى اتفاق أو تأجيله، أو التفاوض في بعض الحالات التي لا علاقة لها بالبيع، مثلا: التفاوض حول الحقوق أو الحصول على امتيازات بالنسبة للموظفين ومسؤوليهم، كما أنه يمكن أن نجد بعض العمليات البيعية التي لا تستدعي الدخول في مفاوضات، مثلا شراء مواد استهلاكية مدعومة من قبل الدولة، مثلا: شراء الخبز أو الحليب بالنسبة للأسر.

شكل رقم (1-1) : العلاقة بين البيع والتفاوض التجاري



Julien VIAU, Hela SASSI, Hubert PUJET, *la negociation commerciale*, Dunod, 2015 ; P15

4- نظريات التفاوض التجاري

توجد نظريتان أساسيتان للتفاوض تتمثل فيما يلي (نبيلة، 2017، صفحة 12):

1- النظرية الكلاسيكية

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

2- النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية

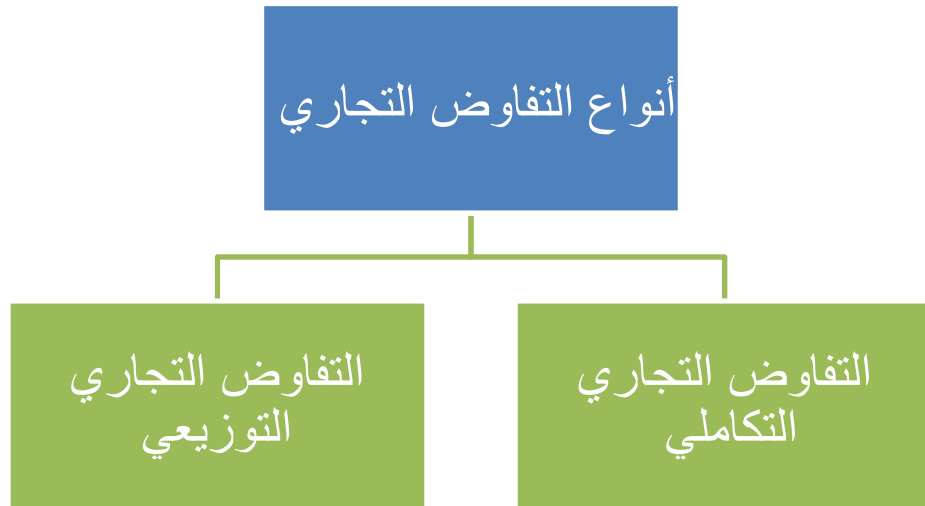
تعتمد هذه النظرية على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقة تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى، وقد تبني العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف وطوروا وأضافوا إليها وقد طور مشروع هارفارد لتفاوض نظرية " التفاوض المنظم"¹.

5- أنواع وأشكال التفاوض التجاري

للتفاوض في المجال التجاري عدة أشكال وأنواع، فأنواعه تنقسم بين تفاوض تجاري تكاملي وتفاوض تداري توزيعي، بينما أشكاله (صورته) فهي مختلفة نتطرق إليها ضمن النقاط الآتية:

5-1- أنواع التفاوض التجاري

يوافق النظريتين السابقتين النوعين الرئيسيين للتفاوض التجاري، ألا وهما (قدور، 2012، الصفحات 19-22):



أ- التفاوض التجاري التكاملي Integrative Negotiation

التفاوض التكاملي يهدف إلى تحقيق التعاون بين الفرق التفاوضية للوصول إلى أكبر أو أقصى المكاسب عبر العمل على تكامل مصالحهم ضمن الاتفاق، يعرف أيضا بالتفاوض الرابع - رابع (Win-Win)

تحدث عمليات التفاوض التكاملي غالبا في عالم الأعمال في الحالات التالية:

¹ - "عرف روجر فيشر ووليام وآخرون نظرية التفاوض المنظم على أنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن، ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة".

- صياغة علاقات الشراكة المعقدة والطويلة الأمد أو أنماط التعاون الأخرى.
- عندما تتضمن الصفقة عدة شروط مالية وغير مالية .
- بين الزملاء المهنيين أو الرؤساء والمرؤوسين المباشرين الذين تستفيد مصالحهم الطويلة الأمد من رضا الطرف الآخر.

ب- التفاوض التجاري التوزيعي Distributive Bargaining

يتنافس المتفاوضون في عملية التفاوض التوزيعي حول تقاسم مقدار محدد من القيمة، وتكون القضية الأساسية في هذه العملية هي "سيحقق الكم الأكبر من القيمة؟"، فالكسب الذي يحققه أحد الأطراف يكون على حساب الطرف الآخر، تعرف هذه العملية أيضا بالتفاوض على المقدار صفر "Zero- Sum" أو "Constant – Sum Negotiation"

إليك بعض الأمثلة حول التفاوض التوزيعي:

- **بيع سيارة:** ليس هناك علاقة بين المشتري والبائع، وكل ما يهم هو السعر. حيث يسعى كل طرف لإنجاز أفضل صفقة بالنسبة إليه، وأي كسب لأحد الطرفين يمثل خسارة للطرف الآخر.
- **مفاوضات حول سعر عقار :** يعرف البائعون للعقارات أن أي مقدار من المال يتنازلون عنه للمشتري سيخرج من جيوبهم، والعكس صحيح.

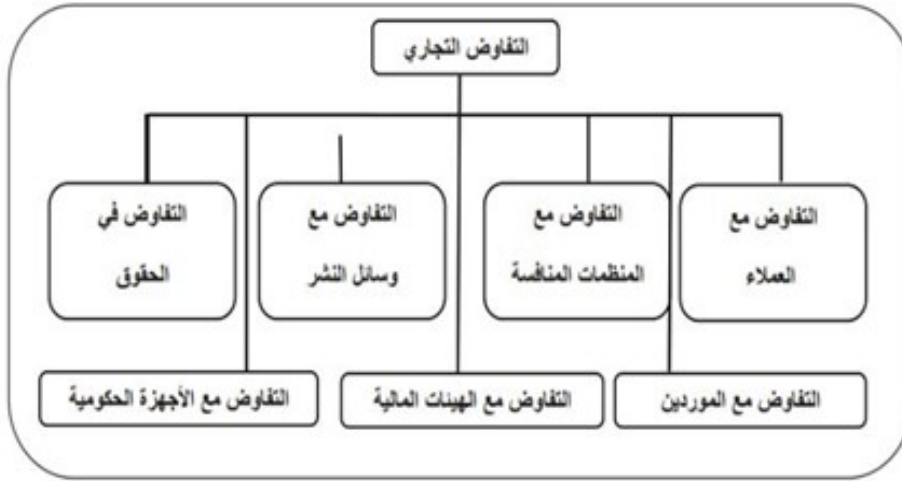
في عملية التفاوض التوزيعي ، هنالك قضية واحدة غالبا وهي المال، حيث يكون هدف البائع أن يفاوض للوصول إلى أعلى سعر ممكن، في حين يفاوض المشتري للوصول إلى أدنى سعر ممكن، وهذا ما يعني أن دينارا أكثر لأحد الأطراف يعني دينار أقل للطرف المقابل.

وعليه فإن التفاوض التوزيعي يستحيل فيه القيام بعمليات المقايضة القائمة على أولويات مختلفة، وذلك بسبب وجود قضية واحدة فقط مرهونة بالنتائج، حيث انه لا يمكنك أن تقايض أكثر مما هو ذو قيمة عالية لأحد الفريقين بشيء أو قضية مختلفة ذات قيمة عالية للفريق الآخر، فالصفقة محددة، لا مجال للإبداع أو لتوسيع مجال التفاوض.

2-5- أشكال (صور) التفاوض التجاري

يتخذ التفاوض التجاري عدة صور (أشكال)، نوجزها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): صور التفاوض التجاري



المراجع: أحمد كسنة، دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 20.

انطلاقاً من الشكل أعلاه نستخلص أن للتفاوض في المجال التجاري عدة أشكال ، ألا وهي:

أ- التفاوض مع العملاء

يعتبر هذا النوع من أهم وأبرز أشكال التفاوض التجاري، والتي غالباً تكون بصورة روتينية في الأعمال التجارية المختلفة، والتي يتم فيها التواصل بطريقة مباشرة مع الزبون لغرض تقديم منتج معين في شكل سلعة أو خدمة، ومحاولة إقناعه بشرائها أو تجربتها، على سبيل المثال: التفاوض مع عميل حول شراء سيارة من وكالة تجارية لبيع السيارات، إذ أن أهم النقاط التي يتم التفاوض حولها في هذه الحالة قد تشمل سعر السيارة، خصائصها، خدمات ما بعد البيع، شروط الدفع، ومدة التسليم وطريقتها... الخ.

ب – التفاوض مع الموردين

يشكل هذا النوع أيضاً نموذجاً عن عمليات التفاوض التجاري التي قد تكون روتينية أو دورية بين المؤسسة ومورديها، غالباً يقوم مسؤول الإنتاج أو التموين على مستوى المؤسسة بهذه العملية، حيث يتم التفاوض هنا حول العديد من النقاط، أهمها: كميات البضاعة أو المادة الأولية أو غيرها المراد الحصول عليها، مدة تسليمها، أسعارها... الخ.

ج- التفاوض مع المنظمات المنافسة

قد يدخل المفاوض التجاري في بعض الأحيان في تفاوض تجاري مع منافسيه، وقد يكون الهدف هو إما تنفيذ إستراتيجية تخدم المصالح المشتركة بينها، وتضمن بقاء كلاهما في

السوق خاصة عند وجود تهديد لكليهما، أو تنفيذًا لإستراتيجية الصراع، أي محاولة حل نزاع قائم بين الطرفين لغرض التمكن من مواصلة المسار، وتجنب خسائر قد يتكبدها أي طرف وتضر بمصلحته وتحقيق أهدافه.

د- التفاوض مع الهيئات المالية

إن التفاوض مع الهيئات المالية أمر ضروري لتحقيق الأهداف المالية المسطرة من قبل المؤسسة ضمن إستراتيجيتها العامة، وهذا مثلاً في حالة طلب الحصول على تمويل أو دعم مالي للمؤسسة لبداية مشروع جديد، أو توسيع نشاطها مكانياً، أو لأغراض أخرى، حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على أفضل عرض مالي ممكن والاستفادة من أسهل و أنسب طرق الدفع أو السداد مثلاً، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الدخول في مفاوضات مالية مع هيئات مالية (كالبنوك مثلاً) قد يكون له الأثر الكبير على استمرارية نشاط المؤسسة ونجاحها، كما قد يؤدي الفشل في مثل هذا النوع من التفاوض إلى تكبد خسائر مالية معتبرة قد تضر بالمؤسسة، تصل أحياناً إلى إفلاسها وخروجها كلياً من السوق.

هـ- التفاوض مع وسائل النشر

هذا النوع من التفاوض يخص الجانب الترويجي غالباً للنشاط التسويقي للمؤسسة، حيث تتفاوض المؤسسات التي تبحث عن التعريف بمنتجاتها بطريقة احترافية مع خبراء أو متخصصين في مجال النشر والإشهار، بحيث يتم التفاوض حول تكاليف النشر، مدة الإشهار، شروطه الإشهار أو النشر العامة...الخ.

و- التفاوض مع الأجهزة الحكومية

للأجهزة الحكومية أيضاً دور في عمليات التفاوض التجاري، حيث أن المفاوضات التجارية لها بيئتها الاقتصادية، القانونية، الإدارية، وغيرها، ولا يمكن في بعض الحالات غض النظر عن تدخل الجهاز الحكومي في نشاط المؤسسة التجاري، سواء ما تعلق بالأمور الإدارية، أو القانونية ، أو الاقتصادية، على سبيل المثال: التفاوض مع مصالح الجمارك باعتبارها إدارة حكومية حول تسهيلات التصدير أو الاستيراد لبضاعة سريعة التلف.

ز- التفاوض في الحقوق

يعتبر التفاوض في الحقوق جزءاً مهماً من العملية التفاوضية التجارية، حيث يوضح لنا التزامات طرفي العقد حول مختلف نقاط وشروط العقد التجاري الذي سيتم إبرامه، حيث لا بد من أن يكون كلا الطرفين محميان قانونياً، وكذا توفير الحماية القانونية للبضاعة، من ناحية غدارة المخاطر، التامين، شروط وآجال التسليم، الإخلال بشروط العقد، وكذا

المرجعية في فض النزاع في حالة وجوده.

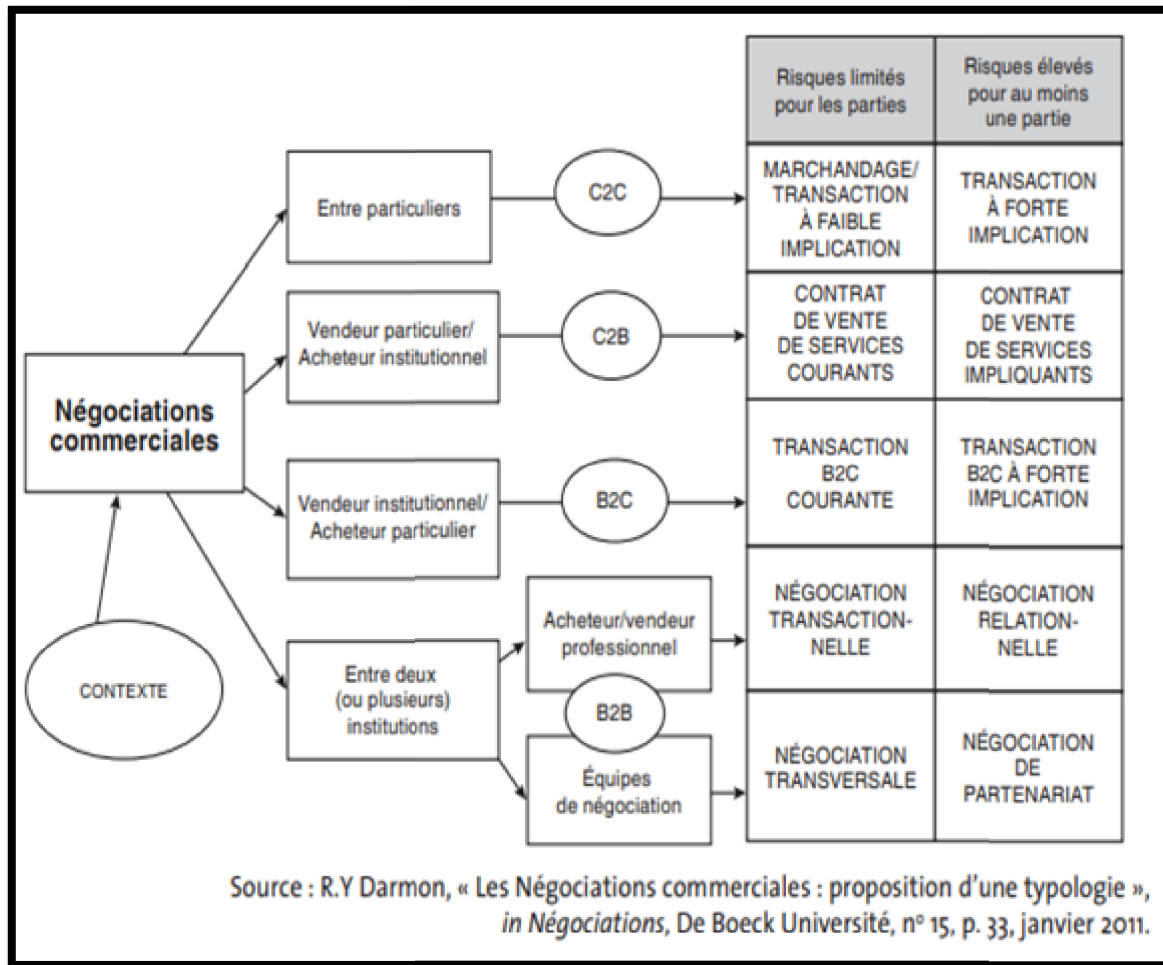
بالإضافة إلى أشكال التفاوض التجاري، فقد أعطى لنا (E,Y,Darmon) في كتابه

"Les négociations commerciales : proposition d'une typologie »

نموذجاً شاملاً عن صور التفاوض التجاري الممكنة بين مختلف الأطراف المنفردة أو المتعددة، سواء كانت تعبر عن مؤسسات أو أفراد ، حيث نستخلص أن التفاوض التجاري قد يكون بين (ينظر الشكل رقم 1-3):

- الأفراد (C2C)
- بائع خواص مقابل مشتري مؤسساتي (C2B)
- بائع مؤسساتي مقابل مشتري خواص (B2C)
- البائع والمشتري محترفان (تاجران)، أو يمثلان فريقان للتفاوض (B2B).

شكل رقم (1-3): تصنيفات التفاوض التجاري



الفصل الثاني
موضوعات التفاوض التجاري
Commercial Negotiation Topics

أهم محاور الفصل:

1. تقسيم موضوعات التفاوض التجاري وفق القضية التفاوضية
2. تقسيم موضوعات التفاوض التجاري وفق أقسام المؤسسة

الفصل الثاني

موضوعات التفاوض في المجال التجاري

تتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة سواء عن طريق الأفراد، أو التجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات أو المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء عادة ما تتناول المفاوضات الأمور التالية : (للتخطيط، 2006، صفحة 04)

1- تقسيم موضوعات التفاوض التجاري وفق موضوع (القضية) التفاوض

يتم تقسيم موضوعات التفاوض التجاري على أساس القضية التفاوضية أو موضوع التفاوض المطروح إلى ما يأتي:

➤ نوع السلع ومواصفاتها

لا بد أن يتطرق المفاوض التجاري مع الطرف المتفاوض معه بخصوص السلعة المراد بيعها أو شرائها من حيث خصائصها، تغليفها، ومختلف العناصر المتعلقة بها لتحديد ما يريده كل طرف من المفاوضات لتحقيق رضاها عن موضوع التفاوض (السلعة/المنتج) بدون وجود أية عيوب أو ضرر مخفي وبكل مصداقية.

➤ العرض والطلب والسعر

من المواضيع الأساسية في العملية التفاوضية التجارية التطرق إلى متغيرات العرض والطلب على موضوع التفاوض (سلعة/ خدمة)، فمن الضروري أن يتم تحديد مستويات الطلب أو العرض عليها ومن ثم تحديد السعر المراد البيع أو الشراء به (أقصى وأدنى سعر يمكن بلوغه لغرض الوصول إلى السعر التوافقي بين طرفي العملية التفاوضية).

➤ الكمية المطلوبة ونوعيتها

المفاوض التجاري سواء كان الطرف البائع أو المشتري في العملية التفاوضية عليه أن يحدد الكميات المراد بيعها أو شرائها بالتحديد بالاتفاق بين الطرفين، وكذا من المهم جدا الاتفاق مسبقا حول نوعية (جودة) السلعة المتفاوض بخصوصها.

➤ كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد

يعتبر هذا العنصر أو هذه النقطة من النقاط النهائية للعملية التفاوضية، أي يتم الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين حول طريقة دفع الثمن (في حالة متفاوضين من نفس البلد) وفتح الاعتماد في حالة تصدير أو استيراد (بين متفاوضين من بلدين مختلفين)، وكذا تحديد الأقساط ومدة دفعها في حالة تقديم تسهيلات في الدفع، أو حتى تقديم خصومات أو تخفيضات أو امتيازات سعرية من قبل الطرف البائع للطرف المشتري.

➤ مدة التسليم

لابد أن يتفق طرفا العملية التفاوضية على مدة تسليم البضاعة، سواء كانت معدودة بالساعات (في حالة تقارب المسافات)، أو الأيام أو الشهر (في حالة تباعد المسافات)، وكذا تحديد مبالغ التعويض في حالة مخالفة مدة التسليم.

➤ التأمين ومخاطر النقل مع نسبة تحمل كل من البائع والمشتري

يعتبر التأمين على البضاعة ونقلها من المواضيع الرئيسية في أية عملية تفاوضية تجارية، بحيث يتم ضمان وصول البضاعة إلى مستلمها الأخير (المشتري) بسلامة وبالشكل المتفق عليه سابقا بدون أي ضرر أو تلف، وعليه لابد من تحديد مسؤولية كل طرف من طرفي العملية التفاوضية خلال التفاوض حول التزاماته بخصوص التأمين ونقل البضاعة.

➤ تحديد المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد

كنقطة هامة أيضا، لا يجب أن نغفلها في التفاوض التجاري، ألا وهي المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد التجاري، أي نحو أية جهة قانونية يتم التوجه في حالة مخالفة أي بند من بنود العقد المبرم بين الطرفين، فقد يتم التوجه نحو المحكمة التجارية، أم جهة قضائية وطنية أخرى أو دولية.

2- تقسيم موضوعات التفاوض التجاري وفق أقسام المؤسسة

كما يمكن تقسيم مجالات التفاوض التجاري وفق أقسام المؤسسة التجارية أو وظائفها، وكذا الفرق التفاوضية التي توكل لها المهمة التفاوضية وفق ما يأتي:

جدول رقم (1-2) : التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر- المواصفات- الخصم- مواعيد التوريد...الخ	- مسؤولو الشراء مع ممثلي المورد
- تحديد المواصفات المطلوبة	- إدارة المشتريات مع إدارة التسويق والإنتاج
- تحديد كمية ووقت الشراء	- ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية
- اختيار مصدر الشراء	- إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وإدارة التسويق
- تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها	- إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والأفراد.
- تأجير بعض المعدات بدلا من شرائها	- إدارة المشتريات مع الإدارة المالية
- تصريف الأصناف الراكدة	- إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والمبيعات
- تخطيط المخازن	- إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والمخازن

من خلال الجدول رقم (2-1) نلاحظ أن عمليات التفاوض التجاري في إطار الشراء أو التموين تخص مختلف النقاط المتعلقة بالسلعة أو المادة المنتقاة، سعرها، مواصفاتها، مواعيد التوريد، تخطيط المخزون... الخ، وهي عمليات مهمة جدا ترتبط مباشرة بالإنتاج وتحديد جودة ومواصفات المخرجات من العملية الإنتاجية، ولا بد من الاهتمام بها والدقة فيها وكذا السرعة في تنفيذها، لأنها تمس أيضا وظيفة التخزين في المؤسسة، والتي لا بد من عدم الوقوع في إشكال من ناحية المخزونات وإدارتها.

جدول رقم (2-2) : التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- إعداد الميزانية التقديرية.	الإدارة المالية مع ممثلي الإدارات المختلفة.
- شروط الحصول على التمويل.	الإدارة المالية مع مسؤولي الائتمان بالبنوك.
- تحصيل أوراق القبض.	الإدارة المالية مع المدينين وإدارة المبيعات.
- بقاء عمل الدوران.	الإدارة المالية مع إدارتي التسويق والإنتاج.
- تأجير أصل من أصول الشركة.	الإدارة المالية والمستأجر.
- شراء معدات رأسمالية جديدة.	الإدارات العليا والمالية والإنتاج والتسويق والمشتريات.

تعتبر المصالح المالية للمؤسسة مصالح ذات حساسية مفرطة، حيث أن تسيير الشؤون المالية والتفاوض حولها يستدعي التركيز والدقة والفتنة، وكذا السرعة ودقة الملاحظة والتحليل، حيث غالبا ما يتم التفاوض بخصوص المالية حول شروط التمويل والحصول على القروض، التعامل في أصل من أصول الشركة، شراء معدات أو القيام باستثمارات جديدة، تأجير بعض المعدات أو استئجارها... الخ.

غالبا ما يتم اتخاذ القرارات بخصوص الشؤون المالية من قبل الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارة المالية نظرا لما لها من أهمية وحساسية، بالأخص إذا تعلق الأمر بأمور إستراتيجية قد تمس بمستقبل المؤسسة أو وضعيتها المالية.

جدول رقم (2-3): التفاوض في إدارة التسويق

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر-الخصم-تكلفة النقل- ما بعد البيع... الخ	مندوبو البيع مع العميل.
- تصميم وتطوير المنتج	إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات.
- شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة	إدارة التسويق مع الموزع.

تدخل إدارة التسويق في العديد من المفاوضات مع العديد من الأطراف، على سبيل المثال قد يتفاوض مندوب المبيعات أو رجل البيع حول شروط التعاقد مع أحد العملاء بخصوص منتج ما (سعره، الخصم، النقل، خدمات ما بعد البيع، الضمانات...الخ)، أو تتفاوض إدارة التسويق مع موزع معين، حول شروط التعاقد معه ومدة العقد والمزايا،...الخ.

جدول رقم (2-4): التفاوض في إدارة الإنتاج

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
- تصميم المنتج	مدير الانتاج مع مديري التسويق والمالية والمشتريات.
- تخطيط العمليات الانتاجية	إدارة الإنتاج مع إدارتي الأفراد والمالية.
- اختيار موقع المشروع	مدير الإنتاج مع الإدارات المالية والتسويق والأفراد.
- التخطيط الداخلي للمصنع	إدارة الإنتاج مع المالية والأفراد
- تخطيط نقل المواد	الانتاج + المالية + التسويق
- جودة المنتج	الإنتاج مع التسويق
- إنشاء مصنع جديد	الإنتاج + المشتريات + التسويق + المالية + الأفراد + الإدارة العليا

لا تقل إدارة الإنتاج عن الإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة، بل بالعكس هي مترابطة ترابطاً وثيقاً معها كلها، حيث نلاحظ مثلاً من خلال الجدول أعلاه أن مدير الإنتاج قد يتفاوض مع مديري التسويق والمالية حول تصميم منتج معين أو جودته، أو قد تدخل إدارة الإنتاج في مفاوضات متعددة الأطراف (مع إدارة التسويق + إدارة الموارد البشرية + إدارة المالية + إدارة المشتريات) في حالة اتخاذ قرارات مصيرية أو إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ، كإقامة مشروع جديد، أو إنشاء مصنع آخر.

مراحل المفاوضات التجارية
Commercial Negotiation Process

أهم محاور الفصل:

1. المراحل المفصلة للتفاوض التجاري
2. مراحل التفاوض التجاري وفق Steve Hay and Alan McCarthy

الفصل الثالث

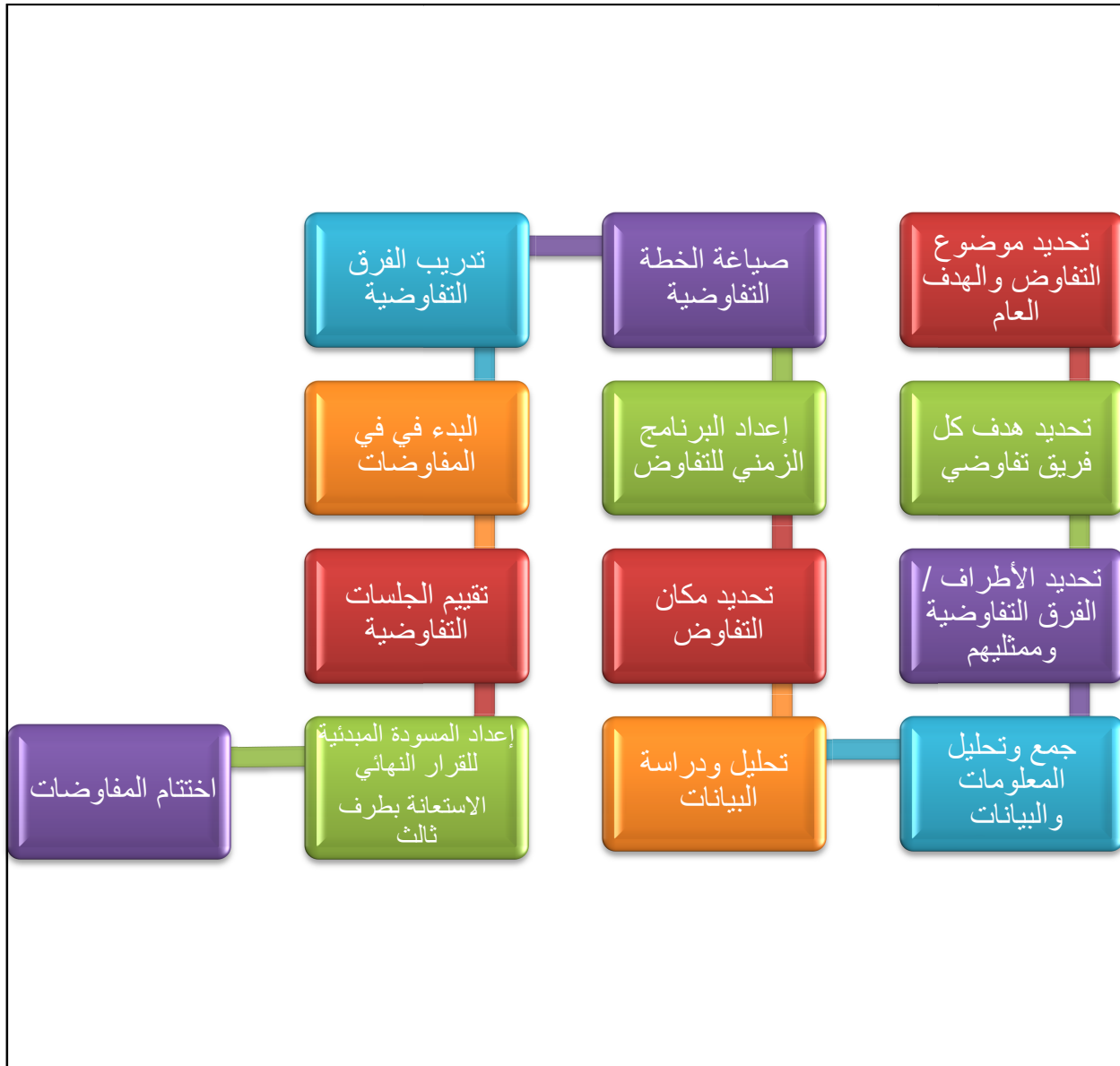
مراحل المفاوضات التجارية

تمر المفاوضات التجارية بعدة مراحل بدءا بتحديد الموضوع والغرض من الدخول في المفاوضات التجارية، ومن سيقوم بها (أطراف التفاوض أو الفريق التفاوضي)، نفصلها فيما يأتي:

1- المراحل المفصلة للتفاوض التجاري

تمر المفاوضات التجارية بالعديد من المراحل، يمكن تقسيمها عموما إلى مراحل ما قبل العملية التفاوضية الفعلية ، والتي تشمل المراحل المتعلقة بإعداد الخطة أو الإستراتيجية التفاوضية وتحديد الأهداف والموضوعات التفاوضية والفرق أو الأطراف المتفاوضة، والمراحل الثانية تتعلق بالجلسة التفاوضية أو التفاوض الفعلي، والتي يتم من خلال تحديد المواقف التفاوضية واكتشاف مختلف نقاط الضعف والقوة لكلا الطرفين، وتحيين الخطة التفاوضية وفق مقتضيات العملية ، وأخيرا المراحل الأخيرة والتي يتم فيها التأكيد على شروط التوافق التفاوضي، والمعلومات التي تم تحصيلها ويمكن استخدامها لاحقا في مفاوضات تجارية أخرى.

شكل رقم (3-1) : مراحل المفاوضات التجارية



1- تحديد موضوع التفاوض التجاري والهدف العام

قبل الدخول في أية مفاوضة تجارية لابد أولاً من تحديد الموضوع المتفاوض حول، أي الموضوع الذي نود إجراء المفاوضة بخصوصه، هل عبارة عن شراء سلعة أو بيعها، أم تقديم خدمة؟، أم حل نزاع تجاري قائم بين الطرفين؟، أم الحصول على قرض؟.... الخ من المواضيع التجارية المختلفة.

وعليه لابد من وضع هدف عام نرجو بلوغه، ونعمل على تحقيقه عن طريق وضع إستراتيجية تفاوضية محددة مسبقاً وفق الموضوع التفاوضي، إذ لا يمكن النجاح في أية عملية تفاوضية بالشكل المطلوب والمراد بلوغه دون تحديد الهدف العام والتخطيط له.

2- تحديد هدف كل فريق من فرق المفاوضات التجارية

بعد تحديد الموضوع المراد التفاوض حول والهدف العام من الدخول في المفاوضات، نقوم ثانيا بتحديد فرق للتفاوض في حالة كان الموضوع يتطلب ذلك، ومن ثم تعيين الهدف الجزئي لكل فريق، بحيث تحقق لنا كل تلك الأهداف الجزئية الهدف العام للتفاوض التجاري.

3- تحديد الأطراف المتفاوضة وممثليهم

حينما نقوم بتحديد فرق للعملية التفاوضية، فهذا يستدعي اختيار الأشخاص الأنسب لقيادة كل فريق تفاوضي، لأن أن خطأ يرتكبه الفريق، يؤثر سلبا على أداء ومسار العملية التفاوضية مجملا، كما ولا بد أن نقوم باختيار أيضا ممثلين عن الأطراف القائدة للفرق التفاوضية، حيث ينوبون عنهم في حالة عدم تمكنهم من المواصله، أو في حالات طارئة، أو لمساعدتهم أيضا وفق ما تتطلبه العملية التفاوضية وتحقيق الأهداف المسطرة.

4- دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة (ود وتفاهم أم نزاع وصراع)

بعد تحديد الأطراف الموكلة لهم إجراء العملية التفاوضية مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نقوم بدراسة وتقييم علاقتنا بالأطراف المتفاوض معها، هل نحن في حالة نزاع أو صراع تجاري؟ أم هنالك ود وتفاهم بيننا؟، والغرض من ذلك هو تحديد الإستراتيجية التفاوضية الأنسب في كل حالة.

5- جمع وتحليل المعلومات والبيانات

النجاح في التفاوض التجاري قائم على مدى المعلومات الصحيحة والمدرسة المتحصل عليها، حيث يجب أن نقوم بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها ضمن نظام معلوماتي، للحصول على ما يكفي من المعلومات لمواجهة الطرف المتفاوض معه، والمتعلقة بموضوع التفاوض التجاري (السلعة أو غيرها)، الطرف المتفاوض بحذ ذاته والفرق المتفاوضة، الطرف المتفاوض معه، حول البيئة التفاوضية ومتغيراتها المختلفة (كلية وجزئية)...الخ.

6- تحليل ودراسة البيانات

البيانات التي تم جمعها حول مختلف عناصر العملية التفاوضية قد تكون أحيانا خاطئة، أو غير حديثة، أو حتى غير صحيحة لا يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات مهمة في العملية التفاوضية، وعليه لا بد من تصفيتها (مراجعتها أو دراستها وتحليلها)، لغرض الحصول فقط على معلومات أكيدة، حديثة، صحيحة وذات مصداقية، يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار التفاوضي الصائب.

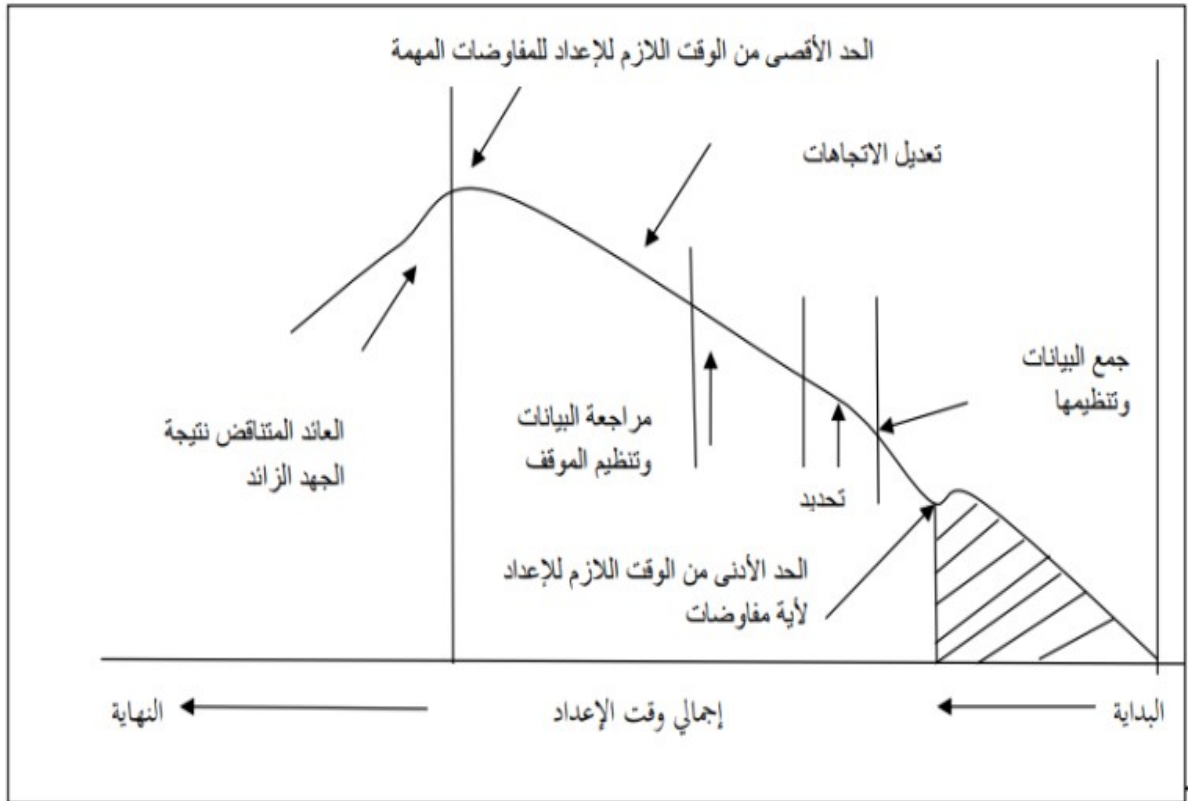
7- تحديد مكان التفاوض التجاري

يتم تحديد مكان التفاوض التجاري بالاتفاق بين طرفي العملية التفاوضية، فقد يكون لدى المفاوض (مكتبه، متجره، منزله...)، أو من قبل المشتري، أو مكان محايد يتفقان عليه، وعامل المكان مهم جدا في التأثير على العملية التفاوضية سلبا أو إيجابا، فقد يحدث الضوضاء الأصوات المرتفعة في مكان ما مثل مقهى أو مطعم إزعاجا وعدم التركيز للأطراف المتفاوضة، ما يعيقهما في الوصول إلى قرارات مناسبة بكل أريحية وهدوء، بينما قد يساهم المكتب المريح والمهيأ بالمعدات والمستلزمات الضرورية للتفاوض في الخروج بالقرارات الأنسب وفي ظل ظروف جيدة.

8- إعداد البرنامج الزمني للتفاوض التجاري (تاريخ وتوقيت التفاوض)

كخطوة مهمة جدا في عملية التفاوض التجاري، لا بد من إعداد برنامج زمني يحدد مختلف المهام التفاوضية وفق مواعيد ومواقيت محددة، حتى يكون العمل على تحقيقها منظما وسهل البلوغ، ولهذا علاقة بإدارة الوقت، فكلما كان المفاوض متقنا لغدارة وقته وفق برنامج زمني مخطط له كلما كان تحقيقه لأهدافه التفاوضية ومهامه سهلا ومضمونا.

شكل رقم (2-3): إدارة الوقت في المفاوضات التجارية



المصدر: Donald B, Sparks, The Dynamics of effective of negotiation, Gulf Publishing CO, 1982,P39.

9- وضع خطة التفاوض التجاري (تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية)

لا يمكن الدخول في مفاوضات تجارية بفعالية ونجاح في الأداء دون وضع خطة إستراتيجية يتم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة ضمنها، إذ لا يمكن بأي صورة أو في أي ظرف العمل على تحقيق الأهداف التفاوضية بطريقة عشوائية غير مخطط لها، حيث لا يمكن رؤية الهدف بوضوح، ويصعب أيضا مراجعة ما تم تحقيقه مقارنة بما هو منتظر، في حالة تجاوزت العملية التفاوضية جلسة واحدة.

10- تدريب فريق التفاوض التجاري (حول سيناريوهات التفاوض)

يتم تدريب فريق التفاوض التجاري عندما تكون لدينا عملية تفاوضية كبيرة، أي على عدة مراحل، أو لتحقيق عدة أهداف، إذ لا بد من وضع سيناريوهات مختلفة للعملية التفاوضية، أي توقع حالة القبول مثلا وحالة الرفع، حالات استثنائية، توقع أسئلة الطرف المتفاوض معه وكيف لا بد من الإجابة عنها...الخ من السيناريوهات الممكنة، بحيث يتمكن للفريق المتفاوض أو أعضائه معرفة تقنيات وتكتيكات التفاوض وخاصة الخروج من المأزق في حالة الوقوع فيها.

11- البدء في المفاوضات التجارية

تشكل هذه النقطة نقطة الحسم، نقطة الانطلاقة الفعلية للعملية التفاوضية، أي تجسيد على أرض الواقع لما تم التخطيط له بخصوص العملية التفاوضية، فالتواصل الفعلي بين طرفي العملية التفاوضية في هذه النقطة مهم جدا، قد تبرز لنا نقاط لم نخطط لها سابقا، قد تكون هنالك فرص جديدة تعرض علينا على مائدة التفاوض، أو قد تظهر تهديدات تعترض مهامنا ونجاحنا في التفاوض.

12- تقييم جلسات التفاوض

إن تقييم الجلسات التفاوضية أمر ضروري لمعرفة إلى أي مدى أو نقطة تم بلوغها ضمن مخطط العملية التفاوضية أو الإستراتيجية التفاوضية، وتحديد المسار إن كان صحيحا أو هنالك ضرورة لإعادة تصويبه أو أننا بعيدين كل البعد وفق جلسة التفاوض وشروط الطرف المتفاوض معه عن تحقيق ما نطمح وما خططنا له.

13- إعداد مسودة مبدئية للقرار النهائي

قبل اتخاذ القرار النهائي والحاسم للعملية التفاوضية، لا بد من وضع مسودة مبدئية، يتم الإشارة فيها إلى ما تم تحديده سابقا (قبل التفاوض) من أهداف وغايات نسعى لبلوغها،

وما تم الاتفاق عليه مبدئياً (مخرجات العملية التفاوضية)، والنظر في إمكانية قبول واعتماد قرار نهائي للتفاوض، أو الرفض.

14- الاستعانة بطرف ثالث (مستشار، وسيط، محكم)

يتم الاستعانة بطرف ثالث أو طرف خارجي عن العملية التفاوضية، في حالة اتخاذ قرارات مصيرية للمؤسسة، قد يكون مستشاراً قانونياً، أو مالياً أو غيره، مثلاً: شراء عقار جديد لإقامة المشروع يستدعي استشارة من قبل خبير قانوني بالعقارات، أو خبير عقاري لتجنب الوقوع في مشاكل قد لا نكون على دراية بها، حيث أن مبلغ العقار أحياناً يفوق مبلغ المشروع ككل، وعليه لابد من الاستعانة هنا مثلاً بطرف ثالث لأن القرار مصيري.

15- اختتام المفاوضات التجارية

عند هذه النقطة يتم حسم الأمور وإنهاء المفاوضات التجارية بتوقيع العقد التجاري، أو إتمام العملية البيعية بين طرفي التفاوض، وقد يحدث العكس أي يتم الفصل في المفاوضات بفشلها وعدم رضا أحد الطرفين بشروطها أو كلاهما، وبالتالي عدم الوصول إلى اتفاق بينهما.

2- مراحل التفاوض التجاري وفق Steve Hay and Alan McCarthy

يلخص لنا كل من Steve Hay و Alan McCarthy في كتابهما « Advanced Negotiation Techniques » مراحل التفاوض التجاري في خمسة مراحل رئيسية تشمل:

1. التخطيط Plan

والذي خصص له الحيز الشامل والكبير حول العملية التفاوضية كلها، إذ يهتم كل المراحل الأربعة المتبقية ويتصل بها، وهذا ما يعكس مدى أهمية الخطة التفاوضية (الإستراتيجية وتحديد الأهداف) في التفاوض، والتي لا يمكن إتمام أية مرحلة تفاوضية بدونها، منذ بدايتها إلى نهايتها.

2. الحوار/ المناقشة Discuss

وهي تلك المرحلة التي يلتقي فيها طرفا العملية التفاوضية في جلسة التفاوض (مائدة مفاوضات) وجها لوجه للنقاش والحوار حول مختلف النقاط والشروط الخاصة بالموضوع التفاوضي.

3. الاقتراحات (العروض) Propose

وتأتي هذه المرحلة في المرتبة الثانية من مراحل العملية التفاوضية، والتي يتم خلالها

تقديم العروض الخاصة بموضوع التفاوض التجاري على مائدة التفاوض أ وفي الجلسة التفاوضية.

4. التجارة Trade

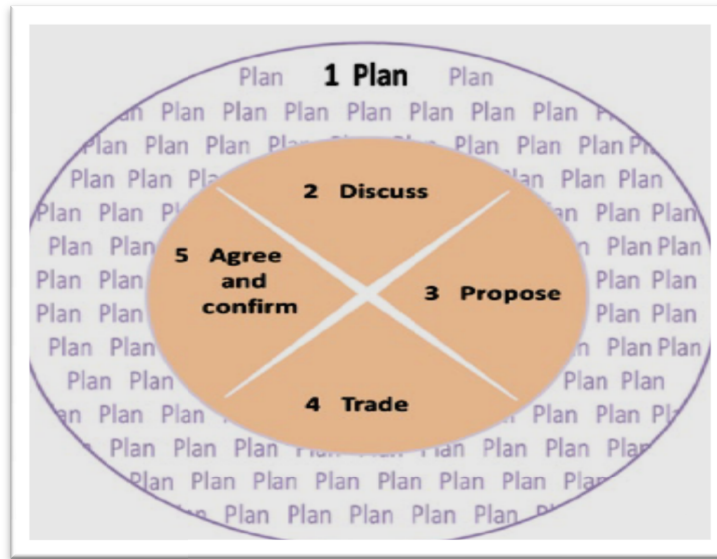
ويقصد بها الممارسة الفعلية أو العملية للعملية التجارية، بما يتضمن من تقنيات الإقناع التجاري، ومحاولة الوصول إلى التوافق بين الطرفين والحصول على الموقف المرغوب فيه من قبل الطرف الآخر، وفي هذه المرحلة يتم الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول مميزات العرض المختار، والاتفاق حول الأسعار والتكاليف وغيرها من شروط العملية التجارية المتعلقة بموضوع التفاوض.

5. الموافقة والتأكيد Agree and Confirm

تمثل هذه المرحلة الخامسة آخر مرحلة للعملية التفاوضية بحيث يتم الموافقة على العرض وتأكيد من قبل طرفي العملية التفاوضية، أي إتمام الصفقة التجارية بالاتفاق والتراضي بينهما.

شكل رقم (2-3) : المراحل الخمسة الرئيسية للتفاوض

The five phases of Negotiation



الفصل الرابع
عملية التفاوض التجاري
(مكوناتها/ محدداتها)

Commercial Negotiation Process
(Its Components/ its Determinants)

أهم محاور الفصل:

1. مكونات العملية التفاوضية (أطراف التفاوض، الهدف التفاوضي، القضية التفاوضية....)
2. محددات العملية التفاوضية (القوة والقدرة التفاوضية، المعلومات التفاوضية.....)

الفصل الرابع

عملية التفاوض التجاري (مكوناتها/ محدداتها)

كما سبق واشرنا في المحاضرة التمهيديّة الأولى فإنّ المفاوضات التجارية هي عبارة عملية تتم بين طرفين أو أكثر حول موضوع تجاري معين، لغرض تحقيق أهداف أو مصالح قد تكون مشتركة أو لحل نزاع بينها، وكلّ عملية لابد أن تكون لها عناصر، أو مكونات أو مركبات تربط بينها أو تتفاعل في إطارها، فالعملية التفاوضية لها مكوناتها الخاصة والتي لابد من وجودها لتكامل العملية وإمكانية تحقيقها أو الشروع فيها، نتعرف عليها من خلال هذه المحاضرة.

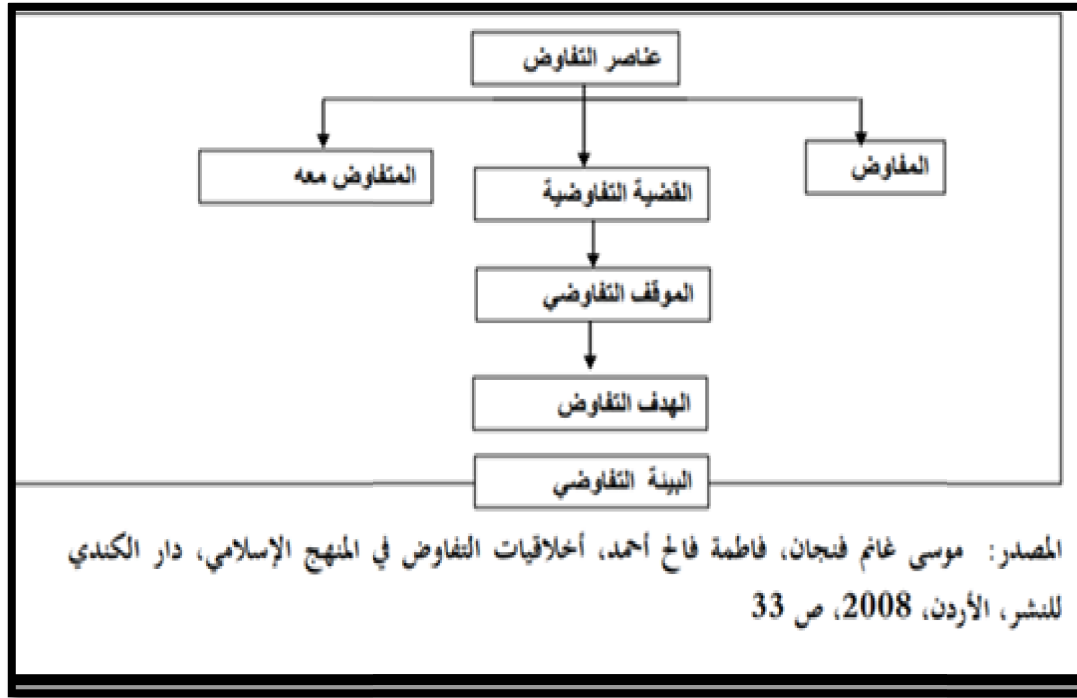
1- مكونات العملية التفاوضية

لا يمكن القيام بأية عملية تفاوضية إلا بتوافر مجموعة من الشروط أو العناصر الضرورية لذلك، أو التي تعكس إجابات عن التساؤلات التالية والتي تتوافق ومراحل العملية التفاوضية التي سبق الإشارة إليها: (ينظر المحاضرة الأولى)

- ✚ ما الإطار العام الذي ستتم من خلاله عملية التفاوض؟
- ✚ ما القضايا التي سيشملها التفاوض؟ وما العلاقة بينها؟ وما هي المعلومات الواجب توافرها عن تلك القضايا؟
- ✚ ما هي التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض؟
- ✚ من سيقوم بالتفاوض؟ فرد أم فريق؟
- ✚ ما هو الوقت الملائم للتفاوض؟ هل يحتاج لجلسة أم عدة جلسات؟
- ✚ ما هو المكان المناسب للتفاوض؟ لدى أحد الأطراف أم في مكان محايد؟
- ✚ ما جدول الأعمال؟
- ✚ ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض؟
- ✚ ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض؟

الشكل أدناه يحدد لنا باختصار مجموعة العناصر التي لابد من توافرها ودراستها بالإجابة عن التساؤلات السابقة، لغرض النجاح في العملية التفاوضية التجارية:

شكل رقم (4-1): عناصر العملية التفاوضية



يمكن تحليل ما سبق الإشارة إليه في الشكل أعلاه وفق ما يأتي (نبيلة، 2017، صفحة 12):

1-1- الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل إيجابا وسلبا وتأثيرا أو تأثرا، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية (العلاق، 2020، صفحة 35).

لابد من الإشارة هنا إلى أن الموقف التفاوضي يعكس أو يدل على تحديد موقف المفاوض من العملية التفاوضية بصراحة مطلقة، أي لابد أن يتخذ موقفا واحدا يكو نمرا نوعا ما، مثلا: الرغبة في شراء نوع معين من السيارات وبسعر محدد وفق الإمكانيات المادية، هنا لابد من المحافظة على هذا الموقف ولا يتأثر بالطرف المتفاوض عليه لدرجة تغيير كلي لموقفه بما يمكن أن لا يتناسب مع إمكانياته، أي على المفاوض أن يحاول التمسك بموقفه بالرغم من كل التأثيرات التي قد يتعرض لها من قبل المتفاوض معه لتغييره، وعند الحديث عن المرونة في الموقف، نقصد إمكانية تغيير أمر أو شرط بسيط لا يؤثر على أهدافنا أو يفوق قدراتنا المادية أو المالية.

2-1- أطراف التفاوض

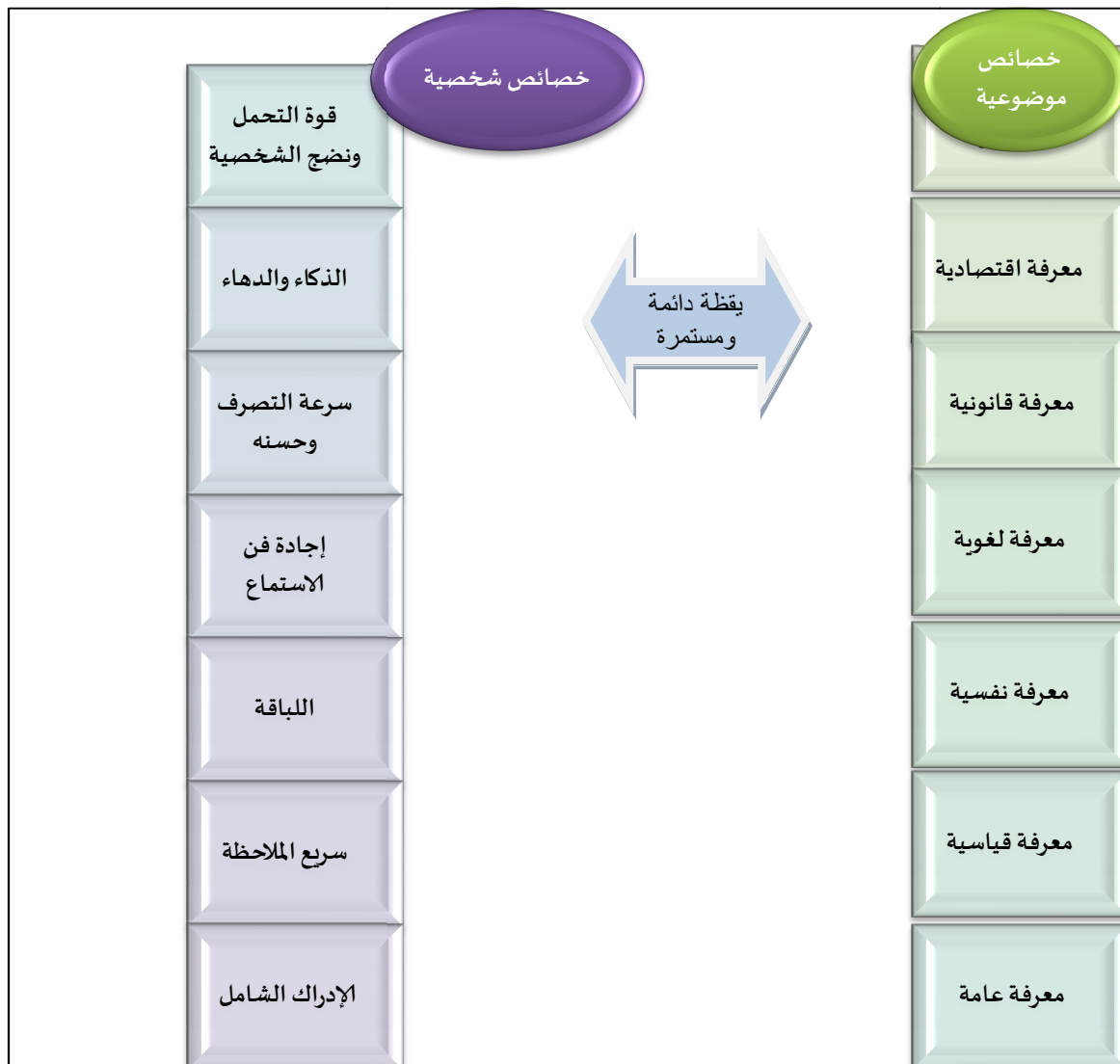
يتم التفاوض غالبا بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين لتشابك

المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى (ابراهيم، 2014، صفحة 43):

✓ أطراف مباشرة

وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، ولا بد من مراعاة شروط اختيار المفاوض التجاري الأكثر كفاءة ونجاحا للقيام بالعملية التفاوضية، وهنا لابد من الطرق إلى مميزات المفاوض التجاري الناجح والتي نوجزها في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-4): صفات وخصائص المفاوض التجاري الناجح
Characteristics and Specifications of a Successful Negotiator



المصدر: محسن أحمد الخضري، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، مصر، 2017، ص 156.

نستخلص من خلال الشكل أعلاه، أن المفاوض التجاري الناجح لابد أن يتصف بمجموعة من الصفات أو الخصائص الموضوعية، والتي يتم يمكن تعلمها واكتسابها، ألا وهي **القدرة على التحليل**، أي أن يكون المفاوض قادراً على تحليل المعطيات والبيانات التي يتحصل عليها قبل العملية التفاوضية أو أثناءها وبعدها بطريقة صحيحة وفق تقنيات وأساليب صحيحة أيضاً، كما لابد أن تكون لديه **المعرفة في كل من النواحي الاقتصادية والقانونية** (Economic and Legal knowledge) لموضوع التفاوض، أي كل ما يتعلق بالمتغيرات الاقتصادية والمستجدات القانونية والتنظيمية أيضاً، كما من الضروري أن يتميز **بالمعرفة النفسية** لدراسة الجوانب النفسية واكتشاف نمط شخصية الطرف المتفاوض معه، وكيف بإمكانه التصرف معه بطريقة فعالة ودون خلق أية نزاعات أو خلافات، وكذا **معرفة لغوية**، خاصة في إطار المفاوضات التجارية الدولية أين يكون إتقان اللغة الأجنبية أمراً حتمياً بالنسبة للمفاوض للتمكن من الفهم الجيد لما يقصده الطرف الآخر، أو لتسهيل التواصل بينهما بالرغم من اختلاف اللغات، كما تعتبر **المعرفة القياسية** أيضاً ضرورية جداً في تحليل وقياس المعلومات الواردة، واتخاذ القرارات الصائبة وفق النتائج المتحصل عليها.

ومن ناحية ثانية، نجد أن المفاوض التجاري الناجح أيضاً لابد أن يتسم بمجموعة من الخصائص التي قد تكون فطرية أو قد يتم تنميتها كمهارات عن طريق الخبرة والتجربة، والتي تشمل مثلما هو موضح سابقاً : **قوة التحمل ونضج الشخصية** (أي القدرة على الصبر وضبط الذات)، **الذكاء والدهاء**، **سرعة التصرف** (خاصة في المواقف الحاسمة)، **إتقان فن الاستماع** (ضمن الحوار التفاوضي)، **اللباقة**، **سرعة الملاحظة والإدراك الشامل**.

✓ أطراف غير مباشرة

وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض، والمقصود بذلك هي كل طرف يمكنه أن يؤثر في القرارات التفاوضية، مثلاً: قد يكون مدير المؤسسة، أو صاحب البضاعة، حيث أن الطرف أو الفريق المباشر في العملية التفاوضية والذي يجلس على مائدة المفاوضات قد يتخذ لا يستطيع اتخاذ قرار أو موقف تفاوضي معين إلا بالرجوع لذلك الطرف الغير مباشر في العملية التفاوضية، وقد يكون في صورة أخرى ، أي مسئولاً حكومياً، أو أي طرف أجنبي بيده تسهيل أو إعاقه مسار العملية التفاوضية.

3-1- القضية التفاوضية

التفاوض أياً كان نوعه، وأياً كان القائمين به، أو أياً كانت أطرافه،، لابد أن يدور حول "قضية معينة" أو "موضوع معين" يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي

يتبارز فيه المتفاوضون، أو الإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية (الخضيرى، 2003، صفحة 25).

فالأداء الفعال للمفاوض التجاري لا يقتصر على مهاراته التفاوضية أو على كمية المعلومات المتاحة لديه عن البيئة التفاوضية، بل لابد أن يكون ملماً بتفاصيل القضية (موضوع) المتفاوض عليه وبمختلف تفاصيله وخباياه، إذ قد يتعرض للشعور بالقلق وعدم الثقة بالنفس عندما يجد نفسه في مواقف تفاوضية لا يعلم عنها شيئاً إلا مجرد مناقشات غير رسمية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على قوته وحتى قدرته التفاوضية وبالتالي قد يفشل في إتمام عملية التفاوض.

1-4- الهدف التفاوضي

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية (العلاق، 2020، صفحة 36).

ويمكن للمفاوض أن يحدد أهدافه التفاوضية من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي القضايا التي ستكون مجال التفاوض؟
- ✓ ما هي النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا التفاوض؟
- ✓ ما أولويات عرض هذه القضايا ومناقشتها؟
- ✓ ما هي الحدود الدنيا والقصى للنتائج المرجوة من القضايا التي يشملها التفاوض؟

إضافة إلى ذلك يتوجب على المفاوض أن يقسم أولوياته إلى ثلاثة مجموعات وهي:

- الأولويات المثالية من وجهة نظره (سقف التوقعات/ الأهداف)
- الأولويات التي تمثل هدفاً واقعياً (يمكن تحقيقها)
- الأولويات التي تعكس الحد الأدنى لما يمكن تحقيقه.

جدول رقم (4-1): ترتيب الأولويات

الأولويات المثالية (القصوى)	الأولويات الواقعية	الأولويات الدنيا

ومن الضروري العمل على تحقيق ما يلي:

✓ **وضوح الأهداف** Clarity of Goals (يجب أن يتم تسطير أهداف واضحة ولا غموض فيها)

✓ **مرونة تحديد الأهداف** Flexibility of sitting goals (ترك مجال للحركة في تحديد الأهداف، أي لا يتم وضع هدف جامد لا يقبل الحركة أو نوع من التغيير، مع التأكيد على خدمة الهدف العام بالرغم من تلك المرونة).

✓ **واقعية الأهداف** Realistic Goals (يقصد بذلك وضع أهداف منطقية وواقعية، يمكن بلوغها وتحقيقها، فإن تم العكس أي وضع أهداف غير واقعية سيؤدي ذلك إلى فشل المفاوضات، إحباط المفاوضين، إضعاف المركز التفاوضي مستقبلاً).

✓ **اقتناع المفاوض بالأهداف** The negotiator is convinced by the goals (أول من لابد أن يكون مؤمناً بتلك الأهداف التفاوضية هو المفاوض بحد ذاته، فإن لم يقتنع هو بها فكيف سيتمكن من إقناعه الطرف المتفاوض معه بها؟)

✓ **أهداف قابلة للقياس** Measurable Goals (هذا أمر ضروري حتى يتسنى للمفاوضين قياس مدى التقدم في المفاوضات من عدمه)

✓ **المحافظة على السرية** Maintain Confidentiality (إذ لا يجب أن تكشف عن كل أوراقك أمام خصمك، يجب أن تترك ما هو سري كورقة رابحة لك)



5-1- البيئة التفاوضية

تتم العملية التفاوضية في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها التي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك لابد على المفاوض من دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية (نبيلة، 2017، صفحة 14).

2- محددات العملية التفاوضية

كما سبق الإشارة إليه فإن عملية التفاوض التجاري هي عبارة عن تفاعل مجموعة من العوامل أو العناصر المختلفة سواء كانت ثابتة أو متغيرة، تهدف إلى الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين، أي النجاح في إتمام العملية التفاوضية بأفضل صورة ممكنة، وفق المعادلة التالية:

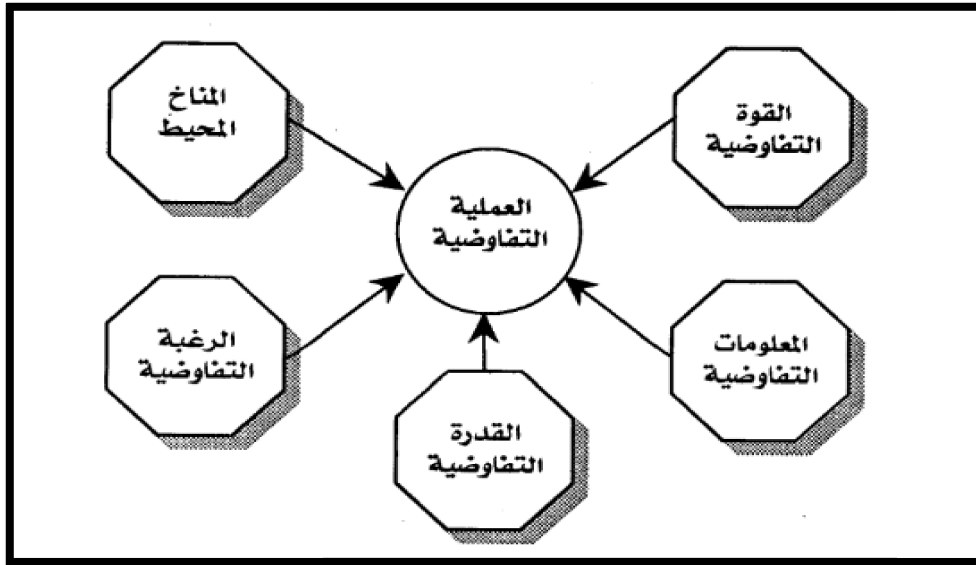
الأداء التفاوضي المتميز = قدرة متميزة للمفاوض x رغبة (روح معنوية) عالية للمفاوض

أي أن الأداء التفاوضي ما هو إلا محصلة لعاملين: القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض.

وبصفة عامة يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للفرد المفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية حتى يمكن تعظيم فرص النجاح فيها وهذه الشروط هي عبارة عن

محددات للعمل التفاوضي والتي يظهرها الشكل التالي:

شكل رقم (4-3): محددات العملية التفاوضية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2003، ص 34.

1-2- القوة التفاوضية Power of Negotiation

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تخطيه أو تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية التفاوضية، سواء كان المفاوض فرداً أو فريقاً، وسواء كان هذا التفويض منح لهم بشكل جماعي أو بشكل فردي تم تحديد من خلاله مهام ودور وهدف كل فرد من أفراد فريق التفاوض للقيام به.

2-2- المعلومات التفاوضية Informations of Negotiation

وهي من أهم الشروط التي لا بد من توافرها في عملية التفاوض حيث أن أي عملية تفاوضية ناجحة لا تتم في إطار من عدم المعرفة، فأى تفاوض ناجح يحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات، سواء عن القضية التفاوضية، أو الطرف المتفاوض معه، والبيئة التفاوضية... الخ،

يرى المختصون أن الحد الأدنى للمعلومات التي يجب جمعها لإتمام أو للقيام بالعملية التفاوضية هي تلك المعلومات التي تسمح لنا بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

✚ من نحن؟

✚ من خصمنا؟

✚ ماذا نريد؟

✚ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

- ✚ هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟
 - ✚ أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
 - ✚ وإذا كان ذلك يسيرا، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة، وما أولويات كل مرحلة؟
 - ✚ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- هنالك عشرة أسئلة مهمة لا بد من طرحها لغرض جمع المعلومات الضرورية والتي تبدأ ب (من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ لماذا؟) وفق ما يشير إليه الشكل أدناه.

شكل رقم (4-4): المعلومات التفاوضية الضروري تحصيلها

6. Information we need to obtain
10 Questions to ask:
<u>Starting with:</u>
1. Who
2. What
3. When
4. Where
5. How
6. Why
7.
8.
9.
10.

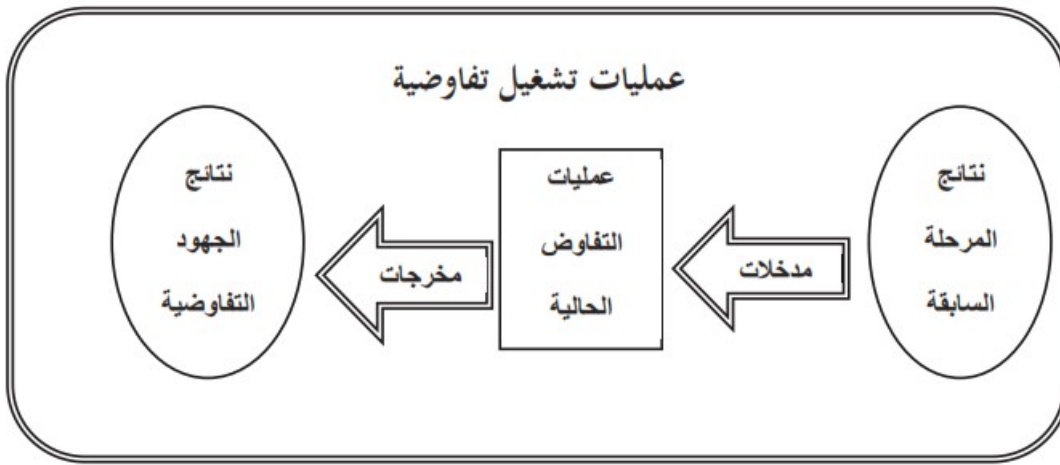
وفي هذا السياق يمكن اعتماد نموذج الأسئلة مفتوحة النهايات لفهم الطرف الآخر وتحصيل المعلومات الكافية، ألا وهو **STROB**، والذي يمثل الحروف الأولى من (المجال، الشروط، المخاطر، الخيارات، العقبات) (جايتس، 2013، صفحة 167):

- المجال Scope (اختبار المقاييس، الافتراضات، مستوى الأهلية)
- الشروط Terms (فحص متطلباتها وكيف يمكن تحقيقها)
- الأخطار Risks (تحديد الفرص لقيمة وتوزيع الخطر)
- الخيارات Options (تحديد بدائلها)

- العقبات Barriers (توقع مجالات الاعتراض أو الحساسية التي يمكن أن تحرك المقاومة)

بعد القيام بجمع المعلومات الكافية حول مختلف عناصر العملية التفاوضية، نأتي إلى مرحلة تحليلها وتصنيفها باعتبارها مدخلات (Input) ، بحيث نستغني عن البيانات الغير مجدية أو الغير صحيحة، ونترك فقط ما يهمنا وما هو موضوع وذو مصداقية في العملية التفاوضية، وبالتالي نتحصل على معلومات معالجة (Output) يمكن استخدامها بموثوقية في إطار ما يسمى بالنظام المعلوماتي التفاوضي مثلما هو موضع في الشكل الآتي:

شكل رقم (4-5): النظام المعلوماتي التفاوضي



المصدر: محسن الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط1، 1993، ص79.

3-2- القدرة التفاوضية Capacity of Negotiation

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق:

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

✓ تدريب وتنقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم من خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية سواء بشكل عام أو بشكل تفصيلي كل في اختصاصه وفقا للأجزاء الموكولة لكل منهم.

✓ المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه، وفي الوقت نفسه العمل على عزل التأثيرات الخارجية الضارة عن أفراد هذا الفريق خاصة أثناء العملية التفاوضية.

✓ توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية وبالتالي إتاحة الإمكانيات المختلفة للمفاوضين لتصبح جهودهم موجهة للعملية التفاوضية فقط دون أي انشغال بأمور أخرى، ومن ثم تزداد القدرة التفاوضية لأعضاء الفريق المفاوض.

4-2- الرغبة التفاوضية Interest of Negotiation

و يتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض و إقناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدود له، وان أي طريق آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو الوقت والجهد.

5-2- المناخ التفاوضي (البيئة التفاوضية) Environment Of Negotiation

المؤثرات الموجودة في موقع التفاوض والبيئة المحيطة بها يمكن أن يكون لها الأثر الايجابي أو السلبي على القدرة التفاوضية، على سبيل المثال وجودك في مكان تفاوضي خاص بالطرف الآخر حيث يكون محاطا بزملائه وفي مكتبه يجد نفسه أكثر راحة وقوة منك، ما يجعلك تشعر بضعف في القدرة التفاوضية لأنك خارج ملعبك ومنطقتك المريحة، لذا في أغلب الأحيان يتم اختيار منطقة محايدة لإجراء التفاوض فيها مثل غرفة اجتماعات في أحد الفنادق أو في صالات مؤتمرات أو المنتجعات السياحية نظرا لأهمية البيئة التفاوضية ومتغيراتها المكانية والزمنية على نفسية وقوة وقدرة المفاوض.

الفصل الخامس الموقف التفاوضي

The negotiation Position

أهم محاور الفصل:

1. مفهوم الموقف التفاوضي
2. عناصر الموقف التفاوضي
3. قياس وتمييز الموقف التفاوضي
4. نماذج تحديد الموقف التفاوضي

الفصل الخامس

الموقف التفاوضي

(The Negotiation Position)

من خلال هذه المحاضرة سنحاول التعرف على ماهية الموقف التفاوضي، وما هي العناصر المكونة له، وكيف يمكن التعرف عليه وتمييزه.

1- مفهوم الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثيرا، أي أن طرفا العملية التفاوضية يدفعان بقواهما نحو الآخر لتغيير موقفه، الأمر الذي يجعله تارة في كفة وتارة في كفة أخرى إلى غاية الوصول على نقطة التقارب بين المواقف التفاوضية والتي من خلالها يتم حصول التوافق والاتفاق بينهما، وإن حدث العكس يحدث النفور وعدم الاتفاق ، كما أن التفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، وهذا ما يقصد به أن التأثير والتأثر بين طرفي العملية التفاوضية في مواقفهما لا يكون سببه داخليا ضمن العملية، إنما قد يكون خارجيا (ضمن البيئة التفاوضية) ، وهذا ما سنتطرق إليه ضمن هذه المحاضرة.

2- عناصر الموقف التفاوضي

يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة عناصر تمكننا من التعرف عليه وقياسه ألا وهي:

1-2 . الترابط

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي "كل" عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته، أي النظر إلى جزئيات الموضوع التفاوضي بنظرة شاملة تتوافق والهدف التفاوضي العام، حيث لابد أن تكون كافة المتغيرات أو العوامل أو النقاط التفاوضية في جهة واحدة للموقف التفاوضي.

2-2 . التركيب

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل

تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي، ولا بد أن يكون هذا التركيب بسيطاً وواضحاً بدون غموض أو لبس، أي أن تبدو عناصر الموقف التفاوضي في صورته التركيبية عاكسة لمكوناته بوضوح تام وشاملة في الوقت ذاته للقضية التفاوضية بكل عناصرها وأجزائها القريبة والبعيدة، المرحلية والنهائية.

3-2 . إمكانية التعرف والتمييز

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه، لأن عدم تميي الموقف التفاوضي وغموضه سيمنعنا من تحديد ما يصبو إليه الطرف الآخر أو حتى معرفة إن كان في صالحنا أي أننا في عملية تفاوضية تخدم مصالحنا المشتركة أم العكس من ذلك.

4-2. الاتساع المكاني والزمني

ويقصد به مقدار الحيز المكاني، والفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية أو الموضوع التفاوضي، والعصر والمناخ الزمني والمكاني الذي يعيشه ويمر به الموقف التفاوضي، وبمعنى آخر المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية التفاوضية عند التفاوض عليها، لأن هذان العاملان (الزمن والمكان) يلعبان دوراً مهماً في تحديد وتغيير الموقف التفاوضي، إذ يمكن أن يتخذ مفاوضات تفاوضاً في زمن معين، وقد يغيره بمرور فترة أو مرحلة لاحقة، كما قد يغير المفاوضات التجاري موقفه بحكم المكان، مثلاً: بيع بضاعة معينة بسعر معين في دولة ما وبيعها بشروط أخرى واتخاذها موقفاً آخر في دولة أخرى لأي سبب من الأسباب.

5-2. التعقيد

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6-2. الغموض

ويطلق البعض على هذا العنصر مصطلح (الشك) أو عدم التيقن، حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوضات إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف

التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المتفاوض الآخر.

3- قياس وتمييز الموقف التفاوضي

لدراسة الموقف التفاوضي وتمييزه نطرح مجموعة من الأسئلة (حافظ، 2015، الصفحات 30-31):

*** هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي؟**

أي هل يتميز هذا الموقف بكونه رسميا وجديا أكثر يستدعي الرسمية في التعامل معه تحليله، وهنا يكون أصعب من كونه غير رسمي يمكن التأثير فيه وتعديله بشكل أسهل.

*** هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الأمور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات إلى الجهة التي يراها؟**

لابد من التأكد من أن الطرف المتفاوض معه هو نفسه صاحب القرار التفاوضي، وإن اتخذ أي موقف فلن يتأثر بأطراف أخرى بسهولة، أو أن ذلك الطرف المتفاوض معه ليس بمتخذ القرار الفعلي، وبالتالي هنالك جهة أعلى أو أخرى قد يكون اتخاذ القرار التفاوضي الحاسم بيدها، فالأمر هنا فعلا لابد من تمييزه لأن يصنع فرقا كبيرا سواء من ناحية حسم الأمور أو إدارة الوقت (ربح الوقت / تضيق الوقت).

*** ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض؟**

كما هو معلوم فإن مصادر القوة والقدرة التفاوضية يتم منحها واستلهاها عن طريق العديد من العوامل الداخلية والخارجية، حيث أن الطرف الذي تكون لديه قوة وقدرة تفاوضية كبيرة يمكنه اتخاذ موقف ثابت لفترة طويلة ولا يغيره، بالمقابل الطرف الذي يكون ضعيفا يمكنه تعديل موقفه وفق ما يحقق بعض أهدافه.

*** ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى؟**

سبق وشرنا أن الموقف التفاوضي مرن، يمكن التأثير به وفيه بسرعة ، حيث يشكل طرفي العملية التفاوضية طرفي الميزان المتأرجح، لكن الغلبة في الأمر تكون للطرف الذي لا يقدم تنازلات أكبر، بل يحاول جاهدا الثبات وتقديم أقل تنازلات حتى يحافظ على مركز قوته (موقفه).

*** ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى؟**

بالإجابة عن هذا التساؤل سنتمكن من تحديد مدى تمسك كل طرف بموقفه استنادا إلى الدوافع الحقيقية التي دخل من أجل في المفاوضات، والتي يسعى لكسبها أو تحقيقها، وهنا تبرز مدى أهمية موضوع التفاوض بالنسبة للمفاوض بحد ذاته، فكلما كان الطرف متحمسا ومتمسكا بموقفه كلما فهمنا أن له دوافع وراء ذلك، وبالتالي له درجة قصوى في تقديم التنازلات، أي كلما أصر الشخص المتفاوض معه على نيل أو الربح في المفاوضة، كلما أشار ذلك إلى مدى قدرته على تقديم التنازلات.

*** ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما أدوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف؟**

إن درجة التوافق بين المواقف التفاوضية للأطراف المتفاوضة أمر مهم جدا، حيث يسعى كلاهما إلى تحقيق المصالح المشتركة أي تقارب المواقف بينهما إلى أقصى حد ممكن، والخروج بالتالي إلى القرار الذي يخدم مصلحتيهما، على العكس من ذلك كلما تباعدت المواقف كلما انعكس ذلك سلبا على مسار المفاوضات وأدى أيضا إلى تباعد المصالح وعدم التوافق وبالتالي إمكانية فشل المفاوضات.

*** وما تأثير أسلوب إدارة الموقف التفاوضي؟**

المقصود بذلك هو تحديد الأثر الذي تم تحقيقه من إدارة المواقف التفاوضية بين الطرفين، أي هل فعلا هذه الغدارة أو هذا التسيير للمواقف يأتي بنتائج أم العكس، يعمل على توسيع الهوة أو الفجوة بينهما.

*** ما المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أحد أطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي؟**

أي معرفة حدود التعامل مع المواقف التفاوضية للأطراف المعنية، أي هل هنالك صعوبات أو مشكلات يمكن أن تتجر عن عدم الاستجابة والتفاعل مع الطرف الآخر في إطار التوافق في المواقف، وكيف يجب التعامل مع الأمر.

*** وما والمكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة إبداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض؟**

في هذه المرحلة، والتي غالبا تعكس النجاح في العملية التفاوضية وبلوغ التوافق في المواقف، حيث قد تنجر العديد من المزايا والأرباح الغير متوقعة في حالة الاستجابة الإيجابية لطلبات الطرف الآخر بخصوص تغيير أو تعديل الموقف التفاوضي، أي أن المرونة قد تنفض أكثر مما قد تضر الطرف المتفاوض والمتفاوض معه، وتسمح لهما بمواصلة التفاوض بنجاح، والدخول في مفاوضات أخرى أيضا ناجحة.

4- نماذج تحديد الموقف التفاوضي

إن الهدف من تحديد المواقف التفاوضية هو تحقيق التوافق بين الأطراف التفاوضية بما يحقق مصالح الجميع، غير انه يمكن أن لا يتحقق ذلك، وعليه لابد من تحديد الإطار التوافقي بينهما أي تحديد الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هو أفضل بديل (خيار) للتفاوض؟
- ما هي أدنى نقطة بداية للصفقة التجارية؟
- ما مدى المرونة التي يمكن قبولها في المفاوضات، وما هي العمليات التي يمكن القيام بها؟

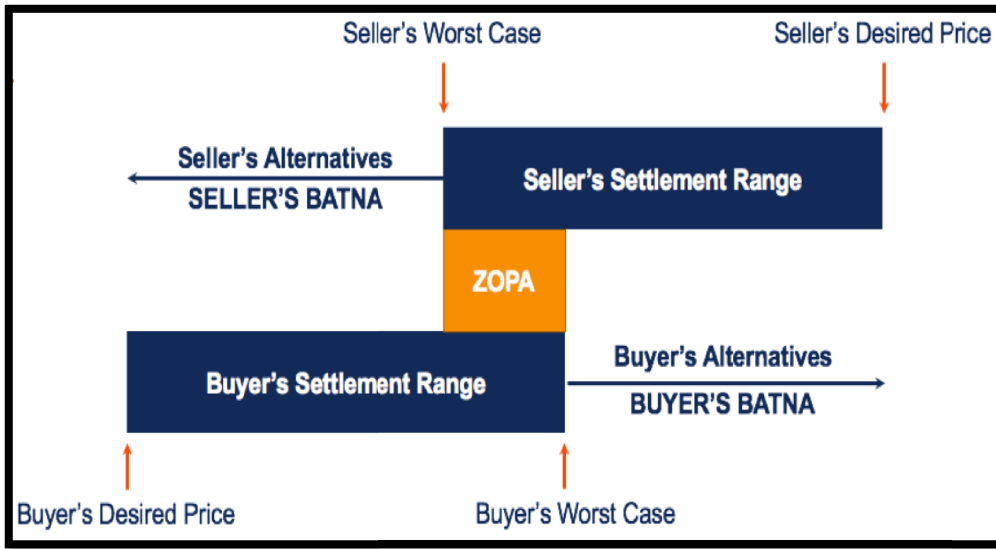
كإجابة عن هذه التساؤلات، قام الباحثون بإعتماد نماذج مختلفة (أربعة نماذج للتفاوض) يمكن اختيار أنسبها وفق كل حالة (قدور، 2012، الصفحات 37-38):

➤ نموذج باتنا BATNA:

وهو مصطلح تم استخدامه أول مرة من قبل "روجر فيشر" و "وليم أوري" من برنامج جامعة هارفرد (Program on Negotiating) وذلك في كتابهما الشهير "الوصول إلى اتفاق" "Getting to Yes"

وفق هذا النموذج يتم تحديد الخيارات المتاحة أمامك إذا فشلت في التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين.

شكل رقم (5-1): مخطط نموذج BATNA للتفاوض التجاري



نلاحظ أن تحديد قيمة BATNA تكون لكلا الطرفين من أطراف العملية التفاوضية، ومنطقة التوافق ZOPA محصورة بين منطقتي BATNA للبائع والمشتري (المجال أو المدى بين أدنى سعر يمكن أن يقبله البائع وأدنى سعر يمكن أن يقبل به المشتري).

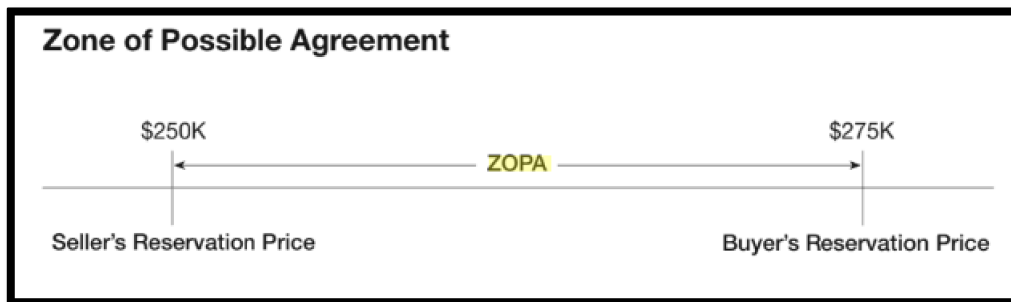
➤ **سعر الاحتياط (Reservation Price)**

يمثل الحد الأدنى المرضي الذي ستقبل على أساسه إتمام الصفقة التجارية ، وهو ما يسمى أيضا ب "سعر الإنصراف Walk Away"

➤ **نطاق الاتفاق المحتمل زوبا (ZOPA)**

يعبر عن المدى الذي يمكن أن تتم الصفقة التجارية ضمنه، ويحدد تقاطع الأسعار الاحتياطية للفرق التفاوضية (ينظر شكل رقم -)

شكل رقم (5-2): نطاق الاتفاق المحتمل ZOPA



المصدر : Richard Luecke, *Negotiation (Harvard Business Essentials)*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, P24.

كمثال عن عملية تفاوضية تجارية بين بائع ومشتري، نلاحظ أن السعر الاحتياطي للبائع (Buyer) والذي يمثل أدنى سعر يمكن أن يقبله يساوي 275 دولار، بينما أدنى سعر احتياطي للمشتري (Seller) فهو مساو لـ 250 دولار.

في هذه الحالة فإن نطاق الاتفاق المحتمل ZOPA يكون بين القيمتين 275-250 دولار، بحيث يكون كلا الطرفين راض عن السعر التوافقي.

➤ إيجاد القيمة عبر المقايضات Value Creation Throuth Trades

يقصد به مقايضة البضائع أو الخدمات ذات القيمة المتواضعة لمالكيها فقط، لكنها ذات قيمة استثنائية للطرف المتفاوض الآخر.

الفصل السادس
الحوار التفاوضي
Negotiation Discussion

أهم محاور الفصل:

1. مفهوم الحوار التفاوضي
2. خصائص الحوار التفاوضي
3. أهمية الحوار التفاوضي
4. شروط الإنصات الفعال ودوره في نجاح الاتصال التفاوضي
5. سمات (خصائص) المحاور الناجح

الفصل السادس

الحوار التفاوضي

مهما اختلفت تقنيات وأساليب التفاوض التجاري فهي تتم بين بشر، سواء كانوا يمثلون أنفسهم أو مؤسساتهم أو دولهم، فالعنصر البشري هو العنصر الرئيسي للعملية التفاوضية وهو محورها، إذ أنه يقوم بالتفاوض باستخدام مهاراته الذاتية أو بالاستعانة بالآلات الحديثة والأدوات المسخرة له لخدمته، خاصة في ظل استعمال تقنيات التواصل الحديثة.

نهدف من خلال هذه المحاضرة إلى التعريف بالحوار في المجال التفاوضي، والتعرف على أهم خصائصه وأهميته، وكذا شروط التواصل الفعال بين المفاوضين.

1- ماهية الحوار التفاوضي

الحوار هو عبارة عن حديث بين طرفين (شخصين) أو أكثر يهدف لمناقشة موضوع معين (اجتماعي، سياسي، اقتصادي...) يضيء كل طرف من الأطراف جوانب منها بحسب وجهة نظره أو اتجاهه أو ثقافته، حيث يتداول الكلام فيه بشكل متكافئ، فلا يستأثر طرف به دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن التعصب والخصومة.

الحوار التفاوضي يقوم بالدور الأكبر، سواء في عرض وجهات النظر أو في نقدها، أي أن الحوار هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية، فكل كلمة يتفوه بها المفاوض يجب أن تكون مدروسة ولها مدلولها العام والخاص.

ويمكن اعتبار الحوار التفاوضي مباراة ذكية بين طرفين أو أكثر تستخدم من خلاله كافة أدوات الحوار ألا وهي :

الكلمة "اللفظ"	الحركة " الإشارة / الإيماءة"	السكوت "الصمت"
----------------	------------------------------	----------------

2- خصائص الحوار التفاوضي

لابد أن يتصف الحوار أثناء العملية التفاوضية بمجموعة من الخصائص والتي هي:

1-2- التنوع

أي أن لا يشمل جانبا معينا من القضية التفاوضية، بل يجب أن يكون شاملا وغنيا ومتنوعا يحيط بكافة جوانب وأبعاد القضية التفاوضية ومحيطها الذي تتفاعل فيه ومن خلاله.

2-2- الاعتماد على المنطق

الحوار في إطاره العام والخاص يعتمد على الحجة والبناء المنطقي لتناول عناصر القضية التفاوضية واستخدام أدوات المنطق في التعبير عنها وفي المحاوراة خاصة أدوات القياس، والاستنباط والاستدلال.... الخ وفقا لما تحتاج إليه العملية التفاوضية، من أجل التأثير الفعال على الطرف المتحاور معه وإقناعه.

2-3- أن يكون الحوار مستهدفا لهدف

يجب أن يكون الحوار متجها إلى هدف معين يسعى إلى تحقيقه، ولا ينبغي أن يخرج الحوار عن إطار هذا الهدف نحو أمور أو أهداف أخرى، فلا ينبغي لي طرف مفاوض الخوض كثيرا في أمور جانبية لا تمن بصلة للموضوع المتفاوض حوله، خاصة إن كان الطرف الآخر غير مهتم أو من النوع الذي يهتم كثيرا بعامل الوقت ولا يود الاستماع إلى مثل هذه المواضيع، على العكس يجب دائما مراعاة هذه النقطة المهمة في التفاوض والتفكير في أن السبب الرئيسي في حضور الطرف الآخر أو تواصله بك من أجل التفاوض حول موضوع معين، ولا يود السماع لأمر آخر جانبية.

2-4- أن يكون الحوار التفاوضي مرتبطا بمنهج معين

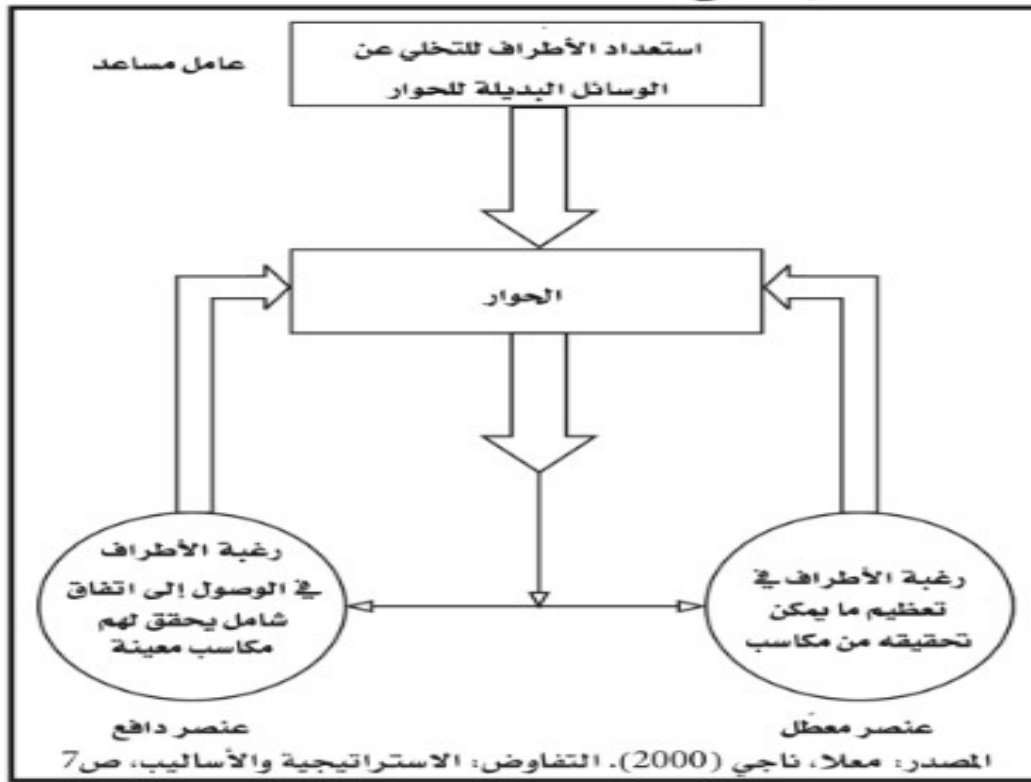
إذ لابد من اختيار منهج معين للتفاوض وفق الحالة التفاوضية (منهج صراع/منهج تفاهم)، والحفاظ عليه طيلة الجلسة التفاوضية، أي على المفاوض تحديد المنهج التفاوضي الذي ينوي اعتماده، فإن كان لغرض تسوية نزاع مثلا، لابد أن يبرز للطرف الآخر نوعا من الصرامة في الحديث، وعدم الحديث بليوننة أو مجاملة كبيرة.

3- أهمية الحوار التفاوضي

يعتبر الحوار من أفضل الوسائل المؤدية إلى تغيير المواقف التفاوضية وتحقيق الإقناع التجاري وفق الأهداف المرجوة، لأن الحوار هو عبارة عن ترويض للنفس على قبول النقد والاختلاف، وتقديم بعض التنازلات بقناعة تامة، كما يساعد على حل المشاكل أو النزاعات التفاوضية القائمة بين طرفي العملية التفاوضية.

الحوار يتأثر إيجابا برغبة الأطراف التفاوضية في الوصول إلى اتفاق يحقق مكاسب معينة للطرفين (عنصر دافع)، بينما يتأثر سلبا في حالة تعظيم أحد الطرفين أو كلاهما لما يمكن تحقيقه، أي رفع مستوى التوقعات كثيرا (عنصر معطل)، كما يشكل استعداد الأطراف لتقديم التنازلات عاملا مساعدا للحوار التفاوضي، الذي بدوره يحقق لنا رغبات الأطراف وتحقيق أهدافهم مثلما يشير إليه الشكل أدناه:

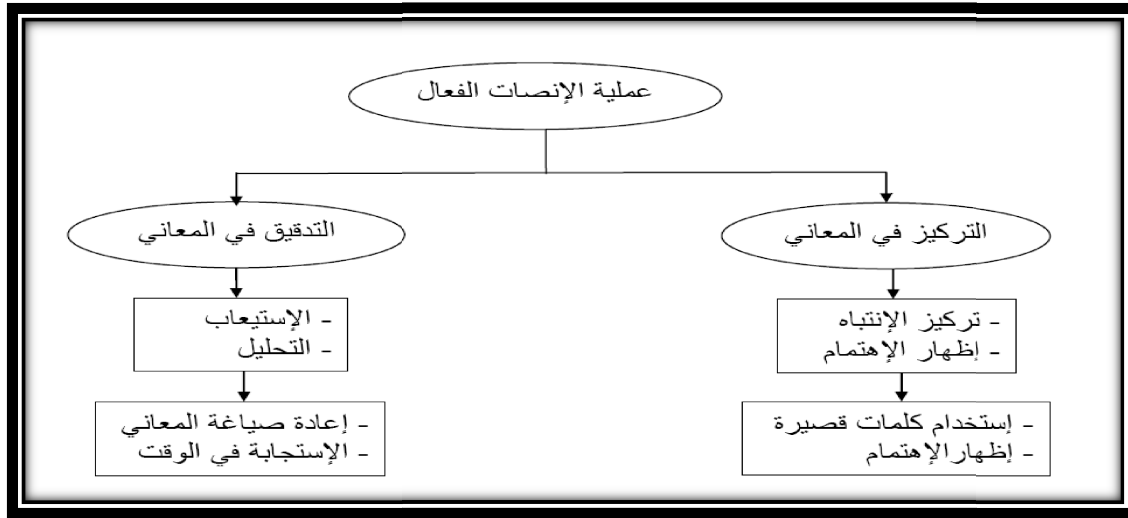
شكل رقم (6-1): محددات الحوار التفاوضي



4- شروط الإنصات الفعال ودوره في نجاح الاتصال التفاوضي

يمارس المفاوضون المهرة فن الإنصات والاستماع الجيد للطرف المتفاوض معه بغرض الحصول على المعلومات الحيوية لاستمرار التفاوض، والخروج بقرارات مشتركة تلبي مصالح الطرفين، إذ أن الاتصال يشجع المتكلم على الاستمرار في الحديث، ويوفر للمستمع فرصة التأكد من سلامة ما يسمع عن طريق إعادة صياغة ما سمعه بالأسلوب الشخصي، كما يساعده على إقصاء المعاني التي لم يقصدها المتكلم ويوفر فرصة جيدة لرصد وتحليل الحركات التعبيرية للجسم (الإيماءات) ثم الاستجابة لها بما يديم عملية الاتصال وتدفق المعلومات والتقاط الأفكار والعناصر الرئيسية للموضوع ويعكس تفهمه.

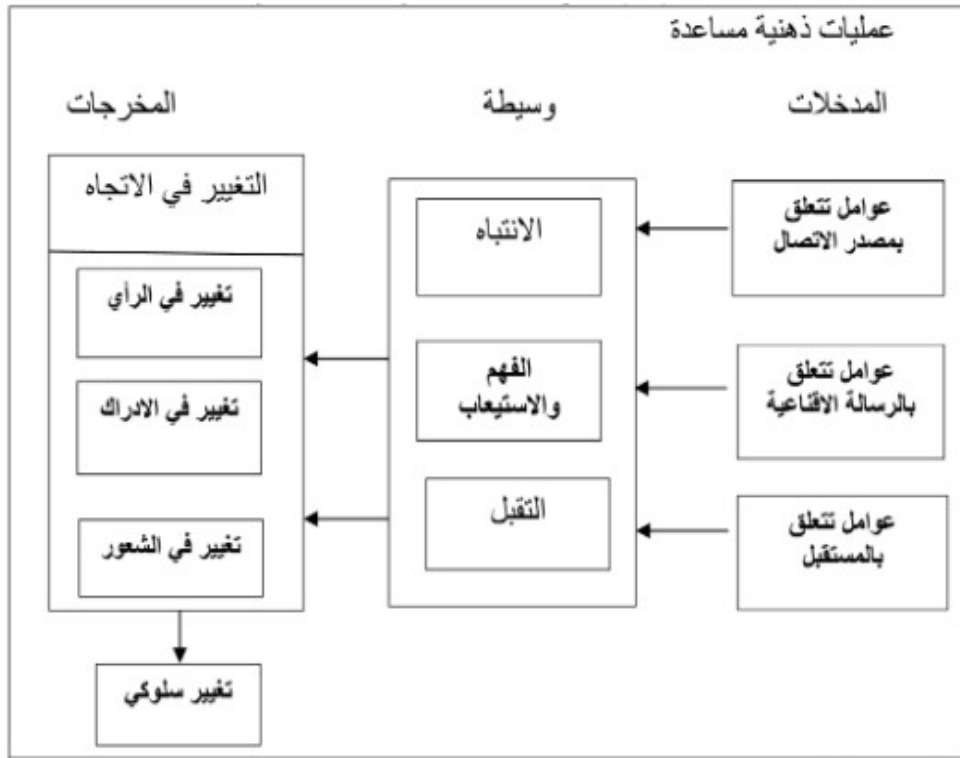
شكل رقم (6-2): شروط الإنصات الفعال



المصدر: كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.

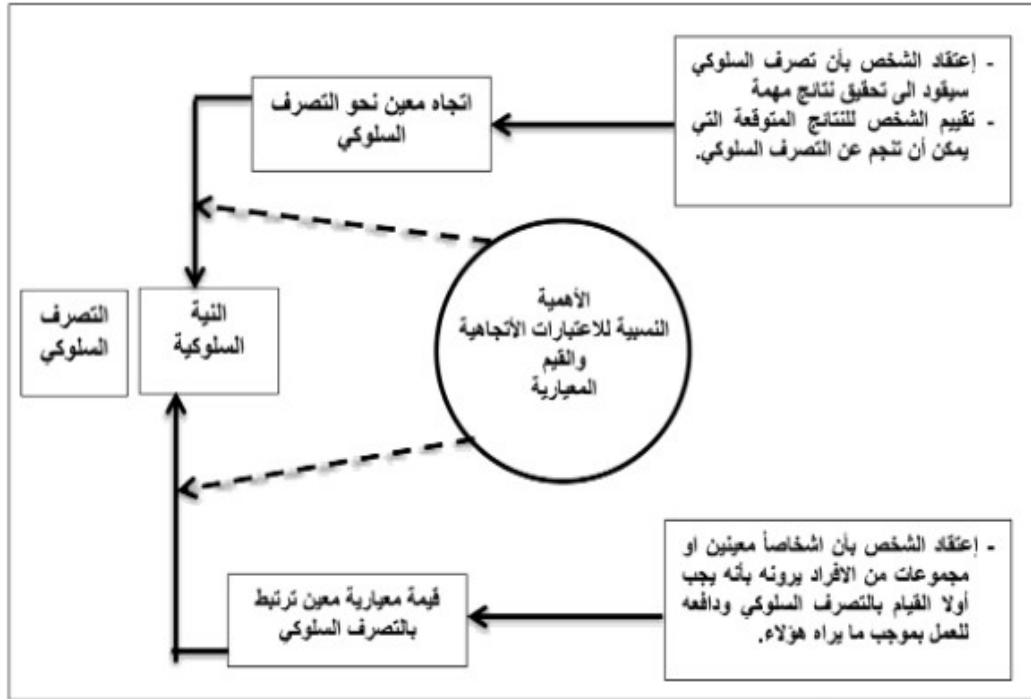
نستخلص من الشكل أعلاه أن المفاوض الجيد عليه الإنصات جيدا إلى حديث الطرف المقابل له في المفاوضات التجارية، وذلك من خلال التركيز في المعاني عن طريق تركيز الانتباه وإظهار الاهتمام، واستخدام كلمات مختصرة ومباشرة في حديثه، وكذا التدقيق في المعاني التي يتم استيعابها أثناء الحوار التفاوضي والقيام بتحليلها وفق مدلولها وإشاراتها لفهمها فهما صحيحا، ومن ثم إعادة صياغة تلك المعاني والاستجابة في الوقت المناسب بتقديم الرد والحجج المقنعة للطرف الآخر.

شكل رقم (6-3): نموذج هوفلانك ورفاقه في الاتصال الإقناعي



من خلال نموذج هوفلانك ورفاقه الخاص بالاتصال الإقناعي نستنتج أنه لبلوغ هدف التغيير السلوكي للآخر (الطرف المتفاوض معه) أي تغيير موقفه، والذي يعتبر كنتيجة ختامية لمخرجات العملية الاتصالية، والتي تتضمن : تغيير في الرأي ، تغيير في الإدراك وتغيير في الشعور، الناتج عن عوامل وسيطية (الانتباه- الفهم والاستيعاب- التقبل)، لابد مراعاة العوامل المختلفة المتصلة بمصدر الاتصال، بالرسالة الإقناعية، وبالمستقبل لتلك الرسالة، باعتبارها المدخلات في هذا النظام.

شكل رقم (4-6): نموذج (أجزن وفيشلين) للاتصال الإقناعي



أما نموذج (أجزن وفيشلين) للاتصال الإقناعي فإن تغيير التصرف السلوكي أو التأثير فيه يتم عبر اتجاهين، أولهما ناتج عن اعتقاد الشخص بأن التصرف السلوكي سيؤدي إلى تحقيق نتائج مهمة (اتجاه معين نحو التصرف السلوكي)، بينما يتعلق الاتجاه الثاني باعتقاد الشخص بأن أشخاصا معينين أو أفراد آخرين يرون بأنه يجب أولا القيام بالتصرف السلوكي ودافعه للعمل ناتج عن ما يراه هؤلاء (قيمة معيارية ترتبط بالتصرف السلوكي).

5- سمات (خصائص) المحاور الناجح

من الأجدر أن يتسم المحاور الناجح بالسمات الآتية (العساف، 2016، الصفحات 215-216):

✓ أن يكون موضوعيا، بحيث لا يفرض على الآخر وجهة نظره وأن يطرح المسألة بعيدا عن التطرف.

✓ أن يجيد المحاور فن الإصغاء إلى الآخر، وليس المقصود الاستماع فحسب وتجاهل الرد، بل أن تتوافر لديه القناعة بأهمية ما يمكن أن يطرحه المحاور الآخر.

✓ أن يترك وقتا للآخر لكي يعبر عن وجهة نظره، وأن يشعره بالاهتمام.

✓ الحرية في الحوار ضرورة لنجاحه، فيجب عدم مصادرة أحد المتحاورين لرأي آخر، حتى ولو كان يختلف معه.

✓ أن يدعم المحاور وجهة نظره بالأدلة وأن يمتلك القدرة على الإقناع، فلا يكفي أن نكون قادرين على إقناع المتلقي أو التأثير فيه في جزء من سلوكنا أو حديثنا إليه،

- بل ينبغي أن يكون هناك توازن في عملية التأثير من خلال الاستمرار في استعراض أفكارنا بطريقة منهجية منظمة ومتناغمة في جميع مراحلها.
- ✓ **عدم الخجل**، فالخجل من أهم معوقات الحوار، فهو من جهة يقيد الشخص، فلا يعبر عن وجهة نظره بشكل كامل ولا يسمح له بالتعبير عن رأيه بحرية من جهة أخرى.
- ✓ **الجرأة في طرح الأفكار**، والجرأة نقيض الخجل، ولكن يجب أن لا تزيد عن حدود اللياقة والأدب، فالهدف من الحوار هو أن يوصل المحاور وجهة نظره إلى الآخر، فإن خرج الحوار عن اللياقة والأدب يفقد المحاور وسيلة وصول الفكرة، ومن ثم يفقد الحوار غايته، فتفشل عملية التواصل.

الفصل السابع
الضغط التفاوضي
Negotiation Impression

أهم محاور الفصل:

1. مفهوم الضغط التفاوضي
2. عناصر الضغط التفاوضي

الفصل السابع

الضغط التفاوضي

إن التأثير الايجابي في موقف الطرف المتفاوض معه لا يأتي بنتائجه المرجوة إلا باستخدام الضغط التفاوضي الأنسب (وفق كل حالة) وبالنظر إلى نمط (نوع) الشخص أو الفريق المتفاوض معه، وموضوع التفاوض وكذا الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية.

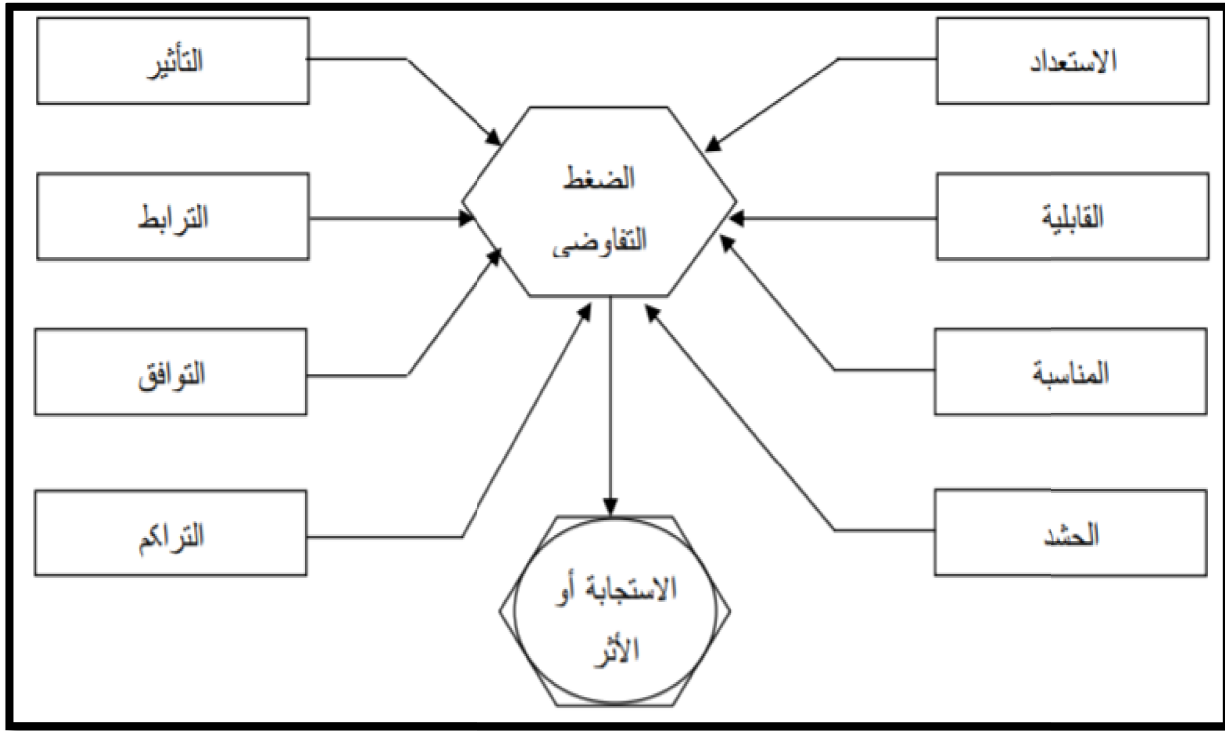
1- مفهوم الضغط التفاوضي

الضغط التفاوضي يعكس ممارسة نوع من التأثير القوي أو العنيف أحيانا باستخدام تقنيات وأساليب معينة، تمس عوامل مختلفة كالوقت والمال والسلطة، القوة، القدرة على التفاوض، وغيرها، بحيث يقوم الطرف المتفاوض الذي يحاول الضغط على الطرف الآخر لتوجيه موقفه التفاوضي وفق ما يراه مناسباً باختيار الأسلوب الأكثر مناسبة لذلك الطرف أو الفريق التفاوضي والضغط عليه، مثلاً: الضغط باستخدام الوقت، أي عدم منح الطرف الآخر الوقت الكافي لاتخاذ القرار المناسب، أو الضغط باستخدام المال، مثلاً عدم تقديم التسهيلات المالية أو تسهيلات الدفع أو السداد.

2- عناصر الضغط التفاوضي

عموماً الضغط التفاوضي يرتبط بمجموعة من العناصر اللازمة لتوافرها وحشدتها لغرض ممارسة الضغط التفاوضي المطلوب في الوقت المناسب والقوة المناسبة حتى يتحقق معه التأثير المطلوب، أو الاستجابة المطلوبة (ينظر الشكل رقم 7-1).

شكل رقم (7-1) : عناصر الضغط التفاوضي



1- الاستعداد

يجب أن يكون الطرف الآخر المتفاوض معه لديه الاستعداد التام للتفاوض وتحمل ضغوط تفاوضية معينة، والاستجابة لهذه الضغوط بالشكل المطلوب.

2- القابلية للضغط أو لتوليد الضغوط التفاوضية

يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلاً للضغط وأن يكون للقضية التفاوضية مجال خاص لتوليد الضغوط التفاوضية بشكل فعال، أي أن موضوع التفاوض يستدعي فعلاً ممارسة نوع من الضغوطات على الطرف الآخر وهناك مجال للقيام به دون التغيير السلبي في موقف المتفاوض معه.

3- المناسبة

يجب أن يكون الضغط مناسباً، أي أن لا يكون مبالغاً فيه أو أقل من الحجم المطلوب. بمعنى أن نمارس الضغط التفاوضي بالصورة التي تنعكس إيجاباً على مسار العملية التفاوضية وتحقق الأهداف المخطط لها، ولا نمارس ضغطاً يجعل موقف الطرف المتفاوض معه يتجه اتجاهها سلبياً لا يخدم المصالح المشتركة للطرفين، ويعيق العملية التفاوضية.

4- الحشد

يجب حشد (جمع) كافة العوامل المختلفة التي تعمل على إنجاح الضغط التفاوضي، من حيث الوفرة والقوة وفي التوقيت المناسب الذي يكون فيه الطرف الآخر مهياً للاستجابة

المطلوبة.

5- التأثير

لا بد أن يملك الضغط التفاوضي قوة التأثير على الطرف الآخر، وإن يكون في نفس الاتجاه المطلوب إحداثه، أو على الأقل أن يعمل على الوصول إلى هذا المجال على مراحل متعاقبة، أي أن يتم تنفيذ الضغط التفاوضي بصورة متواصلة ومتناسقة عبر جلسات أو فترات تفاوضية محددة، بحيث يحدث الضغط كل مرة تأثيراً معيناً، يحقق في الأخير التأثير المراد بلوغه بالشكل المطلوب.

6- الترابط

الضغط التفاوضي عملية مترابطة لا تتم في فراغ، أو لا تنتهي أو تبدأ بفراغ، ولكنها مترابطة مع مجموعة العوامل التي تحيط بهذا الضغط وترد إليه وتولده، ويقصد بذلك أن الضغط التفاوضي يكون نتيجة ردة فعل سلبية أو موقف سلبي من قبل الطرف المتفاوض معه، أو نتيجة عوامل البيئة التفاوضية الغير ملائمة، فهي تولده وتعمل على تغيير مسار المفاوضات التجارية إلى الطريق الذي لا يخدم المصالح المشتركة ويعيق بلوغ الأهداف المرجوة بسلاسة.

7- التوافق

يتحقق الضغط التفاوضي بكم وحجم وطاقة وشكل معين، ويجب أن تتوافق هذه العوامل مع عوامل الموقف التفاوضي، الزمن واللحظة التفاوضية، وطبيعة الشخص المتفاوض معه، بحيث إن لم يحدث هذا التوافق يحدث تنافر نتيجته عدم استجابة هذا الشخص لهذا الضغط التفاوضي ما يصعب الوصول إلى اتفاق بشأن القضية التفاوضية.

8- التراكم

الضغط التفاوضي بالرغم من كونه لحظي إلا أنه مستمر، حيث أن قرار المفاوضات الذي سيتخذه لن يحقق أهدافه التفاوضية إلا من خلال عملية تراكم للنتائج الخاصة بالضغط التي سبق ممارستها خلال مرحلة التفاوض.

الفصل الثامن

استراتيجيات التفاوض التجاري

منهج المصلحة المشتركة

أهم محاور الفصل:

1. إستراتيجية تطوير التكامل
2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي
3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة
4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون

الفصل الثامن

استراتيجيات التفاوض التجاري

– استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة–

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفاوض التجاري لابد من تحديد خطة مسبقة ومفصلة على المدى المتوسط والبعيد في إطار ما يسمى بالإستراتيجية التفاوضية، إذ هنالك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن ينتهجها المفاوض، وأبرزها استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة.

تتركز المفاوضات التجارية غالبا بين طرفي العملية التفاوضية حول الحصول على سعر يناسب الطرفين ، وتنفيذ الصفقة في أقل مدة ممكنة وبالجودة المطلوبة، كما يهتم الطرفان بمستقبل العلاقة بينهما بما يسمح بعقد صفقات تجارية أخرى مستقبلا، وهذا ما يسمى بإستراتيجية المصالح المشتركة للتفاوض التجاري القائمة على تحقيق المنافع المتبادلة.

تهدف استراتيجيات المصلحة المشتركة إلى زيادة المكاسب المحققة بين الطرفين في إطار سياسة (رابح/رابح... Win-Win) .

ولعل أهم أنواع الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها من قبل المفاوضين التجاريين ضمن تحقيق المصالح المشتركة نجد (العربية، 2002):

1- إستراتيجية التكامل

يعني التكامل وفقا لهذا المنهج هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية. وتتفرع عن هذه الإستراتيجية ثلاثة مناهج فرعية وهي:

1-1- التكامل الخلفي

حيث يقوم أحد أطراف التفاوض بإيجاد علاقة مصلحة يتم من خلال الاستفادة مما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانات سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية ليستفيد منها في الإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين بالفائدة.

1-2- التكامل الأمامي

وهو على عكس التكامل السابق الذكر، إذ يقوم التكامل الأمامي على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد، يعود بالنفع على الطرفين ويعظم من ربحهما.

1-3- التكامل الأفقي

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجها وإنتاجيتها مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم على مزايا ومنافع جديدة.

2- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم ذلك عن طريق إحدى الاستراتيجيات الفرعية التالية أو كلها.

1-2- توسيع مجالات التعاون

وتتم عن طريق مد مجالات التعاون بين الأطراف المتفاوضة إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

2-2- الارتقاء بدرجة التعاون

وتقوم على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض.

3- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، وتعد إستراتيجية التعميق التفاوضي إستراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل التكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينة يتم القيام بها في الدول المتخلفة.

4- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدته إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الإستراتيجية على الواقع التاريخي الطويل بين طرفي التفاوض من حيث

التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله ومراحله وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها، ووفقا لقدرات وطاقات كل منهما، وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية:

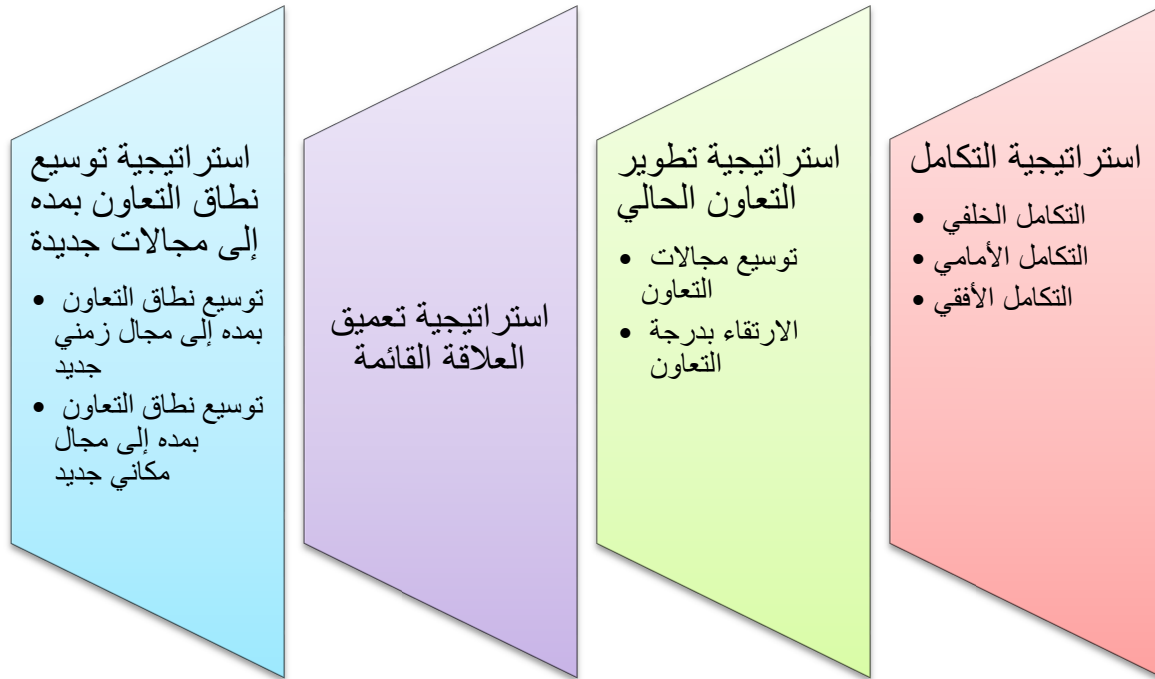
4-1- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثماره خلال هذه الفترة المقبلة.

4-2- توسيع نطاق التعاون إلى مجال مكاني جديد

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد سواء بإغلاق المكان الجغرافي الحالي، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم التعاون فيه بصورة أفضل.

شكل رقم (8-1) : استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة



الفصل التاسع

استراتيجيات التفاوض التجاري

منهج الصراع

أهم محاور الفصل:

1. إستراتيجية الاستنزاف (الإنهاك)
2. إستراتيجية التشثيت
3. إستراتيجية إحكام السيطرة
4. إستراتيجية الغزو المنظم
5. إستراتيجية التدمير الذاتي

الفصل التاسع

استراتيجيات التفاوض

– استراتيجيات منهج الصراع-

كما سبق وأشرنا في المحاضرات السابقة فإن التفاوض التجاري قد يتم في حالة التوافق والتفاهم بين طرفي التفاوض وقد يكون في حالة وجود نزاعات وعدم توافق بين مصالح أطراف التفاوض وهو ما يسمى بالصراع التفاوضي، والذي يضم مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات أهمه (العربية، 2002، صفحة 80):

1- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

حيث تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض:

1-1- استنزاف وقت الطرف الآخر

ويكون ذلك مثلاً عن طريق إطالة فترة التفاوض لتغطي وقتاً أطول.

1-2- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة

وهذا عن طريق تكثيف وتحفيز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر، وضع برنامج حافل للمستقبلات والحفلات والمؤتمرات... الخ.

1-3- استنزاف أموال الطرف الآخر

وهذا عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته ومستشاريه، فضلاً عن تضییع الفرص المالية والاقتصادية التي كان بإمكانه تحصيلها في حالة عدم جلوسه معنا في مائدة التفاوض والانشغال بها.

2- إستراتيجية التشتيت

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة في الآخر وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي، من أجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسة لتشتيت وحدته ليبدو متصارعا (سياسة فرق تسد).

وتعتبر هذه الإستراتيجية مجدية في حالة التعرض لضغط تفاوضي شديد أو مبادرة تفاوضية غير متوقعة.

3- إستراتيجية إحكام السيطرة

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية، التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، وهذا يجعل الطرف الآخر يتعامل مع مبادراتنا، التي نعرف عنها كل شيء قبل أن يحيط بها إحاطة شاملة، كما أنها تعتمد على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض، فور إبداء الطرف الآخر رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض، ثم الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع أو مركز الدفاع دائما.

4- إستراتيجية الغزو المنظم

تستخدم هذه الإستراتيجية بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لها يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، وتبدأ باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف وأهم الميزات التنافسية التي يمتلكها (سياسة خطوة خطوة).

5- إستراتيجية التدمير الذاتي

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف وآمال وطموحات وهي جميعا تواجهها عقبات ومشاكل وصعوبات، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له، أو الانسحاب والرضوخ لكافة طلبات الطرف الآخر وهو ما يشكل تدميرا ذاتيا لطموحاته وأهدافه (الفتاح، 2013، صفحة 47).

شكل رقم (9-1): استراتيجيات منهج الصراع



الفصل العاشر
التكتيكات التفاوضية
Negotiation Tactics

أهم محاور الفصل:

1. تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل
2. تكتيك المناورة
3. تكتيك التهديد والترغيب
4. تكتيك الحلول الوسط (Midway Tactic)
5. تكتيك التراجع أو الانسحاب
6. تكتيك الرافعة
7. تكتيك الأرجوحة
8. تكتيك إجله بأكل قطعة من الكيكة

الفصل العاشر

التكتيكات التفاوضية

التكتيك التفاوضي هو إدارة التفاوض على أرض الواقع ولحظة الحوار على طاولة المفاوضات، فهو يمثل فن إدارة الحوار والتحسب لكل حدث طارئ أو مفاجئ لم يمكن التنبؤ به سابقا، وهو يعكس قدرة المفاوض على إدارة ثلاثية التكتيك (الموقف- الحوار- الضغط) بجدارة.

شكل رقم (1-10) : ثلاثية التكتيك التفاوضي



هنالك العديد من التصنيفات أو الأنواع الخاصة بالتكتيكات التفاوضية وفق المناهج التفاوضية (تعاونية أو صراع) ، وكذا مجال التفاوضي، إن كان تجاري أم غيره، فيما يلي نقدم أهم التكتيكات التي يمكن اعتمادها ضمن المجالات التفاوضية التجارية:

1- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل Tactic of gaining Trust and Mutual respect

يقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية بين الناس هي: " اكسب خصمك فإذا لم تستطع فعليك تحييده، وإذا لم تتمكن فاستمر في المحاولة"، فعلى المفاوض التقرب من الطرف المتفاوض معه وكسب وده واحترامه حتى يتمكن من الحصول على ثقته وبالتالي مساعدته لاحقا الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم المكاسب والعوائد لكلا الطرفين، وتستخدم الهدايا الرمزية كدليل للتعبير عن الصداقة والمودة.

2- تكتيك المناورة Maneuvering Tactic

يستخدم هذا التكتيك بصفة أساسية لكسب الوقت أو لإجبار الخصم على كشف أوراقه دفعة واحدة، أو لطرح مبادرة جديدة بشكل مفاجئ للطرف الآخر، بحيث يتم إحراجه وخلق أوراقه وأفكاره.

3- تكتيك التهديد والترغيب

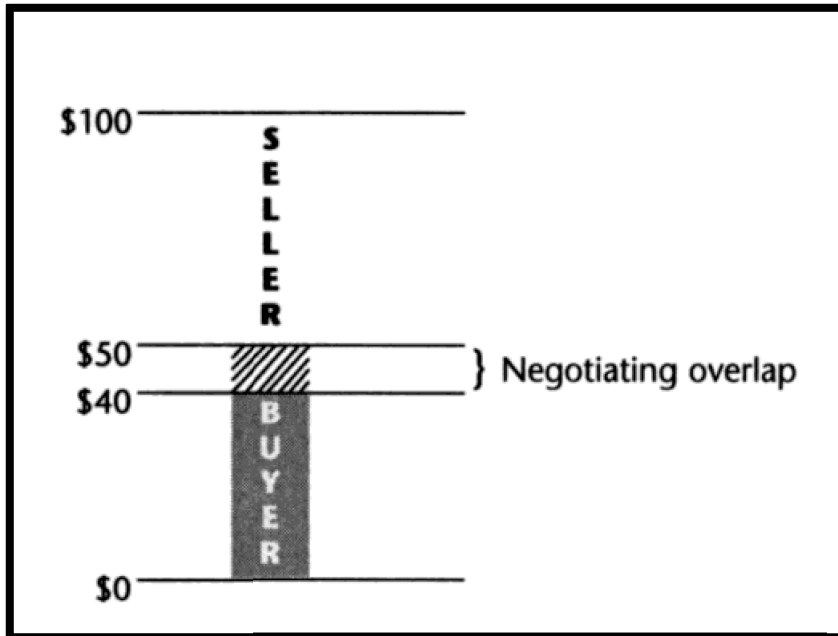
يستخدم بدرجات متفاوتة في أوقات مختلفة، فأقصى درجات التهديد في التفاوض هو القوة والغضب، وأقلها التهديد بقطع المفاوضات أو التغيب عنها وعدم حضورها مستقبلاً، ويتم اعتماده للضغط على الطرف الآخر لتغيير موقفه التفاوضي، أما الترغيب فهو عكس الترهيب، نسعى من خلاله إلى إغراء الطرف الآخر بتقديم بعض المزايا أو المكاسب في حالة نجاح المفاوضات، ويشترط أن تكون هذه المزايا ممكنة الحصول وليست مستحيلة.

4- تكتيك التقابل في منتصف الطريق (الحلول الوسط) Midway Tactic

يقوم هذا التكتيك على العمل على إحداث توافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تشددا في مواقفهما التفاوضية بشكل يستحيل معه الوصول على اتفاق يرضيهما، مثلما هو مشار إليه في الشكل أدناه، حيث أن التقابل في منتصف الطريق (الحل الوسط) معبر عنه بـ

Nagociating Overlap (Adoranti, LES50NS Professional PUBLISHING, p. 121).

شكل رقم (10-2) : تكتيك الحل الوسط (التقابل في منتصف الطريق)



ويتم تطبيق هذا التكتيك عن طريق تحديد المدى التفاوضي :

المدى التفاوضي = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى

مثلا :

يرغب البائع في بيع سلعته بمبلغ 5000 دج بينما عرض عليه المشتري مبلغ 4000 دج لشرائها، وبقي كل منها مصر ومتشبت بموقفه.

المدى التفاوضي = 5000 - 4000 = 1000 دج ، يتم قسمتها على (2) فيصبح 500 دج ، أي أننا نقوم بتقسيم الفرق بين السعر المقترح من البائع والسعر المعروض من المشتري ونقسمه مناصفة بينهما ليصبح السعر الذي يفرضي إلى اتفاق هو **4500 دج** .

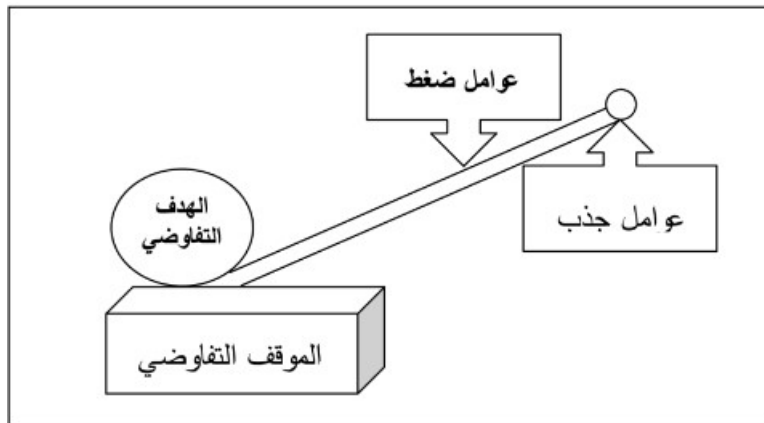
5- تكتيك التراجع أو الانسحاب المنظم:

يتم اعتماد هذا التفاوض في حال شعور الفريق التفاوضي أنه إن واصل في المفاوضات سيلحقه الضرر أو الخسائر ولن يتمكن من كشف مزايا أو تنازلات من قبل الطرف الآخر، هنا عليه الاكتفاء بما تم تحقيقه والانسحاب تدريجيا من المفاوضات.

6- تكتيك الرافعة التفاوضية Negotiating lever Tactic

يعتبر هذا النوع من أكثر التكتيكات ديناميكية أو حركية في استخدامها والذي يتطلب حسابات دقيقة لكل من عناصر الضغط التفاوضي وعناصر الجذب والأهداف المراد تحقيقها، ويتم ذلك بعد استشعار المفاوض أن هنالك عقبة شديدة تضغط عليه بشدة تعيقه عن بلوغ أهدافه، فهنا يستخدم الرافعة لإزالة هذه العقبة باعتماد عناصر الجذب ، وفق ما يشير إليه الشكل الآتي:

شكل رقم (10-3) : تكتيك الرافعة التفاوضية



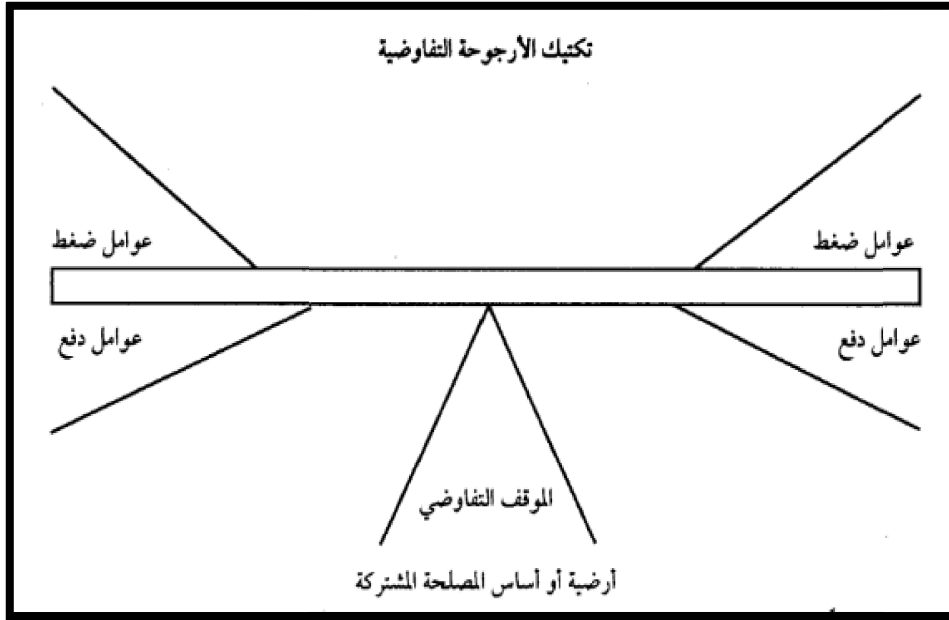
المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، سلسلة زوايا إدارية معاصرة، الإصدار الرابع، التفاوض إتفاق أم صراع، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص123.

7- تكتيك الأرجوحة التفاوضية Swing Negotiation Tactic

يستخدم هذا التكتيك في المراحل التمهيدية أو الوسطى للمفاوضات، حيث يكون الطرفان في مرحلة استكشافية لبعضهما البعض، فيعرض كل منهما ما لديه من قوى ومزايا

جزئياً، ويتقلّى بعدها ردود أفعال الطرف الآخر ليتأكد من خلالها من موقفه التفاوضي ومدى جديته و التزامه، ومن ثم تتأرجح عملية التفاوض جذبا ودفعاً، سلّبا وإيجاباً، قبولاً ورفضاً، وهكذا يتبلور الاتجاه التفاوضي العام (ينظر الشكل رقم 10-3).

شكل رقم (10-4) : تكتيك الأرجوحة التفاوضية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص 142.

8- تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيكة:

وهو أحد أنواع التكتيكات التفاوضية الشديدة الذكاء المستخدمة في اختراق الأسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق أو يحتكره منافس شديد القوة، يحقق ولاء كبيراً للزبائن لا يمكن منافسته بسهولة.

فمن خلال هذا التكتيك نركز على عقل وعاطفة المستهلك، بحيث نجذبه نحو تجربة استعمال سلعة أو تذوقها والتعرف على خصائصها ومفعولها ومدى قدرتها على إشباع احتياجاته وتحقيق رغباته، بل وقدراته المالية والفنية والإدارية، حتى يقتنع بشرائها حالياً ومستقبلاً، وهذا مع تطبيق طرق التواصل الفعال معه بحسن استقباله وتحفيزه.

تبقى العديد من التكتيكات التي يمكن اعتمادها والتي تطرق إليها العديد من المهتمين بمجال التفاوض عموماً والتفاوض التجاري خاصة، غير أنها تكون على صلة بمدى مهارة وذكاء المفاوض، وقدرته على ابتكار حلول إبداعية أثناء العملية التفاوضية تخرجه من المآزق التفاوضية، وتعيد توجهه نحو أهدافه المسطرة للنجاح في مفاوضاته التجارية

الفصل الحادي عشر

تقنيات الإقناع التفاوضي التجاري

أهم محاور الفصل:

1. تعريف الإقناع التفاوضي التجاري
2. عناصر العملية الإقناعية
3. تقنيات الإقناع التفاوضي التجاري
4. نماذج الإقناع التفاوضي التجاري

الفصل الحادي عشر

تقنيات الإقناع التفاوضي التجاري

يعتمد المفاوض على الإقناع التفاوضي التجاري لغرض تحقيق أكبر المكاسب التفاوضية، وتطوير مواقف الأطراف المتفاوض معها لصالحه دون الحاجة إلى ممارسة تقنيات الضغط التفاوضي بصورة كبيرة أو التوجه نحو مناهج الصراع التفاوضي.

ومن خلال هذه المحاضرة سنتعرف عن ماهية الإقناع التفاوضي التجاري، وأنواعه، نماذجه، وخطوات تحقيق مفاوضات تجارية أكثر إقناعاً.

1- تعريف الإقناع التفاوضي التجاري

يعرف الإقناع ضمن المفهوم التجاري وبالأخص التسويقي على أنه:
"عملية تحويل أو تطوير آراء الآخرين نحو رأي مستهدف"

يعتمد الإقناع التفاوضي التجاري في تحقيقه على:

- ✓ توفر البيانات والمعلومات عن مختلف جوانب موضوع التفاوض التجاري لدى أطراف التفاوض.
- ✓ اليقظة والإنصات الجيد للمفاوضين التجاريين أثناء المفاوضات.
- ✓ تحلي المفاوضين التجاريين بالمرونة والقدرة على تحديد البدائل.
- ✓ استخدام تقنيات الإقناع التفاوضي المذكورة أدناه في المحاضرة

هناك مدخلين للإقناع هما (ريمة، 2014، صفحة 71):

1-1 المدخل النفسي

يستند المدخل النفسي على تأثير المفاوض على سلوك الطرف الآخر لإقناعه، كأن يؤثر على قيمه المرجعية مثل العادات والتقاليد.

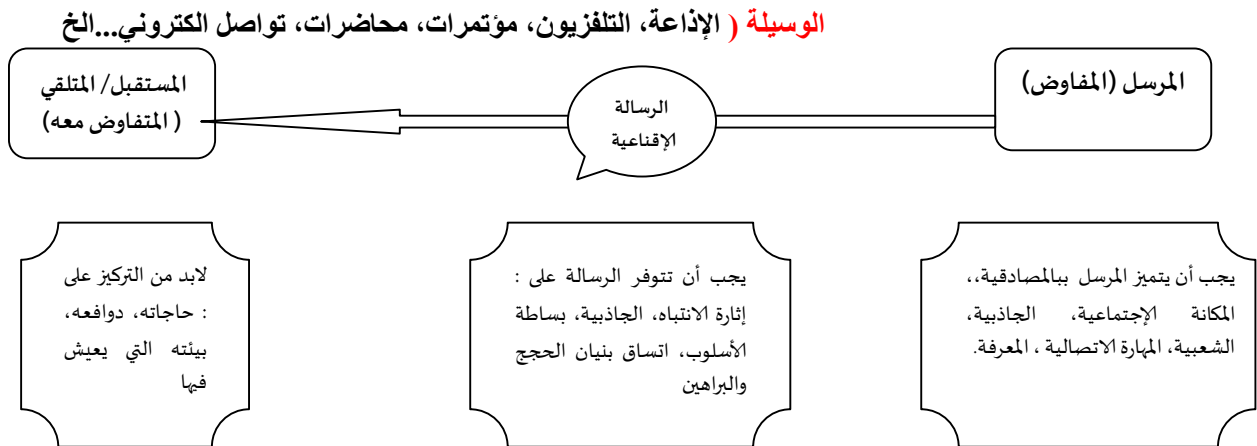
2-1 المدخل الاجتماعي

يمكن هنا للمفاوض إقناع الطرف الآخر من خلال عملية الاتصال، وتكون تبريرات هذا الإقناع مستمدة من العرف الاجتماعي السائد بين الجماعة التي ينتمي إليها الطرف الآخر في المفاوضات.

2- عناصر العملية الإقناعية

تعتبر عناصر العملية الإقناعية الخاصة بالتفاوض التجاري هي نفسها عناصر العملية الاتصالية بين طرفي المفاوضة التجارية والتي تشمل: المرسل/ الرسالة/ الوسيلة الإقناعية/ والمستقبل.

شكل رقم (1-11) : عناصر العملية الإقناعية التفاوضية



3- تقنيات الإقناع التفاوضي التجاري

توجد ثلاثة أنواع من التقنيات المستخدمة في الرسالة الإقناعية، ألا وهي:

1-3 التقنيات العاطفية

لغرض التأثير على الطرف الآخر في النقاشات التجارية، هنالك مدخل مهم جداً باعتبار ذلك الطرف شخص بشري له عواطف يمكن التأثير فيها، وبالتالي التأثير في مواقفه وقراراته عن طريق استمالة أو تحفيز تلك العواطف، يمكن أن نعتمد بعض الأساليب أو التقنيات للقيام بذلك على غرار:

• استخدام الشعارات والرموز

بحيث تكون الشعارات بصيغة واضحة ومؤثرة عاطفياً في كل مرة تثار فيها، أي خلق صورة ذهنية مؤثرة على عواطف المتلقي لتلك الصورة، بحيث أنه كلما رأى أو سمع أو استشعر الشعار أو الرمز المرسل إليه، أثار ذلك عواطفه وإحساسه، مثلاً: رؤية شعار مؤسسة النقل الجوي الجزائري، قد يثير عواطفنا ويحركها نحو تذكر رحلة مميزة أو سفر إلى وجهة معينة.

● استخدام الأساليب اللغوية

مثل الاستعارة والكناية والتشبيه، بحيث تكون الكلمات والجمل المستخدمة للإقناع محملة بالمشاعر.

● الاستشهاد بالمصادر

مثل التشبيه بمن هو أكثر شهرة أو أعلى سلطة أو أعلى مصداقية من قبل المتلقي (مثلا الاستشهاد بتجربة المؤثرين على مواقع التواصل الاجتماعي في تجربة المنتج لغرض إقناع المستهلكين المتابعين لهم).

2-3 التقنيات العقلية

وتعتمد على مخاطبة عقل المتلقي وتقديم الحجج والبراهين المنطقية، وعليه لابد على المفاوض قبل الدخول في المفاوضة التجارية أن يجمع كل المعلومات المنطقية والتي يقبلها عقل المتفاوض معه، ويتم ذلك بواسطة:

● الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية

● تقديم الأرقام والإحصائيات

● بناء النتائج على مقدمات

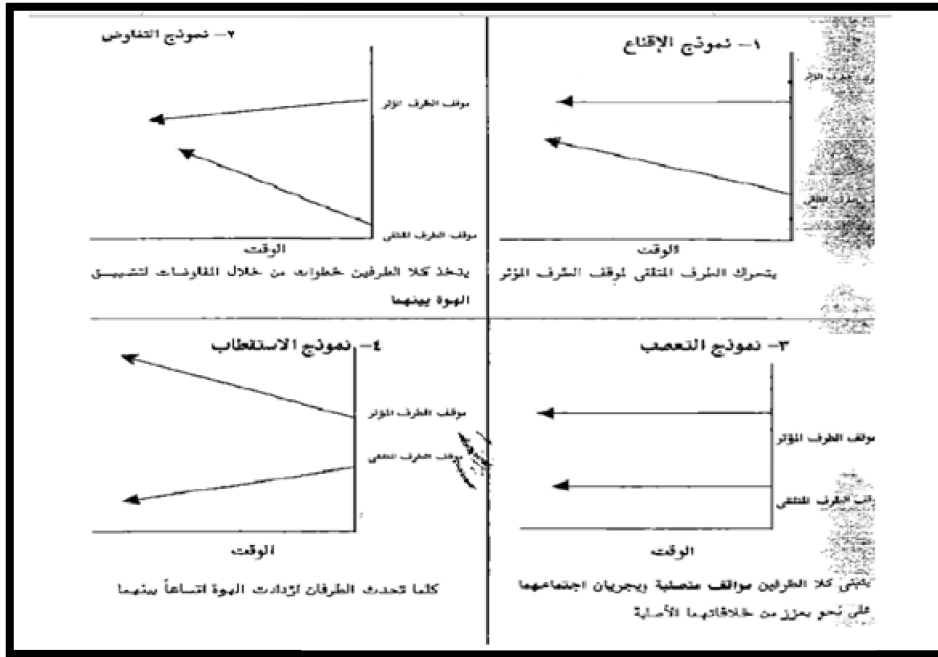
3-3 تقنيات التخويف

ونقصد بها إثارة المخاوف لدى الأطراف المتفاوض معها بخصوص النتائج السلبية لعدم قبول قضية تفاوضية ما، ومحاولة تغيير موقفه التفاوضي وفق ما يخدم مصالحنا.

4- نماذج الإقناع التفاوضي التجاري

قام أستاذ الإدارة " تسالز مارجيرسون " بتحديد أربعة نماذج للإقناع، تحدث حينما يحاول الناس التأثير على بعضهم البعض، وقد وضعها في الشكل الآتي:

شكل رقم (11-2): نماذج الإقناع التفاوضي



1- نموذج الإقناع

وفيه يحاول أحد الطرفين إقناع الطرف الآخر بتبني أو الموافقة على موقفه، ويظهر من الشكل نجاح الطرف المؤثر في إقناع الطرف الآخر بالانتقال إلى موقفه.

2- نموذج التفاوض

إذا لم تتمكن من إقناع الطرف الآخر بقبول موقفك قبولاً كلياً يمكنك عندئذ أن تبدأ بالتفاوض معه، والمعتاد في التفاوض أن يتنازل هذا الطرف قليلاً والطرف الآخر قليلاً وهو ما يتسبب في إيجاد حل وسيط في نهاية المفاوضة (يقوم كلا الطرفين المتفاوضين بتقليص الهوة بينهما عن طريق تقديم التنازلات).

3- نموذج التعصب

يحدث هذا التعصب عقب اتخاذ كل من الطرفين مواقف ثابتة ومتشددة، ورفضه التحرك دون اعتبار لما يطلبه الطرف الآخر، وهنا لا يستحيل بلوغ نقطة مقاربة في مواقفهما التفاوضية.

4- نموذج الاستقطاب

يحدث هذا النموذج عندما تتسع الهوة كلما استمر طرفا العملية التفاوضية في الحوار، ودائماً ما يحدث الاستقطاب حينما يقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر

دون نزاهة، رافضا الاستماع على حجة الآخر وبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب.

الفصل الثاني عشر التفاوض التجاري الالكتروني

أهم محاور الفصل:

1. ماهية التفاوض التجاري الالكتروني
2. عناصر التفاوض التجاري الالكتروني
3. الفرق بين التفاوض التجاري التقليدي والتفاوض التجاري الالكتروني

الفصل الثاني عشر

التفاوض التجاري الالكتروني

التفاوض التجاري يتم عادة بين طرفين بطريقة مباشرة، أي بحضور هاذين الطرفين وجها لوجه، غير أن التغيرات التكنولوجية والتطورات الحاصلة في أنظمة التواصل التكنولوجي وكذا السرعة في أداء المعاملات التجارية وكثرتها، وزيادة مستويات التجارة الالكترونية أدى إلى بروز ما يسمى بالتفاوض الالكتروني، الذي أصبح بديلا عن التفاوض التقليدي، بحيث يتميز عنه بالعديد من المزايا على غرار تخفيض التكاليف التفاوضية، وعدم الحاجة إلى التواجد المادي للأطراف المتفاوضة.

من خلال هذه المحاضرة سنتعرف عن ماهية التفاوض التجاري الالكتروني، ماهي مزاياه وخصائصه، وما الفرق بينه وبين التفاوض التقليدي، وكيف يتم.

1- ماهية التفاوض الالكتروني وأهميته

المقصود بالتفاوض الالكتروني هو تبادل الآراء وتقريب وجهات النظر بين الأطراف المتفاوضة عن طريق وسيلة الكترونية ويكون الغرض منه إبرام العقد النهائي.

في هذا الصدد أجاز القانون الأمريكي للمعاملات التجارية الالكترونية لسنة 1999 إجراء الاتفاقات والمفاوضات وإبرام العقود ونشوء الالتزامات بطريقة الكترونية، حيث عرفت المادة (2/2) منها ماهية الأعمال التجارية الالكترونية بأنها هي " تلك الأعمال التجارية التي تدار أو تتم بالكامل أو جزء منها بوسائل الكترونية أو بالتسهيل الالكتروني، وهذه الأعمال تهدف إلى إبرام العقود أو الوفاء بالالتزامات الناشئة عن الصفقات التجارية" (جاسم، 2018)

يمكن تعريف التفاوض التجاري الالكتروني على أنه: " التفاوض والمناقشة وتبادل الأفكار أو الآراء حول موضوع تجاري معين، بالتفاعل بين طرفي العملية التفاوضية من خلال التواصل المباشر أو تبادل البيانات والمعلومات الكترونيا، لغرض تحقيق المصلحة المشتركة للطرفين أو فض نزاع قائم بينهما".

إن التفاوض التجاري الالكتروني يستمد أهميته من المزايا التي يمنحها مقارنة بالتفاوض التقليدي، حيث يسمح لنا التفاوض باستخدام التقنيات الالكترونية وعلى رأسها الإنترنت بتقليل مصاريف وتكاليف التفاوض، مثل : تكاليف التنقل والمبيت في الفنادق أو تكاليف الإطعام وغيرها، كما يختصر لنا الوقت الخاص بالعملية التفاوضية، وكذا القدرة

على الاستجابة الفورية (يمكن الاتصال بالطرف المتفاوض معه في أي وقت من اليوم الإلكتروني)، وهذا ما يخفف العبء على المتفاوضين ماديا وجسديا ، ويمكننا أيضا من إقامة عدة جلسات تفاوضية إن لزم الأمر في اليوم الواحد.

غير أن كل تلك المزايا التي يمكن أن يقدمها التفاوض التجاري الإلكتروني تقابلها مخاطر وسلبيات لا توجد في التفاوض في صورته التقليدية، مثلا مشكل قرصنة المعلومات أو البيانات، التعرض للاختلاس والغش، سواء بخصوص هوية الطرف المتفاوض معه أو السلعة المباعة ، حيث لا يمكن الجزم بخصوص الشخص الافتراضي المتفاوض معه، أو الحكم حول جودة السلعة المعروضة في المتاجر الإلكترونية، فالعديد من الحالات التي تقع عبر التجارة الإلكترونية تعكس لنا مساوئ هذا النمط من المعاملات ومشاكلها.

2- عناصر التفاوض الإلكتروني

يتميز التفاوض الإلكتروني عن التفاوض التقليدي بمجموعة من الخصائص، نوردتها فيما يأتي (دليلة، 2020):

- ✓ التفاوض الإلكتروني تصرف إرادي، فكل طرف له الحرية الكاملة في الدخول ومباشرة المفاوضات والاستمرار فيها أو الانسحاب منها، ولو في اللحظة الأخيرة.
- ✓ التفاوض مرحلة ذات نتيجة احتمالية، إذ ليس كل تفاوض على العقد يؤدي بالضرورة إلى إبرامه، وإنما قد ينتهي التفاوض بفشله.
- ✓ التفاوض الإلكتروني مرحلة ممهدة لإبرام العقد مستقبلا، بحيث يهدف إلى التحضير للعقد بالتفاوض للتوصل إلى اتفاقيات مرحلية تقود الطرفان في النهاية لبلورتها إلى اتفاق نهائي في المحصلة.
- ✓ التفاوض الإلكتروني يقوم على التبادل والأخذ والعطاء بحيث يتعاون الأطراف فيما بينهم على التقريب بين وجهات النظر المختلفة عن طريق تبادل العروض والمقترحات، بحيث يقوم كل طرف بتقديم ما تناوله من جانبه بهدف إجراء تعديل للشروط والمطالب التي جاء بها من أجل الوصول إلى تحقيق توازن بين المصالح المتعارضة.
- ✓ التفاوض الإلكتروني يتم عبر وسائل الاتصال الحديثة، وبالتالي ينعدم الحضور المادي للأطراف ولا يوجد فيه مجلس حقيقي (مائدة تفاوض حقيقية)، بل يتم في مجلس افتراضي.

3- الفرق بين التفاوض التجاري التقليدي والتفاوض التجاري الإلكتروني

لكل نوع من التفاوض التجاري التقليدي أو الإلكتروني مزاياه وعيوبه، فمثلا

التفاوض التجاري الالكتروني يسمح لنا برؤية فعلية للسلعة المعروضة وكذا بائعها أو مقدمها، على عكس التفاوض الالكتروني الذي يمكن أن نقع ضحية غش أو خداع، وهنالك العديد من الفروقات، نحاول أن نلخصها في الجدول رقم من ناحية عناصر العملية التفاوضية :

جدول رقم (1-12): الفرق بين التفاوض التجاري الالكتروني والتفاوض التجاري التقليدي

عناصر العملية التفاوضية	التفاوض التجاري التقليدي	التفاوض التجاري الالكتروني
المفاوض / المتفاوض معه	حضور شخصي فعلي للطرفين	لقاء افتراضي بين الطرفين
موضوع التفاوض (القضية التفاوضية)	التفاوض حول قضية واحدة (موضوع واحد)	إمكانية التفاوض حول العديد من القضايا مع أطراف مختلفة في نفس الوقت
الهدف التفاوضي	أهداف محددة يتم تحقيقها تدريجيا	إمكانية رفع مستوى الأهداف وتحقيقها في مراحل مختصرة
الموقف التفاوضي	يمكن التعرف عليه وتمييزه	صعب جدا التعرف عليه وتمييزه
البيئة التفاوضية	يمكن التحكم في متغيرات البيئة الداخلية للتفاوض (الضوضاء، الإضاءة، ...الخ)، ودراسة متغيرات البيئة الخارجية بأكثر دقة ومصادقية	صعب التحكم في متغيرات البيئة الداخلية للتفاوض (مثلا سرعة تدفق الإنترنت للتواصل) ، دراسة أصعب لمتغيرات البيئة الخارجية (تكون عن بعد)

الفصل الثالث عشر التفاوض التجاري الأكثر إقناعا (خطوات / شروط)

أهم محاور الفصل:

1. معوقات التفاوض التجاري
2. أسباب فشل المفاوضات التجارية
3. خطوات تحقيق تفاوض تجاري أكثر إقناعا

الفصل الثاني عشر

التفاوض التجاري الأكثر إقناعاً (خطوات / شروط)

قبل التطرق إلى شروط ومتطلبات التفاوض التجاري الأكثر إقناعاً، لابد أن نعرف على بعض الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى خسارة أو فشل المفاوضات أو المعوقات التي يمكن أن تعيق نجاح العملية التفاوضية أو تؤدي بنا إلى تقديم تنازلات أكبر أو الحصول على فرص أقل.

1- معوقات التفاوض التجاري

هنالك بعض الأمور التي يجب على المفاوض التجاري أن يتجنبها لأنها قد تؤدي إلى عواقب سلبية أو تفشل المفاوضة التجارية، ألا وهي (رجب، 2023، الصفحات 34-35):

- المبالغة في الحديث والاسترسال
- إخفاء جوانب الضعف
- اعتماد الأسلوب الصعب والمعقد
- عدم الاهتمام بسماع الطرف الآخر (الإنصات)
- المكابرة في الخطأ (أي الإصرار على الاستمرار في الخطأ)
- فقدان الأعصاب والتوتر

كما هنالك معوقات شخصية أيضاً لابد من تداركها:

- تباين الإدراك بين الأفراد (فرق في درجات الفهم والاستيعاب)
- القصور في بعض المهارات، أي حاجة المفاوض لمهارة مهمة لا يجيدها للتفاوض مثل مهارة التحدث والتحليل.
- تشويه المعلومات بقصد أو بدون قصد
- سوء العلاقات بين المفاوض وفريقه وبين الأطراف الأخرى
- الاتجاهات السلبية للمفاوضين، كالانطواء والاحتفاظ بالمعلومات والميل إلى المبالغة والشعور بمعرفة كل شيء ومحاولة الضغط أو ممارسته

أما عن المعوقات التنظيمية، فقد تشمل :

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات

• القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

وهناك معوقات بيئية تتمثل في:

- اللغة ومدلولات الألفاظ
- الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل فيه
- عدم كفاية أدوات الاتصال
- الإفراط في طلب البيانات
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة
- عدم الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمؤسسة

2- أسباب فشل المفاوضات التجارية

يمكن أن تؤدي الأسباب المذكورة أدناه إلى فشل المفاوضات التجارية (يونس، 2019، صفحة 129):

- **الطرف الآخر لا يريد الاتفاق:** فقد يدخل أحد أطراف المفاوضات دون التفكير في عواقب عدم التوصل إلى اتفاق، فهو يضيع وقته على مائدة التفاوض وليس لديه النية للتوصل إلى اتفاق منذ البداية.
- **اختلاف ما يعرضه أحد الأطراف عما يفكر فيه الطرف الآخر:** وذلك عندما يقدم أحد الأطراف عروضاً تختلف تماماً عما كان يتوقعه الطرف الآخر ولأهدافه التفاوضية.
- **فقدان المفاوضات لجاذبيتها:** فعندما يعلم المفاوض من سياق التفاوض أو مصدر خارجي بتغير الظروف وأن مكاسبه محدودة من المفاوضات فإنه يعلن الانسحاب منها.

3- خطوات تحقيق تفاوض تجاري أكثر إقناعاً

هناك بعض خطوات في عملية التفاوض التجاري التي لا بد من اعتمادها لتحقيق أقصى قدر من الإقناع في المفاوضات التجارية، ألا وهي (لاكاني، 2016، صفحة 181):

1. **دع الطرف الذي تتفاوض معه يعرض عليك اقتراحه أولاً** متى أمكن ذلك، فهذا يمنحك فرصة التعرف على موقفه قبل أن تكشف على موقفك، ما يسمح لك بتعديل عرضك قبل طرحه، أي اجعل المبادرة الأولى للطرف الآخر في الحديث وعرض ما لديه، فهذا يساعد في معرفة موقفه، نقاط قوة كل منكما، ونقاط الضعف أيضاً.

2. **اختبر المزاعم لتعرف الجوانب القابلة للتفاوض وتلك التي لا يمكن التفاوض فيها،**
فإذا قال لك شخص: "إننا نعمل أمرا ما دائما"، فتحقق من ذلك لتعرف احتمالية تغيير هذا الأمر أم أنه غير قابل للتغيير.
3. **احصل على الموافقة أولا على الأشياء التي باستطاعتك الحصول على الموافقة**
عليها لتجعل الأطراف الأخرى تعتاد على الموافقة، مثلا : عرض النقاط الخاصة بسلعتك التي تدرك أن الطرف الآخر يبدي موافقة عليها، مثل خصائص السلعة، لونها، طريقة تسليمه إياها، تحمل تكاليف نقلها، وارتك الأمور الأخرى في الخير، فالهدف هو أن تجعل الطرف الآخر يعتاد على ألفاظ القبول (أنا موافق، حسنا ، أجل ، نعم) ، ومن ثم يكون صعب عليه الرفض مباشرة.
4. **لا تستجب للاستفزاز العاطفي وتعرض للضغوطات** التي يمارسها الطرف الآخر عليك، فعليك أن تكون أكثر قوة وصرامة أمام الطرف الآخر مهما كان مستوى قوتك وقدرتك التفاوضية، ولا تجعل الطرف الآخر يشعر بأنك قد رضخت لمطالبه أو لا يمكنك مقاومة تأثيره، بالعكس لابد دائما أن تبدي استعدادك لمواجهة أية ضغوطات تفاوضية.
5. **تحدث بصراحة على طاولة المفاوضات،** قبل التوصل إلى اتفاق نهائي، مثلا: قولك بصراحة للطرف الآخر: "إذا عرفت أنك لا تستطيع الوفاء بشروطي لأنك ستفلس فلن يكون من المنطقي أن أجعلك تبدأ في تنفيذ المشروع"، وهذا ما يعزز الثقة بينكما، الأمر الذي يمكنك من خوض المزيد من المفاوضات التجارية مع هذا الطرف، أو على الأقل معاملة الطرف الآخر لك بالمثل، أي صراحتك ومصادقيتك في التعامل ستجعله هو أيضا صريح وصادق معك في أغلب الحالات، وبالتالي تتجنب الخداع أو المؤامرة.
6. **اختتم المفاوضات بإعادة ذكر ما سيفعله كل طرف** وتوثيق الخطوات التالية، مع التأكد من استيعاب كل شخص لنتيجة المفاوضات، فمثلا: قولك للطرف الآخر: "حسنا إذا اتفقنا على أنك ستبيعني السلعة بثمان 10 ملايين سنتيم، وأنا في المقابل سأسدد لك الثمن نقدا في غضون 24 ساعة كأقصى تقدير" ، أي هنا تجمع كل الالتزامات في جملة واحدة كتذكير له ولك ملا عليكما القيام به.
7. **أخيرا، من أجل إتمام الاتفاق استمر في الإقناع،** مثلا: يمكنك تقديم هدية للطرف المتفاوض معه حفاظا على مستوى التزامهم وترسيخا لقراركما التفاوضي النهائي، وهذا لبناء ثقة متبادلة بينكما، أو الحصول على بعض الامتيازات الأخرى الممكنة تحقيقها أو وعود مستقبلية.

ملاحظة: (الملحق رقم 02) يجمع لنا كل التفاصيل حول متطلبات العملية التفاوضية الناجحة اختصارا لما سبق توضيحه في هذا الفصل.

الملاحق

الملحق رقم 01: أهم معاني المصطلحات ذات الصلة بالتفاوض التجاري

المصطلح	مدلوله
الإستراتيجية التفاوضية	هي الإطار العام المحدد للأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك إلى خطة عمل متكاملة تتضمن سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها خلال سير مراحل العملية التفاوضية.
التقنية التفاوضية	مجموعة العمليات والإجراءات المتخذة ، والتي تهدف إلى بلوغ أهداف تفاوضية معينة، وتتضمن السلوكيات والمهارات الفردية للمفاوض أيضا.
التكتيك التفاوضي	عملية توظيف القدرات والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف على مائدة التفاوض.
التفاوض التجاري التقليدي	يقصد به التفاوض وجها لوجه بين المفاوض والطرف المتفاوض معه، على مائدة تفاوضية حقيقية وغير افتراضية
الخطة التفاوضية	هي الإطار العام الذي يتم فيه تحديد الأهداف، الأدوار، السياسات، التكتيكات، التقنيات، الموارد...وكل ما يسمح بتنفيذ الإستراتيجية التفاوضية بنجاح.
الفريق التفاوضي	هو مجموع الأفراد الذين يتم اختيارهم للقيام بالعملية التفاوضية
الجلسة التفاوضية	تمثل اللقاء المباشر بين طرفي العملية التفاوضية
مائدة المفاوضات	يتم من خلالها الجلوس وجها لوجه (اتصال مباشر) بين الأطراف المتفاوضة.
البيئة التفاوضية	هي كل ما يحيط بالعملية التفاوضية من عوامل داخلية أو خارجية
النزاع / الصراع التفاوضي	يمثل حالة عدم التوافق بين طرفي العملية التفاوضية، وهو سبب في الدخول في مفاوضات يكون الغرض منه إيجاد حل لصالح الطرفين المتصارعين.

ملحق رقم 02: مقومات عملية التفاوض التجاري الناجح



المصدر: استراتيجيات ومهارات التفاوض ، عبر الموقع الالكتروني : <https://salam4cc.org>

المراجع

قائمة المراجع

1. Frank Adoranti .(LES50NS Professional PUBLISHING) .*The Manager* .Ondon UK: *guide to understanding commercial contact Negotiation* .2006.
2. أحمد رجب. (2023). *الإدارة وعلم التفاوض* . وكالة الصحافة العربية .
3. المعهد العربي للتخطيط. (2006). *أساليب التفاوض التجاري الدولي* (المجلد العدد 53) . الكويت: سلسلة جسر التنمية.
4. بشير العلاق. (2020). *إدارة التفاوض* . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
5. جعيجع نبيلة. (2017). *محاضرات تقنيات التفاوض الدولي* . كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة ، الجزائر .
6. حمزة قدور. (2012). *نتائج تفاوضية - مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال* . مكتبة العبيكان الرياض السعودية .
7. ديف لاكاني. (2016). *الاقناع فن الفوز بما تريده* . القاهرة ، مصر : هنداوي للتعليم والثقافة .
8. ستيف جايتس. (2013). *التفاوض: دليلك الأكيد للتفاوض الناجح* . دار الفجر للنشر والتوزيع .
9. عبد الله خلف العساف. (2016). *ثقافة التواصل الفعال* . المملكة العربية السعودية : العبيكان للنشر .
10. عقبة الصباغ. (2015). *لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري* . رسالة ماجستير في التسويق . كلية الاقتصاد، جامعة حلب ، سوريا .
11. كايلي ريمة. (2014). *التفاوض ودوره في العملية البيعية - دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح* . كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة بومرداس-، الجزائر.
12. كريم علي حافظ. (2015). *إدارة الحوار والتفاوض* . عمان ، الأردن : الجنادرية للنشر والتوزيع .
13. مجدي ابراهيم. (2014). *هل تجيد التفاوض* . ماهي للنشر والتوزيع .
14. مجموعة النيل العربية. (2002). *مبادئ التفاوض* .
15. محسن أحمد الخضير. (2003). *مبادئ التفاوض* (المجلد الطبعة الأولى) . القاهرة ، مصر : مجموعة النيل العربية .
16. محمود عبد الفتاح. (2013). *إدارة النزاعات والصراعات في العمل* . المنهل .
17. مصطفى يونس. (2019). *محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي* .
18. معروز دليلة. (2020). *التفاوض الالكتروني كمرحلة سابقة للتعاقد (دراسة مقارنة)* . مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، 05 (01)، الصفحات 286-287.
19. مها نصيف جاسم. (2018). *التفاوض الالكتروني* . مجلة مداد الأدب ، صفحة 562.

AUTHOR' SHORT BIOGRAPHY

Dr.ELHABITRI Nabila

أستاذة محاضرة قسم "أ" بقسم العلوم التجارية لكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد زبانه غليزان، متحصلة على شهادة الدكتوراه تخصص تجارة دولية ولوجيستيك، من أهم أعمالها البحثية المنشورة:

➤ مقال علمي تحت عنوان: "فعالية نظام النقل متعدد الوسائط في تحقيق التنمية الاقتصادية وتطوير المبادلات التجارية – حالة الجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2021.

➤ مقال علمي تحت عنوان: "تمكين المرأة الريفية اقتصاديا وأثر ذلك على سياسة التنمية الفلاحية والريفية"، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 01، المجلد 03، جوان 2021.

➤ مقال علمي تحت عنوان: "الأمن المائي في الجزائر: أي إستراتيجية في ظل ندرة الموارد المائية وتحدي الاستدامة"، صادرة عن مجلة الخلدونية للعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت العدد الثالث، أفريل 2018.

بالإضافة إلى مقالات أخرى والعديد من الأبحاث العلمية ضمن الملتقيات الوطنية والدولية، خاصة ما تعلق بمجال الأمن الغذائي، الأمن المائي، التسويق، الابتكار، التمكين الاقتصادي وغيرها من المواضيع الاقتصادية الأخرى.

E-mail: nabila.elhabitri@univ-relizane.dz

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8034-4230>

Google Scholar :

<https://scholar.google.com/citations?user=3mxSPvoAAAAJ&hl=fr>