

- تعريف التفاوض:

التعريف الأول: "إن المفاوضة هي عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من المواءمة بين الرؤى المثالية للأطراف و ما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع"؛

التعريف الثاني: " إجراء المناقشات و الحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى إتفاق حول تحديد الربح و الخسارة بهدف تحقيق المشروع، و في المجالات الأخرى يعني التفاوض بحث موضوع أو مشكلة بين

الطرفين لكل منهما مصلحة في الوصول إلى إتفاق"؛

- أنواع المفاوضات:

- هو يفيد أن هناك مفاوضات شراء و عقد الصفقات، و تلك الخاصة بين أصحاب الأعمال و نقابات العمال و غير ذلك من أنواع لا حصر لها في مختلف المجالات، القانونية و الدبلوماسية و الإجتماعية، و العسكرية... و غيرها. و من هنا لا يمكن أن نحصر أنواع المفاوضات بسهولة، لأن هذا النطاق واسع لأبعد الحدود؛

- أنواع التفاوض:

و نوجزها في ما يلي:

- 1- إتفاق لصالح طرفين: و يكون التركيز هنا على ما يحقق لصالح الطرفين؛
 - 2- التفاوض من أجل مكسب لأحد و خسارة للطرف الآخر: و يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، و عندما يكون الهدف من التفاوض مرحليا و لا تعني النظرة المستقبلية كثيرا؛
 - 3- التفاوض الإستكشافي: و هنا يهدف التفاوض إلى إستكشاف نوايا الأجددة التفاوضية للأطراف المعنية و قد يتم من قبل وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة؛
 - 4- التفاوض التسكيني أو الإسترخاء التفاوضي: و يكون بهدف تسكين الأوضاع و ربما تمسيحها لصعوبتها، أو لخفض مستوى التصارع ليكون الزمن بذلك العامل الأكثر تأثيرا على نشاطها؛
 - 5- تفاوض التأثير في طرف ثالث: و يحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض، و لكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر؛
 - 6- تفاوض الوسيط: إن مثل هذا النوع من التفاوض يعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم، سواء في مجال التجارة و الأعمال، أو صراع الدول و إدارة الأزمات.
- الهدف التفاوضي: و هو الهدف الأساسي الذي توضع من أجله السياسات و الخطط و تستخدم لأجله الأدوات و التكتيكات المناسبة، و يتم تقييم الهدف التفاوضي إلى هدف عام أو نهائي و إلى أهداف

مرحلية و جزئية وفقا لمدى أهمية كل منها و مدى إتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو النهائي. و يجدر الذكر هنا بوجود نوعين من التعارض أو التصارع وهما:-

- تعارض المصالح: و تنشأ من خلال الرغبة في الإستحواذ و التوسع و السيطرة لطرف ما؛
- تعارض الحقوق: و ينشأ من خلال إحساس أي طرف من أطراف التفاوض بإنقاص حق من حقوقه نتيجة رغبة الآخر في أخذ هذا الحق.

- و فيما يخص الإرتباط يوجد نوعان هما: إرتباط المصالح و إرتباط الحقوق، و وفقا لهذين الإرتباطين يتم إيجاد التوافق و التوافق بين الأطراف المتفاوضة.

مستويات التعارض في المفاوضات :

- ضمن الشخص نفسه؛
- بين الافراد؛
- ضمن نفس المجموعة؛
- بين المجموعات.

نتائج المفاوضات واحدة من ثلاث:

- * مكسب/ خسارة.
- * خسارة/ خسارة.
- * مكسب/ مكسب.
- * مكسب/ مكسب أو لا اتفاق.

قواعد ذهبية في التفاوض:

- لا تمنح شيئا على سبيل الهدية، يجب ان تحصل على مقابل.
- فلتكن بدايتك قوية ثم اتبع عروضك المبدئية القوية بعروض اخرى اكثر اعتدالا.
- احجم مبكرا و سريعا. حافظ على ايجابية جو التفاوض.
- لا تقدم العرض الاول مطلقا.
- لا تقبل عرض الطرف الاخر الاول.
- ابدء ببطء و كن صبورا.
- ناقش الموضوعات الاقل أهمية أولا.
- افصل بين الشخص و سلوكه.

مناهج و إستراتيجيات التفاوض:

و تتركز الإستراتيجيات التفاوضية على منهجين و هما:

أولا- إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: و يضم هذا المنهج مجموعة من الإستراتيجيات النوعية، التي أهمها الإستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجيات التكامل؛

2- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي؛

3- إستراتيجية تعميق العلاقة العامة؛

4- إستراتيجيات توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة.

ثانيا- إستراتيجيات منهج الصراع: و يضم هذا المنهج مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات

التي أهمها الإستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)؛

2- إستراتيجية التشتيت (التفتيت)؛

3- إستراتيجية إحكام السيطرة؛

4- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)؛

5- إستراتيجية التدمير الذاتي.

- تكتيكات التفاوض:

من بين التكتيكات التفاوضية يوجد أكثر من 55 تكتيكا نذكر من بينها:

1- تكتيك كسب الثقة و الإحترام المتبادل: و هو التكتيك الأساسي الذي يجب البدء به بين كافة أطراف التفاوض سواء كانوا أصدقاء أو أعداء أو على عدم معرفة سابقة. و يقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية هي أكسب خصمك. فإذا لم تستطع فعليك تحييده، و إذا لم تتمكن فاستمر في المحاولة لكسب معرفة و صداقة و إحترام و تقدير الطرف الآخر.

2- تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء الجذاب: و يقوم هذا التكتيك على إعلان أحد أطراف التفاوض مع الطرف الآخر مع تقديم كافة التيسيرات و التسهيلات الممكنة إذا ما جلس معه إلى مائدة المفاوضات، و يجب الملاحظة أن في هذا الإعلان تستخدم كلمات مطاطة غير محددة المعني مثل: " بعض، إستعداد، كافة التيسيرات، اللحظة المناسبة، المصلحة المشتركة، الوقت المناسب، الظروف المناسبة،....". و في نفس الوقت ترك هذا الأمر لما تسفر عنه المفاوضات.

3- تكتيك عكس الإتجاه و تغيير المواقف: و يعد تغيير الإتجاه و تبديل المواقف أحد أذكى

التكتيكات

التفاوضية؛ و يتم بتغيير صياغة السؤال مع الإحتفاظ بجوهره بما يجبر الطرف على الإجابة بنعم و الإستفادة من تحويل الإتجاه السلبي إلى الإيجابي، فإذا إعتاد العملية الإيجابية أصبح أكثر إستعدادا للتجاوب مع مبادرتنا و بشكل كبير.

- 4 - تكتيك تجزئة المجموعات الكلية: إن كل موضوع في حد ذاته يمثل مجموعة كلية من العناصر و الجزئيات، و كل عنصر أو جزء من هذه الأجزاء يشكل بعدا متكاملًا له إطار مادي و معنوي يدور في نطاقه، و من هنا فقد يجد المفاوض أنه من الأنسب أن يتم تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض بحيث يصبح كل جزء أو عنصر جزءًا مستقلًا بهدف تعظيم المكاسب أو تقليل الخسائر.
- 5 - تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية: و يستخدم هذا التكتيك عادة في ختام المفاوضات التجارية بعد أن يتم الإتفاق الشبه النهائي على الوحدات المختلفة من السلع المتباينة، فيقوم رجل التفاوض الماهر بتجميع مبالغ هذه الصفقات الفرعية و وضعها في مبلغ إجمالي ضخم، ثم بضغط بقيمة الصفقة المجمعة للحصول على خصم للكمية الإجمالية بعد أن حصل فعلا على خصومات فعلية على الصفقات الصغيرة قبلا.
- 6 - تكتيك التبدل و التعكيس: و يهدف إلى إرباك الفريق الخصم كأحد الأهداف الرئيسية للفريق المفاوض، و من ثم فإن تبدل المواقف و عكس الإستراتيجيات و التكتيكات المستخدمة يعد عاملا هاما في تحقيق حالة من الإختلال و عدم التوازن و الحيرة للفريق الخصم.
- 7 - تكتيك التخويف بالمجهول: و يستخدم الباعة هذا التكتيك ببراعة في أوقات الأزمات، حيث يشيرون بطرق خفية واهما للعملاء المشتريين أن هناك إتجاهها لرفع سعر السلعة في المستقبل القريب.
- 8 - تكتيك حدود السلطة و حدود الزمن "سقف التفاوض": و يتم التذرع بأحد البعدين، إما سقف تتصل بالسلطة المخولة أو بالوقت المحدد للتفاوض. و يعد هذا التكتيك مرحلي، فبالنسبة لسقف السلطة المخولة يهدف لكسب مزيد من الوقت لإتاحة الفرصة لتقييم عناصر الموقف التفاوضي و تقييم البدائل. أما تكتيك سقف الفترة الزمنية فإنه تكتيك ضاغط على الطرف الآخر لكي لا تتعرض الصفقة كلها للمخاطر.
- 9 - تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكعكة: و هو تكتيك يستخدم في إختراق الأسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق أو يحتكره منافس شديد الدهاء، و بمقتضى هذا التكتيك هو السماح للمستهلك بإستعمال السلعة و تجربتها، و التعرف على خصائصها و مفعولها، لكي يقتنع عقليا بهذه السلعة و يشبع كيانه العاطفي كذلك. مما يسمح إقتناء و إستخدام هذه السلعة مستقبلا.
- 10 - تكتيك بيع رخيص تصبح مشهورا: و يطلق على هذا التكتيك من الناحية الإقتصادية سياسية الإغراق و التي بمقتضاها يصبح المفاوض في وضع تفاوضي قوي.

- اسباب التنافسية في المفاوضات:

- التفاوض حول موضوع ذات بعد واحد: -السعر- مثلا اي زيادة للأول هي خسارة للثاني. و هو عكس المفاوضات التي تتطرق - السعر- التامين- النقل- الخصائص- اللون- المدة- المواعيد- الضمان- النقل- الجودة- الهامش- الخصم- التكلفة- شروط التعاقد-
- التفاوض حول المكاسب من منظور زمني كما هو مبين.

- تحسين موقفك و إضفاء موقف الطرف الآخر:**1. طرق تشجيع القبول السريع لقروضك:**

- ✓ ان تجعل عروضك رهونا بشرط الوقت.
- ✓ حوافز القبول الفوري- اذا نجنا اليوم في الاتفاق بمكن ان نتحمل تكاليف....-
- ✓ ان تضع موعدا نهائيا ملزما- كان تقول ... امهلنا الرئيس حتى يوم الغد لانها الاتفاق... آخر موعد للرد على عرض الآخرين ان لم نتفق هو الغد.....
- 2. يمكن تحويل المركز التفاوضي الضعيف إلى ميزة -

كلما قلت حاجتك زادت قوتك-

3. جدول SWOT لتحليل نقاط القوة و الضعف. الفرص و التهديدات.**4. الهجوم على سلطة الخصم التفاوضية. مثال:**

- ✓ أ: انني لا استطيع ان اقبل عرضك, اذ لا بد ان اناقشه مع رئيسي.
- ✓ ب: مهلا. هل قلت انه ليس لديه السلطة الكافية للتوصل الى اتفاق.
- الغرض منها: - قد يرى انك مفاوض غير حاسم قليل الخبرة.
- قد يرى انك مفاوض جيد و بالتالي يحيد مهاراتك.
- قد يكون المفاوضات الاخر يحاول تخويفك للحصول على مزيد من التنازلات.

5. الثقة بالنفس: كلما زادت ثقة الانسان بنفسه زاد توجهه نحو السيطرة. لذلك توجد الرغبة كعامل أساسي بالاضافة للثقة بالنفس، لذلك تظاهر بالقوة هاجم نقاط ضعف خصمك، تكلم كن ما تستطيع القيام به افضل من غيرك.**6. قوة الصمت: انتظر بادب حتى تحصل على اجاب، خاصة اذا كان الطرف الآخر لا يزال صامتا، من الاشياء المدهشة ان الشخص سيحاول ان يقول شيئا بدون تفكير ليساعد على كسب الصمت.**

- قواعد المساومة:

- قاعدة 1: لا تدخل اي جلسة مساومة دون تحضير
 - قاعدة 2: ضع لنفسك هدفا يكون بمثابة تحد حقيقي
 - قاعدة 3: كن جاهزا بمالك
 - قاعدة 4: المساومة لعبة و معركة ارادات
 - قاعدة 5: لا يجب عليك ان تكون عقلانيا
 - قاعدة 6: كن عقلانيا اذا ساعدك الامر
 - قاعدة 7: قليل من التمثيل لن يضر ابدا
 - قاعدة 8: العديد من ممارسات المقايضة المشكوك فيها تكون مقبولة: كان تقول بكل تاكيد ستقدم لن خزان ممتلى من الوقود ، اليس كذلك.... زفانت لن تخسر الصفقة بسبب خزان من الوقود.
 - قاعدة 9: استخدم كل ما لديك من قوة اثناء التفاوض: كذكر كل عيوب الشيء الذي تشتريه، اظهار سيناريوهات الانسحاب، اذكر فرص العمل المستقبلية بينكما ان كان ممكنا.
 - قاعدة 10: خذ وقتك و كن صبورا
 - قاعدة 11: لا تفصح ابدا عن ميزانيتك
 - قاعدة 12: لا تنخدع بمقولة مقابلتهم في منتصف الطريق
 - قاعدة 13: قدم تنازلات صغيرة قدر الامكان: « حسنا ، استطيع ان اقدم لك المفروشات الارضية للسيارة مجانا لا اكثر»
 - قاعدة 14: الصمت تكتيك عظيم
 - قاعدة 15: اذا استطعت الحصول على مزاد فافعل بادخال مهتم آخر بالسلعة
 - قاعدة 16: فكر في اختراق افضل عرض يقدمه الطرف الآخر: لانك لن تخسر شيئا ماعدا وقتك و هذه بعض الاساليب الممكنة:
- * هذا اكثر مما انا على استعداد لدفعه، اعلى مبلغ استطيع دفعه، و اعتقد بان هذا مبلغ مناسب لانها الصفقة.
- * من الواضح اننا لن نصل الى اتفاق في هذه الصفقة، سارى ان كان بامكاني ان احصل على صفقة افضل في مكان آخر» او « احتاج لان اتحدث مع زوجتي لان هذا اكثر بكثير مما نود ان ندفعه» ثم تتركهم على نار هادئة لبعض الوقت ،،،،، او تعود في يوم آخر.
- * انا اشترى نقدا و على الفور لذلك عليك ان تعطيني عرضا افضل من هذا ، او افضل من هذا بكثير.
- * هل استطيع التحدث مع رئيسك، لان اي شخص جديد على استعداد لتقديم تنازلات ليبين ان له

السلطة و المهارة.

قاعدة 17: التوقيت مهم للغاية

قاعدة 18: اذا ساءت الاوضاع بعد ابرام الصفقة يمكنك ان تعيد التفاوض: لذلك اذا ساءت الوضاع
اطلب تعويضا، لان اغلب الشركات لا ترغب في ان يكون زبائنهم غير راضين- كما ان لديها ميزانية
للذين يتدمرون بصوت عال

قاعدة 19: لا ترتبط عاطفيا بالشيء موضوع المساومة

قاعدة 20: لا تغضب أبدا

قاعدة 21: كن جاهزا لتظهر المال نقدا

- كيف تقيم شيئا:

- ينقسم عالم البيع و الشراء لستة حالات هي:
 - اذا كنت تباع شيء غير فريد عندئذ ستكون محظوظا اذا حصلت على سعر افضل من سعر السوق.
 - اذا كنت تشتري شيئا غير نادر عندئذ اذا انتظرت الوقت المناسب كضغط الوقت طلب مشتري للسلعة غير معروضة للبيع.. ز فاذا كانت الظروف في صالحك فقد تحصل على سعر جيد جدا.
 - اذا كنت تباع شيئا نادرا و مرغوبا ستحصل على سعر جيد.
 - اذا كنت تباع شيئا نادرا يريده قليل من الناس عندئذ اذا استطعت ان تنتظر سوف تحصل على سعر جيد.
 - اذا كنت تشتري شيئا نادرا او مرغوبا فكن على استعداد ان تعيش بدونه.
 - اذا كنت تسعى لشيء نادر و يرغبه قليلون الافضل في المساومة سيحصل عليه، احتفظ بهدوء اعصابك و لا تظهر مدى رغبتك فيه.