



جمهورية السودان
وزارة الرعاية الاجتماعية
وشؤون المرأة والطفل

بسم الله الرحمن الرحيم

الأمانة الفنية

لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب



جامعة الدول العربية
الأمانة الفنية لمجلس وزراء
الشؤون الاجتماعية العرب

البرنامج الزمني لورشة عمل

إشكاليات تسويق منتجات الأسر المنتجة

تحت شعار

معاً لتطوير آفاق التسويق لمنتجات
الأسر المنتجة في الوطن العربي

ورقة عمل:

سبل اكتساب المهارات التفاوضية
لتسويق منتجات الأسر المنتجة

إعداد: د. محمد عبد الشفيق عيسى

قاعة الصداقة – الخرطوم – (٢٩/أبريل – ١/مايو) ٢٠٠٨م

الجزء الأول

مجالات وخصائص التفاوض التجاري

مجالات التفاوض :

تتنوع مجالات النشاط الإنساني التي يمكن استخدام التفاوض فيها الى درجة يصعب معها حصرها بشكل كامل وتفصيلي ، ويمكن تحديد خمسة مجالات رئيسية تستخدم فيها التفاوض بطريقة خاصة وهي :

أولاً : التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية

ثانياً : التفاوض في المجالات السياسية

ثالثاً : التفاوض في المجالات العسكرية

رابعاً : التفاوض في المجالات الاجتماعية

خامساً : مفاوضات الرهائن

وكثيراً ما تمتزج وتتداخل بعض هذه المجالات مع بعضها البعض بحيث تضمها قضية تفاوضية معينة .. ومن ثم تصبح مهمة رجل التفاوض الانتقاء الذكي لاستراتيجية ومناهج التفاوض المناسبة التي تلائم القضية التي هو بصدد التفاوض بشأنها .. ومن هنا فقد يكون من المناسب عرض خصائص التفاوض في كل مجال على النحو التالي :

التفاوض في المجالات التجارية

أن ما يهمنا التعرف عليه هو التفاوض في المجالات التجارية ، حيث يعد التفاوض من أكثر وأقدم المجالات الإنسانية التي استخدم فيها التفاوض بفاعلية ونجاح ليس فقط لتصرف الفائض في الإنتاج ولكن أيضاً لتأمين الاحتياجات المختلفة للإنسان ، ويمكن تحديد أهم المجالات التجارية التي يستخدم فيها التفاوض كالتالي :

١- نشاط الشراء وتأمين الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج

٢- نشاط البيع وتصريف الفائض من المنتجات والراكد والتالف .

٣- نشاط التصدير للدول المختلفة

٤- نشاط الاستيراد من الدول المختلفة.

٥- نشاط الترويج للمنتجات والخدمات .

٦- نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الأموال اللازمة .

٧- نشاط الإنشاءات والتوسعات والتجديدات .

٨- نشاط الأفراد والعلاقات العمالية .

٩- نشاط الحصول على حقوق الإنتاج وحقوق المعرفة وإمّيازات العلاقات التجارية وبراءات الإختراع .

١٠- نشاط الحصول على التصاريح والموافقات والأذونات الحكومية.

١١- نشاط الإنتاج المشترك .

أهمية التفاوض في المجالات التجارية

هو من أهم المجالات التفاوضية وقد اكتسب الإنسان خبراته ومهاراته التفاوضية من خلال الممارسة في عمليات البيع والشراء وتبادل السلع والمنافع المختلفة ، ولذلك ظهرت علوم عديدة في الجوانب التجارية والاقتصادية يمثل التفاوض فيها العنصر الأكثر أهمية في المهارات التي يجب إكسابها للعاملين في هذا المجال .

أمثلة من التفاوض في المجالات التجارية :

١- التوافق مع مطالب المستهلكين ومقتضيات حماية البيئة وهو ما يستدعى التفاوض مع

جمعيات حماية المستهلك والهيئات المشرفة على البيئة وقواعد منع التلوث .. الخ

٢- نشاط منح الائتمان والاقتراض والاستثمار وفي كل هذه العمليات يتم التفاوض مع

الموزعين ، جمعيات الاستهلاك ، البنوك ، شركات توظيف الأموال ، والشركات

الأخرى ... الخ .

٣- نشاط الإنتاج المشترك والتعاون في تقديم الخدمات مثل التفاوض على إنتاج سلعة

مشتركة أو بالاشتراك مع شركات أخرى .

نشاط استغلال فائض الطاقة الإنتاجية والبيعية أو ما يطلق عليه بالطاقة التشغيلية

العاطلة رغم توفر كل مقومات تشغيلها وهو ما يتضمن التفاوض مع الشركات

الأخرى لتأجير جزء أو كل هذه الطاقة .

٤- نشاط الحصول على التصاريح والموافقات والأذونات والأجازات الحكومية .

٥- نشاط الحصول على حقوق الإنتاج ، حقوق المعرفة وإمّيازات العلامات التجارية

وبراءات الإختراع .

٦- نشاط الأفراد والعلاقات العمالية مع العاملين بالشركة وما يتضمنه من توفير عمالة

مدربة ومؤهلة وقادرة وراغبة في العمل لدى الشركة من خلال إقناعهم بسياسات

التوظيف والتعيين ، والنقل ، والأجور والمرتبات والترقيات ونظم المكافآت سواء

لنهاية الخدمة أو للمعاش .

٧- نشاط الإنشاءات والتوسعات والتجديدات الخاصة بالشركة .

٨- نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الأموال اللازمة لإدارة النشاط الذي

تقوم به ، وما يتطلبه من القيام بعمليات تفاوض مع :

- اصحاب المشروعات (أفراد - شركات - هيئات) المساهمين الجدد .
- البنوك والمصارف ، شركات توظيف الأموال ، بعض الموردين .
- بعض المستهلكين ، بعض الموزعين .. الخ للحصول على التمويل المناسب منهم .

٩- نشاط النقل للمنتجات من مناطق إنتاجها الى مناطق توزيعها واستهلاكها وما يتضمنه من تفاوض مع شركات النقل البرى والبحري والنهرى والجوى وأصحاب السيارات العاملة في هذا المجال حول شروط النقل وتكلفته .. الخ .

١٠- نشاط التوزيع للمنتجات والخدمات التى تقوم بإنتاجها وما يتضمنه من عمليات تفاوض مع كل من :

تجار الجملة - تجار التجزئة - الموزعين - الوكلاء - مندوبى ورجال البيع وكبار المستهلكين .. الخ .

١١- نشاط الترويج للمنتجات أو الخدمات التى يقوم بإنتاجها وما يتضمنه من عمليات تفاوض مع كل من :

وكالات الإعلان - وكالات بحوث الإعلان - مديرى ومندوبى وسائل الإعلان - الصحف - المجلات - الإذاعة - التلفزيون - السينما - منتجي وموزعي شرائط الفيديو... الخ.

١٢- نشاط الاستيراد من الخارج من دول مختلفة ومن مناطق إنتاج مختلفة داخل هذه الدول ، ومن شركات مختلفة داخل هذه المناطق .

١٣- نشاط التصدير لمنتجات الشركة للدول المختلفة وللأسواق المختلفة داخل هذه الدول ولمستوردين مختلفين داخل هذه الأسواق.

١٤- نشاط البيع وتصريف الفائض من المنتجات تامة الصنع وتحت التشغيل وتصريف الرائد والعام والتالف من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

١٥- نشاط الشراء وتأمين الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج والمواد الخام .

١٦- الأنشطة المالية في مجال الإقراض والاقتراض وتسهيلات الموردين والبيع بالأجل وخصم الكميات .

١٧- فنون تعبئة وتغليف البضائع والسلع .

١٨- المفاوضات في مجال الأفراد وجذب أصحاب الخبرات وتعيينهم.

١٩- نشاطات وامتيازات حقوق الانتاج والمعرفة والنشر .

٢٠- أنشطة الاستفادة بالخبرات الأخرى والدخول في مشاريع مشتركة أو تطوير الأداء التجارى .

٢١- التعامل مع الهيئات والجهات الرقابية ومؤسسات وجمعيات المستهلكين وحماية البيئة.

خصائص التفاوض التجارى :

- ١- التكامل بين رغبات مختلف الأطراف.
- ٢- التناسب بين الحقوق والالتزامات .
- ٣- الاتساق بين قدرات كل طرف من أطراف العملية التفاوضية .
- ٤- التوافق بين الأنواع والدوافع للأطراف المتفاوضة .
- ٥- العدالة في محصلة أو نتائج العملية التفاوضية للطرفين .
- ٦- التكيف مع الظروف والأوضاع المحيطة بالعملية التفاوضية .
- ٧- خاصية المرونة المناسبة لمواجهة المواقف الطارئة .

الجزء الثاني

شروط ومقومات التفاوض التجاري والتسويقي

أهم شروط التفاوض :

- ١- القوة التفاوضية.
- ٢- المعلومات التفاوضية.
- ٣- القدرة التفاوضية.
- ٤- الرغبة المشتركة.
- ٥- المناخ المحيط.

أولاً : القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بمدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها .

ويجب ان يكون هذا التفويض مكتوباً ومعلناً لكافة عناصر الفريق من جانب السلطة التي اعطت لهم الحق حتى يكون كل منهم على علم بحدود الحركة واتجاهاتها ويجب التحذير من أمرين أساسيين هما :

- ١- إطلاق الحرية كاملة دون حدود او ضوابط للمفاوض بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها .
- ٢- تقييد حرية المفاوض بحيث يصبح مغلول الإرادة ، يصبح عديم الفاعلية أو الجدوى .

ثانياً : المعلومات التفاوضية

المعلومات مهمة جداً في عملية التفاوض سواء كانت عن القضية أو الموضوع التفاوضي أو عن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه والقوى التي تدعمه وتسانده والمناخ الذي تسير فيه عمليات المفاوضات .

وأقل المعلومات التي توفر للمفاوض لينجح هي الاجابة عن الأسئلة الآتية :-

- ١- من نحن ؟
- ٢- من خصمنا ؟
- ٣- ماذا تريد ؟
- ٤- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- ٥- كيف يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة ؟

- ٦- لم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
- ٧- إذا كان الأمر يسير فما هي تلك الاهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟ والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة وما اولويات كل مرحلة ؟
- ٨- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول الى تلك الأهداف ؟ وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد ووفقاً لذلك يتم متابعة العمليات التفاوضية والتأكد باستمرار من ان المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها .

ثالثاً : القدرة التفاوضية

تتوقف القدرة التفاوضية على براعة ومهارة وكفاءة الأفراد أعضاء فريق التفاوض وهذا يتأتى عن طريق الآتى :

- ١- الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض.
- ٢- تحقيق الانسجام والتوافق والتكيف بين أعضاء الفريق التفاوضي.
- ٣- تدريب وتثقيف وشحن وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق التفاوضي.
- ٤- المتابعة الدقيقة لأداء الفريق التفاوضي ولأي تطورات تحدث لأعضائه، وعزله عن التأثيرات الخارجية .
- ٥- توفير كافة الإمكانيات المتاحة لدعم الفريق التفاوضي.

رابعاً : الرغبة المشتركة

يتصل هذا الشريط بتوفر الرغبة المشتركة للطرفين لحل مشاكلهم أو منازعاتهم بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع او وضع حدوداً له وأى طريق آخر يكون مرهقاً وباهظ التكلفة .

وفى نفس الوقت لا يمكن ترك النزاع أو المشاكل قائمة دون التفاوض من أجلها بل أكثر تكلفة ومضيقه للحقوق والمصالح المشتركة للطرفين لذلك قبل الدخول في أى مفاوضات يجب التحقق من توافر هذه الرغبة المشتركة أو العمل على توصيل الطرف الآخر الى الاحساس والاقناع بتأييد الحل عن طريق التفاوض .

خامساً : المناخ والمحيط

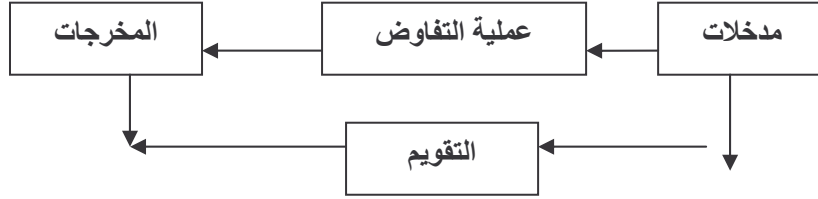
يجب توفير المناخ الملائم للبدء بالعملية التفاوضية أو المضى في سبيل حلها أو الوصول الى نقاط اتفاق بشأنها تمهد لإقامة العلاقة أو توصله للهدف المنشود . ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما القضية التفاوضية ذاتها . توازن المصالح بين أطراف التفاوض .

وبتوفير هذه الشروط الخمسة يمكن البدء في عملية التفاوض وأيما كانت عملية التفاوض وهدفها وخصائصها فإنها تتشابه في شروطها المطلوب توافرها لها .

الجزء الثالث

مقومات التفاوض الفعال في الميدان التجاري والتسويقي

منظومة التفاوض :



منظومة التفاوض:

هى مجموعة العلاقات بين المتغيرات او العوامل المتفاعلة وتتكون من :-

١- المدخلات

يقصد بمدخلات التفاوض كل العناصر التى تدخل في نطاق التفاوض وتمثل العناصر

التالية :-

- أفراد فريق التفاوض
- سمات وقدرات المفاوضين
- العلاقات الثقافية والاجتماعية لفريق التفاوض

٢- عملية التفاوض

يقصد بعملية التفاوض مجموعة الأساليب والطرق التي يقوم بها المفاوضون أثناء جلسة التفاوض ولا يمكن القول أنه توجد عملية ناجحة وأخرى فاشلة ولكن الموقف التفاوضي يفرض على المتفاوضين طريقة التفاوض.

٣- ناتج التفاوض

أ- يطلق على نتائج التفاوض المخرجات التفاوضية التي توصل إليها طرفاً التفاوض ويمكن ان يسفر التفاوض عن اتفاق بين الطرفين أو عدم اتفاق أو يؤجل التفاوض وهو ما يطلق عليه اللاتفاوض .

ب- ناتج التفاوض يتوقف على مدى تمسك كل طرف بموقفه ، ويعد تمسك احد المفاوضين بحل واحد يمثل موقفه ، من الأخطاء الشائعة عدم التفكير في البدائل والحلول الممكنة فقد تتجح في خلق إمكانيات جديدة وأفكار مبتكرة وقد يوجد من بينها الحل الذي يرضى مصالح كافة الأطراف في نفس الوقت .

٤- التقويم

أ- التقويم يعنى تحديد نسبة تحقيق الهدف من المفاوضات والعوائق والمشكلات التي حالت دون التوصل الى حلول مبتكرة .

ب- تؤثر عملية التقويم على عملية التفاوض لأنها تؤدي الى تغذية مرتجعة في مراحل التفاوض اللاحقة .

ج- التقويم يساعد على تحقيق مصالح طرفي التفاوض فهو العنصر الفعال في سير المفاوضات وذلك من خلال ترتيب دقيق للأولويات مع الحرص على عدم انهيار المفاوضات وصولاً الى الهدف من عملية التفاوض وهو الحل المقبول للمشكلة موضوع التفاوض من قبل جميع الأطراف المتفاوضة .

٥- قواعد التفاوض

أ- لا تبرز موافكك كهدف تفاوضي ولا تعتبر نفسك على حق في كل ما تقدمه من حجج وبراهين بل يجب أن يتسم الحوار بقدر من النزاهة والمعقولية بحيث يؤدي إلى التفاهم المنطقي والعقلاني .

ب- ترتيب خطوات التفاوض يقصد بها ترتيب الأفكار، التعريف بالمشكلة، تحديد الأولويات ، البحث عن فرص النجاح ، الوقوف على عناصر القوة والضعف .

ج- التركيز على المصالح وليس المواقف فالمفاوض الجيد لا بد أن يبحث عن مصالحه ولا يهتم بالمواقف لأنها تتغير والأساس هو القدرة على التفرقة بين الثوابت والمتغيرات وهذه القاعدة تساعد المفاوض في تحديد استراتيجيته التفاوضية التي يعمل فيها على إشباع حاجاته وإشباع حاجات الطرف الآخر في نفس الوقت .

٦- مقومات الدافعية والوجدانية في عملية التفاوض الفعال :

علاقة الدوافع بالتفاوض:

يعرف الدافع في علاقته بالتفاوض بأنه حالة داخلية توجه سلوك المفاوض وتؤثر عليه بغرض تحقيق النجاح في الموقف التفاوضي وتتمثل الدافعية في ثلاث وظائف أساسية :

١- تنشيط الدافعية سلوك المفاوض وتنقله من حالة السكون الى حالة الحركة لأن

الدافعية تنشأ عن وجود حالة عدم اتزان بين المفاوض وبينته الخارجية .

٢- الدافعية عامل توجيهي يوجه سلوك المفاوض نحو تحقيق النجاح في عملية

التفاوض .

٣- تقييد الدافعية المفاوض في معرفة وضعه الحالي والخطوات التالية التي يجب

عليه ان يسلكها في عملية التفاوض .

الجزء الرابع

مبادئ التفاوض

مبادئ التفاوض

توجد اربع مجالات تتطبق فيها مبادئ التفاوض :

- ١- مبادئ تتعلق بالمفاوض
- ٢- مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي
- ٣- مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات
- ٤- مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

١٠ مبادئ تتعلق بالمفاوض :

يعتمد النجاح في المفاوضات الى حد كبير على المفاوض نفسه ، وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي تجب مراعاتها في الآتي :

- ١- التفاوض مع الأشخاص الذين يملكون السلطة.
- ٢- وضع أهداف كبيرة ، والاستعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسط إذا ما تطلب الأمر ذلك ، والانسحاب من المفاوضات إذا كانت المفاوضات لا تسير في الاتجاه الصحيح أو الهدف .
- ٣- عدم التركيز على الاهداف قصيرة المدى .
- ٤- الهدوء وضبط الأعصاب ، وعدم إظهار الضعف أمام الآخرين .
- ٥- التفاوض .
- ٦- عدم الترويج للنفس ، والترويج للأفكار ، وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق .
- ٧- تفهم حاجات الطرف الآخر ، والتعامل معه من مصدر قوة .
- ٨- الاستعداد الجيد للمفاوضات ، والتمتع بجاهزية عرض الرسالة ، والتعلم من ردود أفعال الآخرين وبمعنى آخر عدم التفاوض إذا لم يتم الاستعداد الجيد .
- ٩- عدم التسرع واستعجال الأمور ، وعدم البت في أمور مشكوك فيها .
- ١٠- التعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه .
- ١١- مراعاة مبدأ السرية وعدم إفشاء المعلومات دفعة واحدة ، والغموض الى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر .
- ١٢- تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقليل الاقتران بالرأى الذي يتم تبنيه .

- ١٣- القبول في طرح الأفكار والتمتع باليقظة والحدس .
- ١٤- اختتام الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة الجلسة .
- ١٥- عدم ارسال شخص آخر نيابة عن المفاوض كلما أمكن ذلك .
- ١٦- تشكيل فريق تفاوضى مناسب منسجم الأعضاء .
- ١٧- مراقبة سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم ، فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر مصدراً جيداً للمعلومات .
- ١٨- عدم الأنبهار بنجاح الآخرين ، والقيام بتعديل الخطة إذا اقتضى الأمر ذلك .
- ١٩- الذهاب الى جلسات التفاوض في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه .
- ٢٠- عدم التردد حتى لا يضعف الموقف التفاوضي وعند عمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع فإنه يمكن التعرف على ذلك بشيء من الذكاء .

٢- مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي

- ١- عدم التظاهر بغير الحقيقة، وعدم مهاجمة الآخرين وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك .
- ٢- الإيجابية عند مناقشة مشكلات الآخرين ، وعدم بدأ الحوار التفاوضي بجعل استأنزالية أو بنظرة عدوانية أو إثارة جروح غائرة تسببت فيها .
- ٣- عدم احراج الأشخاص الآخرين اذا ما أخطئوا والتجاوز عن ذلك الخطأ والانتقال الى نقطة أخرى .
- ٤- عدم الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع .
- ٥- عدم الرد القاسي والعبارات العدوانية والملاحظات الناقدة .
- ٦- إظهار الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة .
- ٧- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر .
- ٨- التفكير جيداً قبل التكلم واحترام الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين .
- ٩- التقويم للأحاسيس الشخصية، وجعل الآخرين يشعروا بالتضحيات والتنازلات التي قد يضطرون الى تقديمها .

٣- مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

- يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ :
- ١- عدم التراجع ، مع التعرف على ان محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل اليها مؤخراً سيهدد المفاوضات الناجمة بالفشل .

- ٢- العمل كأعضاء فريق معاً في المفاوضات ، ويجب على كل عضو فيه ان يسير وفق الخطة الموضوعية بالتزام ذاتي .
- ٣- الحرص على ان تكون الإجابات صحيحة ، وخاصة في بداية الجلسة التفاوضية .
- ٤- الحرص على حسن المظهر والسلوك في اثناء جلسات التفاوض .
- ٥- عدم العجلة في الأمور .
- ٦- عدم التكبر والتفاخر ، وكذلك عدم تصيد الأخطاء .
- ٧- الصدق ، حيث يمكن ان يعرف كل طرف كل شيء عن الطرف الآخر .
- ٨- عدم التأخر عن الوقت المحدد .
- ٩- الاقتناع بالرأى قبل إقناع الآخرين به .
- ١٠- أن يكون أعضاء الفريق التفاوضي مساوياً لعدد اعضاء الفريق الآخر . مع اختيار أعضاء الفريق بعناية .
- ١١- تجنب التعقيد ، وبدأ المفاوضات بملخص مفهوم ، واختيار الوقت المناسب للمفاوضات ولحين الطرف المناسب لها .
- ١٢- عدم الوقوع في شرك من يفتعل الغضب حتى لا يتم فقد التوازن.
- ١٣- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل اليها ، وخاصة اذا تم صياغتها بواسطة الطرف الآخر ، مع الحرص على الطباعة الجيدة . وتسجيل الملاحظات على بنود الاتفاقية ، واعادة قراءتها إمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضرورياً للقضاء على أى سوء فهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها .
- ٤- مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية :
 - ١- طرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية .
 - ٢- المرونة ، فالتنازل المقدم يمهد الطريق لتلتقى بالطرف الآخر .
 - ٣- التوصل الى اتفاق
 - ٤- تأجيل مناقشة القضايا الأساسية ، واعطاء الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف فقد يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو الأهداف .
 - ٥- المحافظة على الاجتماع في مساره الصحيح ، واليقظة لدى محاولة شخص ما ان ينأى بالإجماع عن مساره المحدد وتذكر هدف الاجتماع .
 - ٦- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة .
 - ٧- مغادرة غرفة الاجتماعات إذا كان هناك ضرورة للتشاور مع المساعدين .
 - ٨- المبادرة في طرح المسائل الرئيسية في الوقت المناسب وتأجيل مناقشة النقاط الحساسة
 - ٩- معالجة توتر المشاركين باقتراح وقت الراحة .

- ١٠- كلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر ايجابية
- ١١- الجلوس على رأس المائدة الخاصة بالاجتماعات وتوجيه عملية الجلوس.
- ١٢- الحرص على ان يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى حتى تكون هناك فرصة للوصول الى اتفاق أسرع .
- ١٣- تقديم التنازلات بحذر حتى لا تكون هناك قدرة على الوفاء بما تم الالتزام به .
- ١٤- عدم إطالة وقت الاجتماعات اذا ما تم الشعور بأن الأهداف قد تحققت والتحديد في العرض المقدم لطرف الآخر .
- ١٥- طلب استراحة قصيرة لتخفيف حدة التوتر العودة لاستكمال الحوار .

الجزء الخامس

المفاوضات التجارية:

تطبيقات خاصة

مفهوم التفاوض في المجال التجاري

التفاوض محاولة للوصول الى اتفاق حول مسألة خلافية ، أو مشكلة ، أو قضية يختلف فيها الطرفان أو أكثر . وقد يكون التفاوض عملية مستمرة أو حدثا واحدا وتفيد الخبرة السابقة في تحسين ممارسة التفاوض في المستقبل .

ومن المتغيرات المعلومة في التفاوض في المجال التجاري : مواصفات وشروط موضوع التفاوض (استثمار - شراء وتوريد - استشارة - استيراد وتصدير) - العلانية أو السرية في التفاوض - المعلومات والاتصالات غير الرسمية - الوساطة والوسطاء - كيفية إنهاء المفاوضات بالعقود والتنفيذ والمساومة في التفاوض .

وقد يكون الحوار مساومة عندما يشعر أطراف التفاوض أنهم معتمدون على بعضهم البعض ، أى أن قدرة أحد الأطراف على الكسب مثلاً تعتمد على قرارات واختيار الأطراف الأخرى في المساومة .

هذا وتنتم المساومة في المجال التجاري بين طرفين أو أكثر بخصوص الأسعار - شروط التسليم والنقل والتأمين ، وما الى ذلك ، ومن أمثلة المساومة :

- المساومة بين المشتري والبائع
 - المساومة بين المستورد والمصدر
 - المساومة بين المنظمات ورجال الأعمال مع مصلحة الضرائب أو مصلحة الجمارك
 - مساومة المقرض أو المستثمر مع المقترض أو البنك
- ويلاحظ أن عملية المساومة لا تحتاج بالضرورة الى توافر سوق ، فقد يتم الاتصال بطريقة ما لايجاد سوق مفتعلة مثلما يحدث في سوق الأوراق المالية والبورصة خاصة فى حالة وجود وسطاء وسماسرة ، وقد تكون المساومة مباشرة بين أطرافها مثل الممارسات العامة أو المحدودة أو غير مباشرة عن طريق وكلاء ومكاتب استشارية مقابل عمولة .
- ومن أهم مجالات التفاوض التسويقية:

- مجال فض المنازعات بين حلقات التوزيع المختلفة
- تجار الجملة - تجار نصف الجملة - تجار التجزئة - وكلاء التوزيع
- مجال التفاوض حول مشكلات خدمة العملاء والشركة الموزعة

- مجال التفاوض بين وكالات الاعلان والعملاء
 - مجال التفاوض بين عملاء البيع الآجل وشركات التسويق
 - مجال التفاوض مع الموردين بشأن الخصم - شروط السداد - شروط التوريد - النقل
 - التركيب - الضمان - تدريب العاملين - خدمات ما بعد البيع •
- معايير نجاح المفاوضات فى المجال التجارى

للكم على مدى نجاح التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادي يمكن إتباع ما يلى:

- تحديد نقاط القبول فى كل جولة وذلك فيما يتعلق بـ :

- المواصفات
- الأسعار
- طرق التمويل
- الخدمات
- شروط السداد •• وما الى ذلك
- تحديد الشروط التى يعتقد أنها صفقة عادلة للطرفين
- تحديد نقاط القوة التفاوضية وهنا يمكن الاستناد الى معايير الفعالية والكفاءة والإنتاجية وذلك على النحو التالى :

معيار فعالية التفاوض = الأهداف المحققة ÷ الأهداف المخططة

معيار كفاءة التفاوض = الاستخدام الأمثل للموارد التفاوضية للوصول

للأهداف المرغوبة

معيار انتاجية التفاوض = فعالية التفاوض ÷ كفاءة التفاوض

أو انتاجية التفاوض = (فعاليت التفاوض + الرضا) ÷ (كفاءة التفاوض +

الالتزام + التعاون)

استراتيجيات التفاوض التجارى

عادة ما يتم تصنيف الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها من جانب المفاوض وفقا لعدة معايير مثل الهدف من العملية التفاوضية ، أو التوقيت المناسب لبدء التفاوض ، أو كيفية تحقيق الهدف من العملية التفاوضية ، كما يمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات من خلال مجموعة من النماذج التى ينبغى على المفاوض أن يختار من بينها تبعا لظروف الحال ، وسوف يكتفى هنا بتناول نموذجين هما الأنسب من وجهة نظر الباحث لحالة المفاوضات التجارية والاقتصادية وذلك كما يلى :

نموذج المكسب والخسارة

يتميز التفاوض التجاري عن غيره من أنواع التفاوض بإمكانية تحديد وحصر البدائل الممكنة للتعامل مع الموضوع محل التفاوض وإمكانية حساب تكاليف ومنافع كل بديل بدرجة مناسبة من الدقة .

وعادة ما تتركز المفاوضات بين المصدر والمستورد حول الحصول على سعر عادل ومعقول ، وضمان تنفيذ الصفقة فى الوقت المناسب وبالجودة المناسبة ، كذلك يهتم الطرفان الطرفان باستمرارية العلاقة بينهما بما يسمح بعقد صفقات أخرى بينهما فى المستقبل .

وتعتبر مفاوضات السعر ومن ثم التكلفة من أصعب أنواع المفاوضات ، وبشكل خاص عندما تكون السلعة ذات تقنية عالية أو أن يكون المنتج (المصدر) محتكر للسلعة ، أو أن الصفقة تمثل توريدات رئيسية وأساسية بالنسبة للمستورد ، ومن المحتمل فى مثل هذه الحالات أن ترجح كفة الميزان لصالح أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر ، وطبقا لنموذج المكسب والخسارة ، هناك عددا من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن اتباع أى منها - باستثناء البديل الأخير - لإتمام المفاوضات المتعلقة بالصفقات التجارية وهى :

- استراتيجية المكسب ، المكسب
- استراتيجية المكسب / الخسارة
- استراتيجية الخسارة / المكسب
- استراتيجية الخسارة / الخسارة

تعتبر استراتيجية اكسب /يكسب (المكسب/المكسب) مناسبة كمنهج للتفاوض التجارى القائم على مبدأ المنفعة المتبادلة ، لأنه حتى فى ظل وجود مصالح متعارضة فإن استمرار أى طرف فى الحصول على منفعه يعتمد على استمرار وجود الطرف الآخر والذى لن يتحقق إلا إذا وفرنا له حد أدنى من المنفعة .

وكما يتضح فإن استراتيجية اكسب/يكسب تهدف الى توسيع قاعدة المنافع المشتركة بين طرفى التفاوض ، بمعنى أن يستهدف كل طرف تحقيق المنفعة له وللطرف الآخر أيضا ، وبالتالي يفوز الاثنان ، وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع التى يشارك فيها كل من طرفى التفاوض ، وتتم المفاوضات طبقا لهذه الاستراتيجية فى ضوء متغير معلوم ، وهو أن هناك موارد أو منافع ينبغى أن تقسم بين طرفى التفاوض ، والمفهوم السائد هنا لدى الطرفين هو تعظيم المنافع المشتركة فيما بينهما ، وهذا النوع من المفاوضات يسعى الى تخليق قيمة جديدة لهذه الموارد أو المنافع ، حيث أن الهدف هو أن يخرج كل طرف من العملية التفاوضية وهو يشعر أنه حصل على قيمة أعلى من القيمة التى كان يتوقع الحصول عليها قبل دخول المفاوضات .

ذلك على العكس من استراتيجية المكسب/الخسارة ووجهها الآخر الخسارة/المكسب ،
والتي تكون من نتائجها أن أحد الطرفين فقط سوف يكسب والآخر سوف يخسر ، ففي ظل
المفاوضات التي تتم في إطار هذه الاستراتيجية ، هناك موارد (منافع) ثابتة ومحددة ينبغي أن
توزع بين طرفي التفاوضيين وبالتالي كلما حصل أحد الطرفين على جانب أكبر من هذه
الموارد كلما اقتطع من نصيب الطرف الآخر ، وهكذا فإن مصالح أحد الطرفين تتعارض مع
مصالح الطرف الآخر ، ومن ثم فإن المفهوم السائد هنا أن تعظيم مصالح أحد الطرفين لا بد
وأن يكون بالضرورة على حساب مصالح الطرف الآخر .

نموذج الأخذ والعطاء في المفاوضات التجارية

يعد التنازل مفهوما ملازما لمفهوم التفاوض بشكل عام ، ويقصد بالتنازل في
المفاوضات التجارية ضرورة تطبيق مبدأ الأخذ والعطاء .
ففي المجال التجاري لا يوجد عطاء بدون مقابل ، لذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن
التنازلات تعنى تكلفة تدفع للحصول على ما ترغب فيها ، كذلك يقصد بالحلول الوسط اعطاء
تنازلات أو الحصول على تنازلات .

التكتك المناسب للمفاوضات الثنائية التجارية

يتم التفاوض التجاري الثنائي في ظل توافر معلومات تجارية كاملة وهو ما يعرف
بالمفاوضات الثنائية التجارية المؤكدة، أو في ظل توافر بعض المعلومات التجارية وهو ما
يعرف بالمفاوضات التجارية الثنائية الخطرية ، أو في ظل غياب كامل للمعلومات (مخاطر
عدم التأكد) وهو ما يعرف بالمفاوضات التجارية الثنائية غير المؤكدة .
يشتمل التكتيك التفاوضي التالي التجاري على مجموعة من التحركات أو المبادرات
في كل جولة تفاوضية .

وتستخدم المفاوضات التجارية الثنائية عددا من الأدوات التحليلية قبل التفاوض يطلق

عليها المحاكاة التفاوضية التجارية ، ويتطلب ذلك :

أ - تحديد الاستراتيجيات المتاحة للمفاوض التجاري

ب- تحديد العائد المتوقع (المنفعة المتوقعة) لكل مزج بديل أو توليفة من الاستراتيجيات
المتوقعة للطرفين .

ج- وضع احتمالات اختيار كل استراتيجية لكل جولة تفاوضية

د- تحديد هدف كل مفاوضة

هـ- عرض البيانات والتحركات في شكل شجرة مفاوضات أو مصفوفة التفاوض التجاري

• الثنائى

N.Tree والتي يطلق عليها نمذجة التفاوض التجارى Modeling وذلك بغرض التحليل والمفاضلة قبل الذهاب الى قاعة المفاوضات .

ومن ثم يجب على المفاوض التجارى القيام بما يلي :

- تحديد مجموعة الحلول الممكنة (فنيا - تجاريا - قانونيا)
- استخدام معيار لترتيب الحلول الممكنة حسب الأهمية النسبية
- تقدير العائد المثالى للحلول التفاوضية فى ضوء معايير العدالة والاستقرار فى النتائج والكفاءة التجارية والمنطق

وكما يتضح فإن مذكرة التفاهم قد تطرقت الى جوانب شتى ، ينبغى على المفاوض التجارى دراستها والإلمام بها ، وتوضح تفاصيل مذكرة التفاهم المشار اليها إنشاء جهاز لتسوية المنازعات التجارية ، وتوضح كيفية تكوينه وأهدافه واختصاصاته والحالات التى يتم فيها اللجوء للمشاورات ، أو المساعى الحميدة ، والتوفيق ، أو الوساطة ، وكيفية مراقبة تنفيذ توصيات الفريق المختص بفض المنازعات أو جهاز الاستئناف وكذلك موضوع التعويض وتعليق الالتزامات والذى يثار فى حالة عدم تنفيذ التوصيات والقرارات خلال فترة زمنية معقولة ، وأخيرا تشير المذكرة الى اللجوء الى التحكيم كوسيلة سريعة وبديلة من وسائل تسوية المنازعات وذلك بشروط محددة .

وفى هذا الصدد يقدم البعض مجموعة من المبادئ التى يجب ألا تغيب عن ذهن المفاوض التجارى وذلك فيما يتعلق بإدارة المنازعات التجارية والتى **تتلخص فيما يلى :**

- الاعتراف بحقيقة ونوع النزاع التجارى
- التحديد الدقيق والتشخيص السليم لنوعية النزاع التجارى
- الإلمام بتشخيص الطرف الآخر للنزاع التجارى
- جمع المعلومات الدخلية والخارجية (الدولية) عن موقف النزاع
- اعداد بنك بيانات التجارة وقاعدة بيانات التجارة اللازمة للتعامل مع المنازعات التجارية
- العرض السليم والتعبير الدقيق لرؤيتك لنزاع التجارى تحقق مكاسب كثيرة
- لا تتوقع تغيرا سريعا فى السلوك التجارى للطرف الآخر
- اعداد الاستراتيجيات البديلة
- قياس العائد المتوقع لكل بديل استراتيجى
- تحديد التكاليف والمخاطر التى يمكن قبولها
- اختيار الاستراتيجية المناسبة للسيطرة على النواع التجارى
- الاتصال بأطراف النزاع التجارى واعداد جولات التفاوض

- الاتفاق على حل النزاع التجارى
- التعاقد على خطوات الحل واجراءات فض النزاع
- تحديد والاتفاق على البرنامج الزمنى للتنفيذ والمتابعة

إرشادات للمفاوض التجارى

هناك العديد من القضايا والموضوعات التى يجب على المفاوض التجارى الإلمام بها على نحو يمكنه من اتمام عملية التفاوض بالكفاءة المطلوبة ، وفى هذا الصدد يمكن تقديم الإرشادات التالية :

- يجب على المفاوض التجارى فهم العقود التجارية ، حيث تقسم العناصر الأولية فى العقود التجارية الى بنود وفقرات وذلك على النحو التالى :

- العقد هو وثيقة مكتوبة تتضمن معاملة أو اتفاقية •
- المشتري أو المستورد هو المستخدم •
- البائع أو المصدر هو المبيع له أو المورد •
- الشرط هو موضوع جوهرى ويطلق على الشروط أحيانا بنود •
- الخرق هو التزام لم يتم الأخذ به بسبب خطأ بعض أو كل الأطراف •
- التعاقد يصف المنتج أو الخدمة التى يقوم المصدر بتقديمها والتمن الذى يجب أن يدفع المستورد •
- الطارئه هو حدث قد يبرز أثناء التنفيذ العقد نتيجة لتغيرات منظورة أو غير منظورة •
- القوة الخارقة هى حدث معطى بعض الأطراف من مسئولية تنفيذ الاتفاق ويجب تحديد هذه الأحداث •
- تشير الفقرة الختامية الى أن جميع الاتفاقيات متضمنة فى الاتفاق الرئيسى وليست هناك حاجة لتوضيحات أخرى •
- تلزم الفقرة الأكثر تفضيلا جميع الأطراف بنقل المنافع بين الأطراف ولا سيما تلك التى ليست أقل تفضيلا مقارنة بتلك التى منحت للغير •
- يجب على المفاوض التجارى الإلمام المستمر بمصادر امعلومات التجارية ، خاصة الاتفاقيات •
- الدولية المتعلقة بالتجارة والنقل والجمارك والضرائب والقانون التجارى وتبادل المعلومات وتوصيف السلع وترميزها وتسوية المنازعات •
- يجب على المفاوض التجارى الإلمام بملامح النظام التجارى العالمى الجديد والقواعد المحدثة للتصدير •

- يجب على المفاوض التجاري معرفة أهم التجمعات الإقليمية والدولية للتجارة وكيفية التعامل والتعاون معها .
- يجب على المفاوض التجاري الإلمام بقضايا الغش التجاري الإغراق والأضرار المتوقعة للصناعات الوطنية وتعدد العملات وأسعار الصرف وأسعار الفائدة .
- أن وجود منازعات تجارية أمر طبيعي يرتبط بالمعاملات التجارية ، ومن المهم النظر لها بإيجابية حيث أنها قد تؤدي الى حلول أفضل وتطوير أفكار واكتساب خبرات جديدة وربما يساعد ذلك كله في تقوية العلاقات التجارية ، كذلك فإن التوصل الى حلول وسط يعد امرا مقبولا ولا يعتبر بمثابة تنازل طالما أنها تراعى مصالح الأطراف محل النزاع التجاري بشكل متوازن .

مهارة المفاوض

إن مهارة المفاوضين من أهم مقومات نجاح التفاوض بصفة عامة والتفاوض السياسي بصفة خاصة ، وبقدر ما تكون مهارة التفاوض تكون النتائج - بشروط خاصة - فى صالح الطرف الذى يمثله التفاوض مهارة يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب والممارسة **بشروط توافر قدرات خاصة فى المفاوض هى :**

- ١- الثقة بالنفس ، وهى سمة لصيغة بمكونات الشخصية وتصلق بالثقافة الرفيعة والممارسة ويدعمها تأييد المفاوض من قبل حكومته .
- ٢- اصبر ، الذى يتطلبه طول فترة التفاوض التى قد تمتد سنوات ، كما أن الحوار والمناقشات كثيرا ما تنتشعب الى تفضيلات تزيد من صعوبة العملية التفاوضية .
- ٣- الحلم الذى يواجهه به المفاوض ما يتعرض من هجوم وما يوجهه الى مواقف أو طلبات الحكومة التى يمثله من نقد .
- ٤- قوة التحمل اللازمة لمواجهة ما يتطلبه الاستعداد للتفاوض من جهد وما تستغرقه المفاوضات ومن وقت ويل ومناقشات محتدمة .
- ٥- القدرة على الجدل والإقناع ، لان التفاوض يدور فى الغالب حول مصالح متعارضة ، وكل طرف من الأطراف المتفاوضة يحاول بالجدال والإقناع أن يحقق للطرف الذى يمثله أكبر قدر من المكاسب .
- ٦- الموضوعية ، بمعنى النظر بعين الحياد بقدر الإمكان الى موضوع التفاوض وما يقتضيه ذلك من تفهم لوجهات نظر الأطراف الأخرى وتقدير مشاعرهم والعمل على أن تكون نتائج التفاوض فى صالح الأطراف المتفاوضة وليست فى صالح الطرف الذى يمثله فحسب .

ومن العوامل الهامة في اكتساب مهارة التفاوض " مكونات الشخصية " أي التركيب النفسي للمفاوض ، وكذلك الخبرات السابقة في مجال التفاوض السياسي .

مهارات المفاوض في المواقف الصعبة:

أهم النصائح للمفاوض في المواقف الصعبة :

- ١- تبين دور المفاوض كوسيط .
- ٢- استخدم تكتيكات واستراتيجيات التفاوض والتناظر للكشف عن المصالح الخفية (الغير معلنة) .
- ٣- أبحث عن مصالح الطرف الآخر كمحرك ودافع لمطالبهم
- ٤- أبحث وتعرف على القيم الدافعة للطرف الآخر .
- ٥- لا تتحدى أو تنتقد أو تهدد القيم التي يعتنقها المفاوض الآخر .
- ٦- تفهم قيم الطرف الآخر كسبب لدوافعه (مصالحه)
- ٧- حاول توليد اختيارات جديدة بالإحجام عن تبني الأحكام غير الناضجة بخصوص الحلول المقترحة المقدمة .
- ٨- حاول الوصول الى اتفاقية بخصوص القضايا المحورية باستخدام الاختيارات الجديدة التي تتوافق ومصالح كل طرف.
- ٩- لا تتجاهل دور المصالح في توليد المطالب الجديدة .
- ١٠- لا تفضل الرضا بالفشل المتبادل على النهاية الناجحة لحل النزاع .
- ١١- لا تهاجم قيم المفاوض الآخر .
- ١٢- عدم الرفض الفوري للمحاولات التي من شأنها اكتشاف الاختيارات والبدائل الجديدة .