

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

تابع الإعداد للتفاوض

المحاضرة الرابعة



خطوات الإعداد للتفاوض

- (1) تحديد الأهداف
- (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- (3) حصر القضايا التفاوضية
- (4) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
- (5) تقييم المركز التفاوضي النسبي
- (6) تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
- (7) اختيار الفريق التفاوضي
- (8) تحديد أجندة التفاوض
- (9) اختيار لغة التفاوض
- (10) تحديد مكان التفاوض
- (11) الاتصال بالطرف الآخر
- (12) الاستعداد والجلسة الأولى



(7) اختيار فريق التفاوض :

يتم اختيار أعضاء فريق التفاوض بشروط خاصة فمن الضروري أن **يتصف المفاوض الماهر بعدة صفات أهمها :**

- الذكاء وقوة الملاحظة، وحسن وسرعة التصرف ،
- والقدرة علي التعبير،
- والجلد والصبر،
- وإتقان فن الإنصات،
- والقدرة علي لعب مختلف الأدوار،
- وسعة الحيلة ،
- وإتقان لغة المفاوض الآخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض ،وتقارب عدد أعضاء الفريقين ،

ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي ،والعكس صحيح.



وتتمثل مسؤوليات رئيس فريق التفاوض فيما يلي :

١) توضيح أهداف التفاوض ، وحدودها الدنيا والعليا ، وضمان اقتناع أعضاء الفريق بها وبإمكانية تحقيقها.

٢) توظيف واستثمار تخصص وخبرة ومعارف كل أعضاء الفريق للخدمة عملية التفاوض .

٣) تحديد توقيت استخدام كل عضو بفريق التفاوض تبعا لسير المفاوضات .

٤) تنسيق أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل بينهم .

٥) توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل في الحوار أو الانسحاب منه

٦) الاتفاق علي الإشارات السرية لتبادل الحوار الصامت بين أعضاء الفريق .



٧) تغيير مسار المنافسة عند تجاوز أحد الأعضاء الحدود المتفق عليها.

٨) طلب وقف التفاوض مؤقتا للتشاور مع أعضاء الفريق .

٩) رفع الروح المعنوية للفريق والحفاظ عليها خاصة في المراحل الحرجة للتفاوض .

١٠) تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق.

١١) ضمان المشاركة الفعالة للأعضاء طبقا لدور كل منهم .

١٢) ضمان وتوفير التأييد الكامل لكل عضو من قبل باقي أعضاء الفريق

١٣) الاتصال بالقيادة والتشاور معها .



وعموما فأن اختيار الوفد التفاوضي يكون:

□ **لمعايير مناسبة لموضوع التفاوض ومستوي الوفد المقابل ،**

□ **ومن الضروري تمثيل كل المؤسسات والتخصصات الفنية اللازمة لهذا الموضوع التفاوضي مع ضرورة التنسيق بين أعضاء الوفد من خلال تقسيم وتنظيم العمل بينهم**

□ **مع الحرص علي اختيار رئيس الوفد ومنح الصلاحيات لإدارة عملية التفاوض وفقا للأهداف المحددة .**



(8) تحديد أجندة التفاوض :

تعكس أجندة التفاوض فكر واستراتيجية المفاوض ، وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات ، وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض ، فالأجندة تحدد ما يلي :

١) بنود أعمال المفاوضات .

٢) ترتيب تناول بنود جداول الأعمال .

٣) مدي الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود .



هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض .

١) **البدء بالقضايا الأساسية :** مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها .

٢) **البدء بالقضايا الثانوية :** وتعني تأجيل المواجهة ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض .

٣) **وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها :** فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق علي السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو أسس عامة ، ثم يتم التفاوض علي - مثلا - من يتحمل تكلفة الفحص ، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين ، وعلي جداول ومواعيد التسليم ، وعلي فترة السماح ، وغيرها من شروط .

٤) **تجميع القضايا المتجانسة :** وتعني تصنيف القضايا حسب النوع (فنية ، مالية ، قانونية ، تسويقية . الخ) وتشكل عدة لجان أو مجموعات عمل من كل فريق ، كل منها يتفاوض مع نظيره الطرف الآخر في المجال المخصص له ، ثم تعود هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معا للتشاور والتنسيق .



(9) اختيار لغة التفاوض

ويمكن القول بصفة – عامة أنه من الضروري اختيار لغة التفاوض يتقنها جميع أعضاء الفريق، وفي حالة استخدام كل طرف للغة القومية، يجب الاستعانة بمترجم لكل فريق، أو مشتركا لكل الفريقين.. ويجب أن يتسم المترجم بالأمانة والحياد التام، وغير مسموح له بإبداء رأيا أو تعليقا خاصا به

ومن الضروري مراعاة المبادئ الأساسية التالية في هذا الشأن :

أ) لا تتفاوض بلغة لا تفهمها تماما .

ب) لا تتجمل من استيضاح عندما لا نفهم .

ج) كثيرا ما تختلف التعبيرات اللغوية علي المدلول الحرفي للكلمة، فمثلا لدي المفاوض الأمريكي (**problem**) تعني أن هناك واقعا يجب إيجاد حلول لتغييره، بينما لدي المفاوض الياباني تعني أن هناك واقعا قد يكتفي بدراسته وتحليله دون ضرورة لتغييره .

لدي العامة (**understand**) يعني الموافقة، بينما لدي المفاوض الأمريكي يعني أنه ينصت ويتابع حديث الطرف الآخر . للإشارة لرفض الاقتراح أو الطلب يستخدم المفاوض الياباني لفظ **I will consider it.** ولكنه ردا دبلوماسيا بدلا من استخدام كلمة **no**



(10) تحديد مكان التفاوض :

يتم تحديد مكان عقد المفاوضات بالاتفاق وفقا لطبيعية المشكلة أو الصراع فقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض لدي الطرف الأول أو الطرف الآخر أو في أرض محايدة وقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض بدون مشكلة. وفي كل الأحوال يجب تهيئة المكان من حيث الاستقبال والجلسات والإقامة المناسبة وأساليب الضيافة المناسبة.



(11) ترتيب الاتصالات:

يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات، ولتحديد مكان التفاوض، وعدد فريق التفاوض، واللغة المستخدمة، وموضوعات التفاوض، وغيرها

وعند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية :

- أ) أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به .
- ب) الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث .
- ج) الالتزام التام بالمواعيد المحددة .
- د) إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم التام عند الضرورة .
- هـ) السعي لخلق صورة للمفاوض تدعو للاحترام وكسب الثقة .

ومن الأمور الأساسية في الإعداد للمفاوضات أن تكون هناك اتصالات تعارف ومجالات ودية وتبادل للآراء العامة بين الوقوف قبل أول اجتماع رسمي حيث أن ذلك يمكن أعضاء الوقوف من تكوين انطباعات حقيقية عن بعضهم البعض .



(12) الإعداد للجلسة الافتتاحية :

عادة ما يسود الجلسة الافتتاحية جو من الجمود والحذر والترقب ،لذا يجب عدم البدء بموضوعات تبعث علي الاكتئاب أو التشاؤم، أو تفجير قضايا جدلية حادة ،أو ذات حساسية دينية أو سياسية أو طائفية لأي من الطرفين بل يجب استخدام طرق لكسر حدة الاكتئاب والجمود.

وهناك طرق وأساليب تكتيكية لكسر حدة الجمود والحذر والترقب التي تسود جلسات التفاوض خاصة الجلسة الأولى.

١. البدء بحوار عام خارج موضوع التفاوض .
٢. البدء بالإشارة إلي خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو الأمس ويفضل الأخبار المرتبطة بموضوع التفاوض .
٣. البدء بقصة مزيقة ، أو باسترجاع ذكريات سعيدة مرتبطة بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض .
٤. البدء بطرح ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم هدفا موضعيا وهو الاتفاق علي أسس عملية التفاوض .
٥. البدء بتوضيح المصالح المشتركة ، والرغبة في جعل هذه الصفة أساس لعلاقة ثابتة ومستمرة مستقبلا
٦. تجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الطرف الآخر من التوصل إلي اتفاق .





بِسْمِ اللَّهِ
بِحَمْدِ اللَّهِ

