

- يعتبر التفاوض من المجالات الهامة والحيوية التي ترتبط بالمنظمات على اختلاف طبيعتها ونوعيتها وحجمها، كما أن التفاوض يعتبر سمه من سمات النشاط التجاري بصفة عامة.
- وبالرغم من أن التفاوض مفهوم قديم إل أنه لم يعد يعتمد فقط على الخبرة واللباقة عند الممارسة العملية. والجديد في هذا النشاط هو أنه أصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات عملية تحكمه ، وإن كانت هذه الأصول والمبادئ لا تلغى أهمية وضرورة توافر المهارات الفردية في المفاوض مثل (الذكاء واللباقة والقدرة على الحوار والمثابرة والصبر)، كما أنها لا تلغى الخبرة العملية في ممارسة العمل التفاوضي، ومن هنا فإن التفاوض لا بد وأن يجمع بين العلم والفن لضمان فاعليته.

ثانياً : تعريف التفاوض ومدى الحاجة اليه

- عملية التفاوض : هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الي اتفاق يؤدي الي حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما أو بينهم وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.
- ينشأ التفاوض تأسيساً على وجود ركنين :
 - وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
 - وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

الحاجة للتفاوض :

- تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني، أي حيثما توجد مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الطرف في حسمه بطريقة ودية ، و من مجالات التفاوض :
 - على مستوى المنظمات باختلاف انواعها.
 - على المستوى الدولي بين الدول.
 - الفرد مع نفسه.
- التفاوض : هو العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

مبادئ التفاوض :

- ١- التفاوض يتضمن طرفين أو أكثر لديهم حاجة لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح أو الاهتمامات المرغوبة لدى كل منهما.
- ٢- على الرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين أطراف عملية التفاوض إلا أن كل منهما يبدأ بعرض أهداف مختلفة.
- ٣- يعتبر الأطراف المشتركة في التفاوض أن التفاوض أسلوباً مفضلاً لحل الخلافات بينهم بالمقارنة بالبدائل الأخرى.
- ٤- كل طرف يعتقد أن هناك إمكانية ما لحد وإقناع الطرف الآخر لتعديل وضعه الأصلي أو وجهة نظره.
- ٥- إذا لم تتحقق النتائج المثالية لكل طرف فإن كلا الطرفين يظل لديه الأمل في التوصل إلى اتفاق نهائي مقبول.
- ٦- كل طرف له بعض التأثير أو القوة الحقيقية أو المتظاهر بها على مقدره الطرف الآخر على التصرف.
- ٧- إن عملية التفاوض هي أحد صور التفاعل بين الناس ومن ثم فإن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس فقط بالحقائق والمنطق.

ثالثاً : صور التفاوض التجاري في منظمات الأعمال

١- التفاوض مع العملاء :

يعتبر التفاوض مع العملاء من أكثر صور التفاوض التجاري ممارسة في الحياة العملية ويتم عادة التفاوض التجاري حول قضايا السعر والكمية والجودة وتوقيت وطريقة التسليم.

٢- التفاوض مع الموردين :

التفاوض مع موردي البضائع أو المواد الخام أو الآلات وعادة يتم التفاوض مع الموردين على قضايا السعر والكمية والمواصفات والتسليم.

٣- التفاوض مع المنظمات المنافسة :

أي التفاوض مع المنظمات المنافسة لها في نفس النشاط وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب وجود نزاع أو خلاف بين الأطراف المتنافسة حول قطاعات السوق أو حول منطقة بيعيه معينة أو حول حقوق تجارية معينة.

٤- التفاوض مع المؤسسات المالية :

- وتتمثل المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية فكثيراً ما تلجأ المنظمات للتفاوض مع البنوك إما للحصول على قروض معينة بسعر فائدة معينة وبطريقة معينة في السداد أو لحل نزاع بينها وبين هذه البنوك في حالة عدم القدرة على السداد.
- كما تلجأ المنظمات للتفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق التأمين على البضائع أو المخزون أو الأصول.

٥- التفاوض مع الأجهزة الحكومية :

تتعرض المنظمات إلى مواقف عديدة ومتنوعة ينشأ عنها نزاع أو خلاف بينها وبين بعض الأجهزة الحكومية مثل التأخر في دفع الضرائب المستحقة أو الإفراج عن بضاعة في جمرک الميناء أو التأخير في دفع تعويضات أو تأمين على العمال.

٦- التفاوض في الحقوق :

وهو ينشأ عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بالفعل بين طرفين ولكن يوجد اختلاف في تفسيره أو تطبيقه أو قيام أحد الأطراف بعدم الالتزام ببند العقد أو الاتفاق الذي سبق التوصل إليه.

٧- التفاوض مع وسائل النشر :

وهي عبارة عن التفاوض مع وسائل النشر مثل وكالت الإعلان بالتليفزيون - الإذاعة - الصحف - المجالات وغيرها حول قيمة العمولة التي يجب أن تحصل عليها الوكالة بخصوص نشر الرسائل الإعلانية أو بخصوص إعلان سبق نشره وأساء إلى إحدى المنظمات.

٨- التفاوض في الاهتمامات أو المصالح :

- ويحدث هذا النوع من التفاوض عادة عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الأطراف مثل التفاوض مع العمال بخصوص الأجور وساعات العمل. صور أخرى للتفاوض و التي تتصل بالنزاع.
- يتشابه التفاوض مع المساومة الي حد كبير.
 - تتضمن الوساطة و التحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الصليين.
 - المساومة و الوساطة و التحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعا في التفاوض الكثر شمولا.

رابعا : مدخل أو أسلوب حل المشاكل في التفاوض

- من المداخل الفعالة للتفاوض ذلك المدخل الإداري الذي يطلق عليه (أسلوب حل المشاكل) والذي يعتمد على تحديد المشكلة أو قضية النزاع أو الخلاف وتشخيصها جيدا وتحديد الأهداف أو الحلول المرغوبة ومراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة مع الطرف الآخر والاعتماد على الحوار والمناقشات المشتركة للوصول إلى البدائل الممكنة واختيار البديل المناسب للحل والذي يرضى جميع الأطراف.
- إن اتباع هذا المدخل من جانب المفاوض ليس أمرا سهلا ولكن يتطلب مهارات معينة.
- ١- التحرك ببطء : لأن التحرك السريع أو المندفع من جانب المفاوض وتقديم تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف الآخر أو قد يدفعه إلى طلب المزيد (الطمع) من التنازلات.
- ٢- محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة : أي يجب أن يتم بناء الثقة تدريجيا من خلال خلق جو الصداقة أو الاستماع إلى آراء الطرف الآخر وإظهار الاهتمام بوجهة نظر الطرف الآخر ثم تقديم تنازل بسيط في البداية ... وهكذا.
- ٣- تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح والتي سوف تمثل مجالات التعاون.
- ٤- الفصل كلما أمكن بين المسائل التي يمكن تحقيق التعاون فيها من أجل حلها وبين المسائل الأخرى التي تحتاج إلى مساومة مثلا.
- ٥- البدء بالمسائل الرئيسية أو الحيوية التي تحتاج إلى تعاون مشترك وهنا يراعى ما يلي :
- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.
- تشجيع الطرف الآخر ليفعل نفس الشيء.
- توضيح ومناقشة الخلافات والفروق وفقا لأولويتها.
- اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حده.
- اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين والتركيز عليه.
- الاستماع والإنصات الجيد لرد الفعل مع إظهار الاهتمام والتقدير.

خامسا : خصائص عملية التفاوض

- يعتبر التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ أو مؤقت ، أو مجرد أزمة يسعى المدير للخروج أو التخلص منها وعلى هذا فإن هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها العملية التفاوضية وهي على النحو التالي:
- ١- عملية التفاوض هدفها فض النزاع أو حسم الخلاف حول قضية أو مسألة معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانتهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح.
 - ٢- التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة ... إلخ.
 - ٣- تتأثر عملية التفاوض بشخصية المفاوضين واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة.
 - ٤- تتجاوز الآثار المترتبة على عملية التفاوض الاتفاقات أو العقود أو الصفقات التي يتم التوصل إليها وذلك في حدود العلاقات المترتبة عليها بين الطرفين سواء كانت إيجابية أو سلبية.
 - ٥- تتأثر عملية التفاوض بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وبالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
 - ٦- التفاوض علم يحتاج إلى التخطيط الجيد ويسترشد باستراتيجيات متنوعة ويستخدم تكتيكات متفاوتة ويستلزم متابعة وتقييم وله مبادئ وأصول تحكمه.
 - ٧- التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبرتهم وذكائهم ولباقتهم وقدرتهم على التصرف وقدرتهم اللامحة ومواهبهم.
 - ٨- العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك الجيد والفهم والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والتنبؤ به.
 - ٩- العملية التفاوضية لها أبعاد مستقبلية فهي لا تعالج مشاكل الحاضر بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية. عملية التفاوض أداه لفض النزاع لكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية و تؤثر فيها.
 - يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة التفاوض.
 - يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.
 - التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين.
 - تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات.
- #### محددات النجاح في عملية التفاوض
- العداد الجيد للتفاوض .
 - معرفة الاستراتيجية المستخدمة و التكتيكات المصاحبة لها.
 - الاستخدام الذكي للتوقيت.
 - توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.
 - الاستشارة و الوساطة و التحكيم.
 - خصائص المفاوض و مهارته.
 - العلاقات بين الطراف المتفاوضة.
 - العناية بصياغة الاتفاقات و العقود.

كما يساعد على النجاح هنا الالتزام بمبادئ التفاوض وهي :

- القدرة الذاتية للمفاوض. - المنفعة بين الطرفين. - الالتزام لكل من الطرفين. - العلاقات المتبادلة. - أخلاقيات التفاوض.

سادسا : مبادئ التفاوض الفعال

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل التفاوضي والتي يجب على المدير أن يأخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتفاوض وهذه المبادئ :

١- مبدأ القدرة الذاتية :

وهو يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم ال خ صم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع وبصفة عامة : أن تتناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

٢- مبدأ المنفعة :

حيث لا تستمر مفاوضات ل يجنى من ورائها كل طرف منفعة معينة حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار والخسائر التي يمكن لأحد الأطراف تلخيصها في المقولة الشائعة (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) .

٣- مبدأ الالتزام :

ويتمثل ذلك في التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من ناحية ، والتزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقات من ناحية أخرى ، إضافة إلى هذا التزامه بمواعيد ومكان التفاوض.

٤- مبدأ العلاقات المتبادلة :

وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة مستمرة لحقة بينهم.

٥- مبدأ أخلاقيات التفاوض :

ويعنى هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض، فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح، فبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض ، فالمفاوض أولا وأخيرا هو ممثل للمنظمة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها.

سابعا : أهداف وخصائص عملية الإعداد للتفاوض

١- الهدف من الإعداد :

● يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز المسبق و التخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات استنادا على التحليل السليم للموقف التفاوضي و عناصره و الاستخدام المرن لكل من تلك العناصر .

● كما يستهدف ايضا الإعداد للتفاوض التنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها.

● يستهدف الإعداد للتفاوض توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف امام المفاوضين بشكل شمولي.

٢- خصائص عملية الإعداد للتفاوض :

● الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية وعملية مستمرة .

● يستند التفاوض على توافر البيانات و المعلومات .

● يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في نفس الوقت لعملية الإعداد : الوجه الأول : هو التنبؤ بالمتغيرات ، والوجه الثاني : هو الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات .

● لا ينفرد بالإعداد للتفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي و إنما هي عملية أوسع و أكبر تتم داخل المنظمة . يتضمن الإعداد كافة الأساليب الممكنة للتخطيط والتحليل و التنبؤ و القياس و التقدير و تمثيل الدوار و المحاكاة و المباريات .

● تتكون عملية الإعداد من عناصر أو جوانب أساسية يمكن النظر إليها على انها ابعاد مختلفة للعملية التفاوضية .

الجوانب الأساسية لعملية الإعداد

و يمكن تحديد أهم خطوات عملية الإعداد للتفاوض في :

١- تحديد الأهداف .

٢- تحديد اجندة التفاوض .

٣- تحديد الفرص والقيود .

٤- اختيار لغة التفاوض .

٥- تحديد قضايا التفاوض .

٦- تحديد مكان التفاوض .

٧- الدراسة و التجهيز بالبيانات و الحقائق و الوثائق .

٨- ترتيبات الاتصال .

٩- تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف .

١٠- الجلسة الافتتاحية .

١١- تحديد الاستراتيجيات البديلة و التكتيكات المصاحبة لها .

١٢- تحديد سيناريوهات بديلة .

١٣- اختيار المفاوض .

١٤- التدريب العملي .

ثامنا : استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

● الاستراتيجية : هي الإطار العام للتحرك و الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها و ترجمة ذلك في صورة سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي .

● التكتيك : هو التخطيط للتنفيذ و يركز اساسا على كيفية تنفيذ الخطط و خطوات العمل اللازمة لتحقيق الهدف الفعلية ، و يتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية و برامج زمنية للتنفيذ .

تصنيف استراتيجيات التفاوض

● أولا : طبقا للنتائج المطلوب تحقيقها :

- استراتيجية فوز / فوز . - استراتيجية فوز / خسارة . - استراتيجية خسارة / فوز . - استراتيجية خسارة / خسارة .

● ثانياً : طبقا لتوقيت التصرف :

- كأساس لنجاح الاستراتيجية : متى يتم تنفيذ الاستراتيجية؟، قبل أو اثناء أو بعد العملية التفاوضية.

● ثالثاً : طبقا لطابع السلوك التفاوضي : كيف؟

- استراتيجية هجومية / دفاعية.

- استراتيجيات التعاون / المواجهة.

● خلاصة القول :

● إن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين أو رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات والتوصل إلى اتفاق مرض للطرفين.

● وإنما فن من فنون الحياة اليومية ، يحتاجه كل منا مهما كان عمره أو موقعه أو مركزه ، فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض حتى دون أن ندري كالتفاوض مثلا مع البائع المتمسك بسعره ، أو شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره ، أو مدير متمسك بسياساته . وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح أو الفشل، فقليل ما نحاول أن نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح أو هذا الفشل.

● فلو أننا نجحنا في تحقيق هدفنا ... فنحن في الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية في التفاوض وقوة اقناعنا .

● ولو أننا فشلنا في التوصل لتفاهق ... فلن نعتبر أنفسنا بالطبع المسؤولين عن هذا الفشل ، بل سنتهم الطرف الآخر بالتشدد والتحجر.

● مفهوم التفاوض : عبارة عن حوار وتبادل للأراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد ، أملا في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف أطراف التفاوض.

تاسعاً : صفات المفاوض الماهر

١- اللباقة والقدرة على الحوار : يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال :

- عدم مقاطعة الطرف الآخر.
- احترام المفاوض الآخر.
- حسن الاستماع والإنصات.
- احترام عقول الآخرين.

٢- القدرة على الإقناع : تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية، ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع هي :

أ- توافر المعلومات : حيث أن توافر المعلومات يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة.

ب- التدريب : يساعد التدريب على تنمية مهارة الإقناع لدى المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وان يشعر الطرف الآخر بأنه على حق ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو أقصر الطرق للإقناع.

٣- القدرة على الإنصات : من المهم أن تتوافر القدرة على الأنصاف لدى المفاوض لن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره واعطاء انطباع جيد لدي الطرف الآخر.

٤- التحلي بالهدوء وضبط النفس : لن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكتسب ثقة واحترام الآخرين.

٥- الموضوعية : ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.

٦- القدرة على تنمية البدائل : وتعني أن يكون لدي المفاوض عدة بدائل وفرص للاختيار من بينها ول يكون أسيرا لبدل واحد فقط.

٧- الثقة بالنفس والغير : تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات.

٨- مهارة إدارة المعلومات : خروج المعلومات من المفاوضات يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.

٩- القدرة على التجديد والابتكار : حيث أن اتباع المفاوضات لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمرا غير مقبول.

١٠- التعاون : من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصالحة المنظمة.

١١- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين : حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوافر لمختلف الأفراد بسبب وجود فروق فردية بينهم.

خطوات الإعداد للتفاوض

١- تحديد أهداف التفاوض :

● في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصاغ في شكل كمي قدر الإمكان.

● ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الي أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلا قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا.

٢- تحديد موعد التفاوض :

موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض " المشتري " حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري.

٣- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها :

بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر.

٤- جمع المعلومات :

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للمنتج الذي سيتم شراؤه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا المنتج وما هي أفضل طرق الحصول عليه .

٥- إعداد جدول التفاوض :

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إل أن هذا ل يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .

٦- تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر :

إن تحديد الأسئلة التي سيتم إلقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر .

٧- تحديد استراتيجية التفاوض :

هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظرا لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها.

٨- تحديد القائمين بالتفاوض :

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي :

- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض. - حسن اختيار قائد الفريق. - يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق.

٩- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض :

وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي :

- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض. - يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة. - يجب أن تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا.

١٠- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض :

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبيا ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة.

١١- الاستعداد النهائي للتفاوض :

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض.

استراتيجيات التفاوض

• إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ، ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية.

• ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي :

١- منهج المصلحة المشتركة :

• منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل ، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفه التنافسي ، كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصلحة. هناك استراتيجيتين أساسيتين :

أ- استراتيجية التكامل :

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض.

ب- استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم :

• وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعي هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

٢- منهج الصراع :

• طبقا لهذا المنهج يري المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ، ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر ل يعلن أنه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له. ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها منهج الصراع ما يلي :

أ- استراتيجية الاستنزاف :

- وتقوم هذه الاستراتيجية على أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد الطرف الآخر ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في مناهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ الاستنزاف الوقت.

- كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال.

ب- استراتيجية إحكام السيطرة والإخضاع :

- وطبقا لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة.

ت- استراتيجية التشتيت :

- وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه.