

3- القيمة التفاوضية :

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، وقد تكون القضية (قضية انسانية عامة) او قضية شخصية خاصة ...الخ

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة المراحل التكتيكية والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في مرحلة من المراحل .

4- الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف اساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من اجله الخطط والسياسات .فيناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة . وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي او العام او النهائي .

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور حول في الغالب حول تحقيق أي من الاتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً .

ثالثاً : شروط التفاوض

1-القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض واطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه او اختراقه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها .

2-المعلومات التفاوضية :

هي ان يملك فريق العمل التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الأسئلة الآتية :

- من نحن ؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- هل يمكن تحقق ما نريده دفعه واحدة ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟

3-القدرة التفاوضية :

يتصل هذا الشرط أساس بأعضاء الفريق . ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها أفراد الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يأتي عن طريق الآتي :

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات .
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكبير المستمر بين أعضاء الفريق لصبح وحدة متجانسه ، محددة المهام
- تدريب وتنقيب وتحفز اعداد اعضاء الفريق المتفاوض اعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية
- توفير كافة التسهيلات المادية والغير مادية

4-الرغبة المشتركة :

يتصل هذا الشرط اساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوض لحل مشاكلها او منازعتها وبالتفاوض واقناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الأفضل لحل النزاع



1- تحديد أهداف التفاوض :

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وان تتصارع في شكل كمي قدر الإمكان ، ويمكن تقسيم أهداف التفاوض إلى أهداف أساسية وأهداف ثانوية (تكون الحصول على درجة جودة معينة هدفاً أساسية وقد يكون الحصول على سعر مخفض هدف ثانوي).

2-تحديد مكان التفاوض :

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي :

- **التفاوض في مقر المفاوض :** وذلك يحقق له الراحة النفسية وسهولة الحصول على المستندات و عدم تحمل مشقة السفر ...إلخ
- **التفاوض في مقر الطرف الآخر :** في هذه الحالة 1- سوف يتحمل مشقة السفر 2- وصعوبة الحصول على المستندات 3- كما يمثل ذهاب المفاوض للطرف الآخر نوعاً من التنازل
- **التفاوض في مكان محايد :** يتم اجراء التفاوض في مكان محايد لكلا الطرفين المفاوض والطرف الآخر كاجراء التفاوض في قاعات الاجتماعات في الفنادق الكبرى

3- تحديد موعد التفاوض : يعتبر هذا الشيء مهم جداً للمفاوض (المشتري)

4- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها : حيث هذه النقاط قد تمثل امور ثانوية للطرف الآخر.

5- جمع المعلومات : مثل التعرف على الاسعار المختلفة للصنف او مدى حجم حاجتنا لهذا الصنف

6- اعداد جدول التفاوض : يشمل الامور التي تتم مناقشتها اثناء التفاوض ولا يجب ان يتعرف الطرف الاخر على لجدول اعمال الخاص بالمفاوض إلا ان هذا لا يمنع وجود جدول اعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .

7-تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر : تعتبر مهمة للمفاوض ، ويساعد في الحصول على المعلومات.

8- تحديد استراتيجية المفاوض : وهي الاطار العام الذي يحكم عملية التفاوض .

9- تحديد القائمين بالتفاوض : قد يكون فريقاً او فرداً – في حال كان فريقا يجب مراعاة اختيار الفريق والقائد ، يجب توفر التفاهم بين الأعضاء

10- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض : *منح السلطة الكافية لأعضاء الفريق *يجب أن لا تكون السلطة مطلقة * ان تكون السلطة محددة تحديداً دقيقاً

11- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على المفاوض : مثل الأحوال السياسية او الاجتماعية او القانونية او الاقتصادية التي تتعلق بالدولة والتي لا تقع تحت سيطرة المفاوض .

12- الاستعداد النهائي للتفاوض : يتم بعد الخطوات السابقة جميعها.

خامساً: استراتيجيات التفاوض

ان طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ،ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض مايلي :

١ - **منهج المصلحة المشتركة** : يكون بين أطراف التفاوض مثلاً المورد والعميل (وهناك استراتيجيتان أساسيتان هما)

*استراتيجية التكامل حيث ان العلاقة عبارة عن مصالح مشتركة *استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم

2- **منهج الصراع** : يرى المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين الطرف الآخر والجدير بالذكر بأن المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أسلوب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

من أهم الاستراتيجيات لهذا المنهج :

- أ - **استراتيجية الاستنزاف**: وتستخدم في مجال السياسة أكثر من مجال الأعمال حيث يقوم المفاوض بإطالة وقت التفاوض لاستنزاف وقت الموارد للطرف الآخر
- ب - **أحكام السيطرة والاختراع** : يقوم احد المفاوضين بالسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ،، ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شي فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شي آخر ،وتستخدم هذه الاستراتيجية في صورة اكبر في مجال السياسة .
- ت - **استراتيجية التشتيت** : عن طريق تشتيت الطرف الآخر من خلال فريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر او استخدام جداول اعمال المليئة بالأموال الفرعية مما يجعل الطرف الآخر يفقد التركيز -تستخدم في السياسة

المناخ التفاوضي :

- ١ - **المناخ الودي التفاوضي**...يكون رغبة بين أطرافه في تحقيق اهداف تفاوضية مشترطة من خلال احترام آراء الآخرين وتفهم وجهات نظرهم والالتزام بأداب الحديث وأصول اللباقة .
- ٢ - **المناخ الرسمي التفاوضي**..مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية مثل استخدام الألقاب وعاده يستخدم اذا كان اللقاء بينهم اول مرة
- ٣ - **المناخ الحيادي التفاوضي**...ان يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار ان اتمام الصفقة امراً عادياً وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات
- ٤ - **المناخ المتشدد** .. يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الآخر ،ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر
- ٥ - **المناخ العدواني** .. اذا احد اطراف التفاوض عالقل عدوانياً ولاشك ان المفاوضات تقشَل

المبادئ التي تؤدي الى تحسين التفاوضي :

- * العمل على خلق مناخ ودي ورسمياً قدر الامكان
- * اعطاء الطرف الاخر انطباع انك حريص على المصالح المشتركة
- * تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر
- * لاتدخل في تفاصيل فرعيه قدر الامكان
- * ابداء بالمشروعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة
- * اتبع المبادئ العلمية في عرض ادارة المعلومات
- * اعطاء فرصة للطرف الآخر ليعرض موقفه
- * حاول ان يكون حديثك مركزاً وان تتمتع بالصدق والثقة
- * حاول الوصول إلى حل وسط اذا لم تستطع تحقيق أهدافك
- * التفاوضية الكاملة

ساساً إدارة المساومة :

المساومة هي: تبادل التنازلات بين اطراف التفاوض ***تعد المساومة هي جوهر عملية المفاوضات من الطبيعي انه لا يوجد مفاوضات بالمنازعات

العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات :

- ١ . جدول الاعمال ويحتوى على الأمور محل التفاوض فيجب ان تكون هناك اولوية للموضوعات
- ٢ . التوزيع الجيد للأدوار لدى الفريق التفاوض : يجب تشكيل التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين (المتساهلين)وفي الوقت الذي تشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة
- ٣ . التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض ، لتلاشي التداخلات وازدواجية فيما بينهم
- ٤ . الوقت : امر مهم فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخر فإن ذلك يكون في مصلحة البائع .