

المحاضره 3 - الوحده الثانيه .. الإطار العام لعملية التفاوض

*مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات :-

أ- التفاوض في اداره المشتريات :

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
شروط الشراء مع المورد من ناحيه السعر والمواصفات والخصم..	مسؤولو الشراء
تحديد المواصفات المطلوبه	اداره المشتريات مع اداره التسويق والانتاج
تحديد كميه ووقت الشراء	ممثلو اداره المشتريات مع ادارتي الانتاج والماليه
اختيار مصدر الشراء	اداره المشتريات مع الاداره العليا واداره التسويق
تصنيع بعض الاجزاء بدلا من شراءها	اداره المشتريات مع اداره الانتاج الماليه والافراد
تأجير بعض المعدات بدلا من شراءها	اداره المشتريات مع الاداره الماليه
تصريف الاصناف الراكده	اداره المشتريات مع اداره الانتاج والماليه والمبيعات
تخطيط المخزن	اداره المشتريات مع اداره الانتاج والماليه والمخازن

ب- التفاوض مع الاداره الماليه:

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
اعداد الميزانيه التقديرية	الاداره الماليه مع ممثلي الادارات المختلفه
شروط الحصول على تمويل	الاداره الماليه مع مسؤولي الإئتمان بالبنوك
تحصيل اوراق القبض	الاداره الماليه مع المدينين واداره المبيعات
بطء عمل الدوران	الاداره الماليه مع ادارتي التسويق والانتاج
تأجير اصل من اصول الشركه	الاداره الماليه والمستأجر
شراء معدات رأسماليه جديده	الاداره العليا والماليه والانتاج والتسويق والمشتريات

ج- التفاوض في اداره التسويق :

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحيه السعر والخصم وتكلفه النقل	مندوبو البيع مع العميل
تصميم وتطوير المنتج	اداره التنسيق مع اداره الانتاج والماليه والمشتريات
شروط التعاقد مع موزع جديد للشركه	اداره التنسيق مع الموزع

اهميه التفاوض ومحدداته:- تنشأ الحاجه للتفاوض مع وجود المصالح المشتركه مع خلاف حول أمر ما مع الرغبه بحسمه بطريقه وديه وللممثل على الحاجه للتفاوض نوضح التالي: **1- على مستوى المنظمات:** تنشأ الحاجه للتفاوض بنشاط الشراء او البيع او الاعلان او اختيار العاملين الجيد .
2- على المستوى الدولي: المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسيه والاقتصاديه والعسكريه ومجالات العلوم والتربيه وتبادل الوفود والزيارات .
******* كذلك تقوم مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفه حول مآقد يدرسونه من مشروعات مشتركه وتوكيلات تجاريه او تراخيص .
3- على المستوى الشخصي: يتفاوض مع زملاءه ورؤساءه ومرؤوسيه او زوجته واولاده .
4- قد يتفاوض الفرد مع نفسه مثلا تكون لدى الشخص ثلاث اهداف: - التفوق في عمله لسرعه الترقى -مساعدته اولاده في استذكار دروسهم .
 -اكمال الدراسات العليا .. يقع الفرد في حيره داخل نفسه حول كيفيه توزيع وقته والاولويات ويدخل في مفاوضات مع نفسه لجسم التعارض .
 (يتضح مما سبق : أن الحاجه للتعارض تنشأ بصفه مستمره وتحتاج المرء الى مهارات تفاوضيه مناسبه ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب)

***التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:-** في مجتمعنا نماذج لاناس حققو نجاحات كبيره في حياتهم واجابات لتساؤلنا حول كيفيه تحقيقهم لهذا النجاح لن نخرج عن :- أن يكون هذا النجاح بمحض الصدقه . تحقيق النجاح لانهم اذكاء بطبعهم - لان لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم (يتضح ان السبب الاخير هو سبب رئيسي في تحقيق النجاح)

وقد تزايدت الحاجه الى التفاوض في السنوات الاخيريه بدرجه كبيره لاسباب منها:- **1**
 - تزايد الاهتمام بالعمل والاستجابته لاحتياجاته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها .
2- وضوح اهميه مراقبه الجوده وضروره التفاعل بين مسؤولي المنظمه لتحقيق الجوده التي تكفل المنتج .
3- ظهور علاقات جديده بين رجال الاعمال من جهه وموظفيهم من جهه اخرى حيث يتم التركيز على كفاءه الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الاصول الثابته في المنظمه .
4- تزايد الاتجاه الى توفير المشتريات من خلال المناقصات ومايشمل عليه من ممارسات وضغوط
5- تزايد الاتجاه الى منح صلاحيات واسعه للمديرين والمستويات الاداريه التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقه بمسئولياتهم عن اقناع اصحاب العلاقه

6- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمه الواحده لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع الجهات الخارجيه من جانب اخر .

محددات النجاح في التفاوض :- 1- الاعداد الجيد للتفاوض: هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الاعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعته وتأثير الظروف المحيطة وجمع المعلومات حول القضايا التي سيتم التفاوض عليها مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجيه التفاوض كذلك من المهم اختيار (فريق التفاوض) .

2- الاستراتيجيه المستخدمه والتكتيكات المصاحبه لها: لا تتناسب جميع الاستراتيجيات في جميع المواقف لذلك يجب اختيار استراتيجيه مناسبه .
3- الاستخدام الذكي للتوقيت : يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل معه بذكاء ، كيفية التحرك على مائد المفاوضات .. متى تتشدد ؟ متى تتساهل ؟ متى تضيق الوقت ؟

4- توظيف الاسئله لخدمه التفاوض الفعال: للأسئله اثناء التفاوض وظائف متعدده منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات او ابداء استياء او اعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث لذلك يجب على المفاوض تحديد الهدف من الاسئله بدهقه . 5- الاستشاره والوساطه والتحكيم كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في الموقف التفاوضي لحسم الخلاف بين الطرفين لذا مهم التعارف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره .

6- خصائص المفاوض ومهاراته : نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها مايلي :

* ان تعد نفسك اعدادا جيدا لعملية التفاوض

* أن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح

* ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض التي تتوافر فيه المواصفات المطلوبه

* طبعه العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضه

* اعنتي بصياغه الاتفاقات والعقود

7- العلاقات بين الاطراف المتفاوضه : تتأثر المفاوضات بالعلاقات السائده بين الاطراف سواءا بالود او التوتر ودرجه الثقه المتبادله حيث ان الثقه العاليه تسهل اتمام المفاوضات بسهولة ويسر .

8- العناية بصيغه الاتفاقات والعقود : يجب الاهتمام بصياغتها السليمه للاتفاقات حتى لاتواجه مشكلات لدى التنفيذ

9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن اهم المبادئ :-

أ/ مبدأ قدره الذاتيه: يعكس قدره المفاوض على فهم الخصم وقدرته على قياده الحوار والتأثير والاقناع

ب/ مبدأ المنفعه : يجب التأكد من توافر عنصر المنفعه او المصلحه في استمرار المفاوضات لكل الاطراف .

ج/ مبدأ الإلتزام: يشير الى التزام كل طرف بتحقيق اهدافه من جهه وماعليه من اتفاقات من جهه اخرى

د/ مبدأ العلاقات المتبادله : تظهر اهميه هذه العلاقات في حال تكرار التعامل بين الاطراف ووجود مصالح مشتركه بينهما .

10- مراكز القوى النسبيه وتوظيفها لخدمه اتمام المفاوضات : تتفاوت من موقف لآخر ولكنها لاتؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق بمقدار قوه التفاوض الموضوعيه .

الإطار العام لعملية التفاوض :-

أولا/ درسه الموقف التفاوضي يتم من خلال اثاره بعض الاسئله ، هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي ؟ ماالمشكلات والصعوبات التي قد تواجه الاطراف ؟ ماوجه الاختلاف ؟

ثانيا / التخطيط للتفاوض والاعداد له

1- التخطيط للتفاوض: هو الاداره للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئه التي يتم فيها التفاوض وتظهر اهميه التخطيط من خلال اثاره بعض التساؤلات ، مااهداف اطراف التفاوض؟ ماأولوياتها؟ ماهي امكانيات الطرفين ؟

2- ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض : * عدم وضوح الاهداف * سوء توزيع الموارد *فقد الرشد في تحقيق الوجهه *خط في تحقيق الاولويات وصعوبه الامتناع بالفكر الاستراتيجي

3- التخطيط للتفاوض وتحقيق الاهداف : يمكن للمفاوض ان يحدد اهدافه في ضوء التساؤلات التاليه : ماأولويات عرض القضايا ؟ ماالقضايا التي ستكون في مجال التفاوض ؟ ماالحدود القصوى والدنيا للنتائج المستهدفه ؟

ثالثا/ تطبيق اسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض : يتطلب الاعداد الجيد ان يتبنى المعد نظره مرنه لخطوات الاعداد ويتعين بالتالي ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين خطوات الاعداد للتفاوض .

رابعا / مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئه في التفاوض (مقدمات التفاوض) توجد بعض المفاهيم الخاطئه عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم احدى المعوقات امام تعلم التفاوض لتعظيم المنافع ومنها مايلي :-

- 1 - التفاوض استسلام واذعان .. الاعتقاد بان التفاوض احد اشكال مبارزه والقتال على اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها
- 2 - التفاوض يشمل الاخضاع والاكراه .. قد يختار المدير او الاب اسلوب الامر او اصدار القرارات الغير قابله للمناقشه ،تنتج عن هذه القرارات تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبه في الخروج عن دائره السيطرة .
- 3 - تمنع الصلاحيات والسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض
- 4 - لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشاريه : يرى البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشاره ولا يوجد مجال للتفاوضات في حالات تقديم الاستشارات لكن الواقع العملي يؤكد ان العمل الاستشاري يتجدد بدرجه اساسيه على شكل الحوار بين طالب الاستشاره والمستشار

- ٥ - تأجيل جني ثمار التفاوض : قد يؤدي الحرص على سرعه جني ثمار التفاوض الى العمل على تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعه واحده وبكل السبل بمعنى رفض بديل عمليه التفاوض من خلال استراتيجيه جني ثمار التفاوض .للتوضيح ..(رجل اعمال يرى ان المتقدم له لشغل وظيفه ما في شركته لديه المؤهلات اللازمه للوظيفه ولكنه لايعرض عليه راتب مغري لانه ليس متأكدا على انه سيقوم بواجبات الوظيفه كامله بينما يرى المتقدم انه جدير براتب مرتفع بمجرد تعيينه)
- ٦ - التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع : ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين اطراف متنازعه هناك مواقف تفاوضيه بين الاصحاب
- ٧ - قضايا التفاوض منطقيه : تشير بعض الكتابات ان الموضوعات التفاوضيه يشترط ان تكون منطقيه مقبوله والا يكون منها له علاقه بجوانب دينيه او سياسيه وهذا رغير صحيح ،، يؤكد الواقع ان هناك حالات عديده حقق منها احد الاطراف مكاسب من خلال موضوعات هامشيه
- ٨ - التفاوض يتم دائما على مائده المفاوضات : يتصور البعض ان التفاوض لابد ان يتم بشكل مباشر وهذا فير صحيح فقط يتم عن طريق الهاتف او الشبكة العنكبوتيه او من خلال الفاكس
- ٩ - توفير كافه البيانات والمعلومات عاده يكتفي بتوفير البيانات التي يمكن التفاوض من الاحاطه بالجوانب الرئيسيه لموضوعات التفاوض.
- ١٠ -الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض عنى طريق وضع على قمه جداول الاعمال اقل الموضوعات اهميه
- ١١ -التفاوض مكسب.. وخساره : يتم في بعض المواقف تنظيم المصالح المشتركه بين اطراف التفاوض فالبعض يعتقد اعتقادا غير صحيح بأن منافعه لا تتحقق الا من خلال تدني مكاسب الطرف الاخر
- ١٢ -وقت اطول للموضوعات الاله : لايمنع من ان يكون الموضوع في اخر قائمه التفاوض وقد يخصص له وقت اقل مع تخصيص وقت اطول للموضوعات الثانويه او الهامشيه
- ١٣ -اختلاف اهميه الوقت : قد يرى احد الاطراف بأن من الافضل الاسراع في عمليه التفاوض وحسم القضايا بسرعه بينما الطرف الاخر يرى ان الاستثمار الافضل يتطلب الاطاله في زمن التفاوض وتأخير وقت الاتفاق .

انتهى