



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مطبوعة بعنوان:

## تقنيات التفاوض التجاري

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق الخدمات

من اعداد الدكتور:

بن حمو عبدالله

الموسم الجامعي: 2022-2023.

## الفهرس

الصفحة	المحاضرات
01	الفهرس
02	المقدمة
03	المحاضرة الأولى: تاريخ التفاوض
06	المحاضرة الثانية: مدخل إلى التفاوض
27	المحاضرة الثالثة: التفاوض، خصائصه و مجالاته
42	المحاضرة الرابعة: استراتيجيات التفاوض
61	المحاضرة الخامسة: إطار العلاقة التفاوضية
66	المحاضرة السادسة: قواعد العلاقة التفاوضية
71	المحاضرة السابعة: معارف المفاوض
79	المحاضرة الثامنة: السلوك الشرائي للزبون
90	المحاضرة التاسعة: أنماط المفاوضين وأساليب التعامل معهم
108	المحاضرة العاشرة: نقاش البيع
111	المحاضرة الحادية عشر: أخطاء في لغة الجسد يجب تجنبها
115	الخاتمة
116	قائمة المراجع

## مقدمة:

يعد التفاوض جزءاً أصيلاً من حياة الناس إلى حد يمكن القول أن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة سواء كانت على أمور صغيرة أو على قضايا كبيرة. ففي البيت يتفاوض المرء مع أولاده حول المكافأة التي يستحقونها في حالة تحقيق النجاح في الدراسة أو عند تنفيذ أمر ما بعينه، كما قد يكون في حالة تفاوض معهم ومع والدتهم حول المكان الذي سيقضون فيه العطلة. وتدور مفاوضات أخرى بين أفراد الأسرة بشكل أو بآخر عن أشياء تتصل بحياتهم ومنذ أن يضع الإنسان قدمه خارج البيت يجد نفسه في مواجهة أنواع متعددة من المفاوضات التي تبدأ بحديث مع حارس العمارة، وأعمال العمارة من ترتيب النظافة، وأحوال المصعد، وغسيل السيارات وغيرها. ثم يتجه للعمل ويبدأ بمفاوضات مع زملاء العمل، وهناك مفاوضات لا تنتهي سواء بالبيت أو بالعمل، أو بالشارع، أو بالأسواق، فلا يكاد لقاء مع آخر إلا ويحصل التفاوض.

إذن نرى أن التفاوض جزء مهم في حياتنا، وأنه يتوجب علينا أن نتسلح بالمهارات والقدرات اللازمة لإتقان التفاوض وجعله فاعلاً إذا علمنا أن هناك متغيرات عديدة تؤثر على التفاوض منها شخصية المفاوض، وتوفر المعلومات والموقف المناسب، وغيرها

التفاوض التجاري هو العملية التي يشارك فيها طرفين لهما رأي مختلف على سعر صفقة تجارية وذلك للوصول إلى اتفاق وعادة ما يحدث الاتفاق فقط إذا وجد الطرفان أن الاتفاق يفيد كليهما أي اتفاق متبادل المنفعة وهذه ميزة قياسية في جميع معاملات الأعمال.

وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة سواء كان عن طريق الأفراد، أو التجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات أو المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء عادة ما تتناول المفاوضات كلا من نوع السلع ومواصفاتها، والعرض والطلب والسعر، والكمية المطلوبة ونوعيتها، و كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد، ومدة التسليم، والتأمين ومخاطر النقل مع نسبة تحمل كل من البائع والمشتري، وتحديد المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد.

## المحاضرة الأولى: تاريخ التفاوض

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق، وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، ففي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلا كانت المحادثات الشفوية ووساطة أطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج .

وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض والأولى في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى.

وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح أو تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الآخر. ومع تقدم الإنسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية وإجراء المفاوضات، ونجد أن المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصدقة.

ومع نشوء الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة وفي ظل هذا التطور أصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخنق الازمات وإحلال الوفاق، وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

### 1- البدايات التفاوضية:

وجدت العمليات التفاوضية منذ قديم الزمن مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الإنساني فأول عملية تفاوضية ربما تعود إلى آدم و حواء عليهما السلام. و بقيت العمليات التفاوضية مستمرة باستمرار العمليات التناسلية للإنسان منذ القدم وحتى الآن، وستستمر الى أن يرث الله الأرض وما عليها، و الدليل على قدم العمليات التفاوضية قصة هابيل وقابيل ابني آدم عله السلام التي ذكرت في القرآن الكريم.

## 2- التفاوض في العصور القديمة:

### 1-2. التفاوض في العهود الحضارية:

المتبع لتاريخ الحضارات القديمة يجد أن المفاوضات قد تزامنت وجوداً مع وجودها، فقد عرفها الفراعنة في مصر و اليونان و الرومان القدماء، لذا قالو: " ان قدمها قدم المجتمع البشري و لا تذهب إلا بذهابه، حتى أنها حدثت في عصر ما قبل التاريخ". ففي سلوك اجتماعي فطري نشأ كوسيلة للاتصال و التفاهم بين المجتمعات البشرية المتجاورة في العصور القديمة، على الرغم أن هذه المجتمعات م تمارس التفاوض في تلك العصور على أنه علم و فن له أصوله و قواعده، و له طرقه و وسائله و أدواته، بل مارسته على أنه جزء من العادات و الأخلاق و التقاليد. و كانت الصلات و المفاوضات التجارية هي السبابة على المفاوضات السياسية، لأن أول ما يطمح اليه الانسان هو تلبية حاجة الجوع قبل غيرها. و في ذلك دليل قوله تعالى: " الذي أطعمهم من جوع و آمنهم من خوف" . سورة قريش. الآية 04.

لذلك كان التفاوض حول السلع الغذائية ذا أهمية كبيرة، لأنه يلبي الحاجات الضرورية للبقاء عند الإنسان ألا وهي حاجة الجوع التي سبقت حاجته للأمن.

### 2-2. المفاوضات في جاهلية العرب:

يمكن القول أن طبيعة العرب المتمثلة في حب الأسفار و التنقل بسبب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الجغرافية الصعبة دفعتهم الى ممارسة التجارة و الى الاجتماعات في الأسواق، و سهلت عليهم اقامة علاقات و ارتباطات واسعة و متنوعة مع بعضهم البعض، الأمر الذي أدى الى ظهور الحاجة الى ارسال الوفود لتقديم التهاني و التعازي أو للتشاور أو لعقد التحالفات وفقاً لطبيعة المناسبة.

### 3-2. المفاوضات في الإسلام

كانت العرب تطلق عبارة " المفاوضة" على المفاوضات التي كان يجريها الرسول صلى الله عليه و سلم بداية انطلاق الدعوة الاسلامية خاصة مع مشركي مكة. حيث كان أقطاب التفاوض محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم و قريش. فلم تجد قريش بديل للمفاوضة مع الرسول صلى الله عليه و سلم بعد أن اشتد عود الإسلام فكان صلح الحديبية المعروف و الذي تم التوصل الى بنوده بعد مفاوضات دارت بين الرسول و سهيل بن عمرو.

#### 4-2. المفاوضات و العصر الحديث:

كثيرا ما يشير الكتاب و المهتمون بعلم التفاوض الى المقالات السير فرانسيس بيكون '1561-1626م" في التفاوض، و الى كتاب ميكا فيللي الشهير "1513م" الذي عالج فيه حيل الحكم و السياسة، كمرجعين أساسيين أولين في هذا المجال. لكنه كان للعرب السبق في معالجة هذا الموضوع، فقد سبق السير فرانسيس بيكون و ميكا فيللي في وضع مخطوطه المعروف ب " رقائق الحلل في دقائق الحلل" الذي حققه رينيه خوام عام "1946م" في كتابه في الفرنسية ترجم الى عدة لغات.

## المحاضرة الثانية: مدخل إلى التفاوض

كل شخص في حياته وفي أي أمر يتصرفه أو يقوم به يستخدم أسلوباً معيناً وطريقة للوصول إلى الغرض المطلوب، والتفاوض من أجل الوصول إلى حل للمشكلات التي تعترضه إحدى الطرق التي يحتاجها المرء في كل وقت سواء في المنزل مع الأهل والأولاد والزوجة أم في أماكن العمل.

التفاوض أصلاً هو حوار أخلاقي مدني ببناء للاتفاق على أمور فيها خلافات ومشكلات مستعصية صعبة الحل دون الجلوس وجهاً لوجه مع الآخر، وهو فن من الفنون التي نحتاجها في كل مناحي الحياة على المستوى الشخصي وعلى مستوى الأفراد والأسرة والمجتمع الواحد والحي والبلد والإقليم والعالم، وهو علمٌ مكتسب بالتعلم والتجربة والممارسة، وله نزعة هيمنة وسطوة، فوفقاً للنظريات الإمبريالية والرأسمالية هو حوار قهري لتحقيق أغراض الطرف المفاوض الأول المتغطرس والمهيمن.

وتعريفه أيضاً بأنه مجموعة من جولات النقاش للوصول إلى اتفاق، وهو نشاط مستمر للحصول على ما تريد من الطرف الآخر وسيلة لصنع القرار في الحياة العامة.

وعلى الصعيد العسكري نعرف التفاوض بأنه مجموعات من الجولات المرهقة المنهكة الشاقة من المباحثات التحاورية لتوقيف أو تجنب صراع مسلح أو حرب ضروس.

أما على الصعيد الاقتصادي فالتفاوض علمٌ وفنٌ لا يختلف أبداً عن الفنون والعلوم الأخرى لتخفيف حدة التوترات الاقتصادية نتيجة للاحتكاك في الأسواق التنافسية لاحتكار سلعة أو فرض سعر أو إيجاد حلول للتضخم أو الإفلاس، وغياب التفاوض هنا ربما يؤدي إلى كوارث ومشاحنات ومواقف سلبية، وقطيعة تقود إلى أزمات أممية مزمنة قد يصعب حلها مستقبلاً. ولا يمكن بتاتاً إيجاد حلول للنزاعات السياسية والعرقية والدينية والمذهبية والطائفية المحلية والإقليمية والعالمية المستفحلة إلا بخلق ظروفٍ مواتية لتفاوض وحوارٍ أخلاقيّ بناء.

والتفاوض هو فنٌ كسائر الفنون الإبداعية قبل أن يكون علماً مكتسباً نتيجة الدراسة والممارسة، إنه فنٌ غريزيٌّ يمنحه الله للإنسان دون غيره، وإننا نعلم أن أشخاصاً تخصصوا في هذا

العلم ودرسوه ونالوا به درجات علمية رفيعة، إلا أنهم حين يدخلون معترك الحوار والتباحث نراهم يفشلون عملياً لعدم تمكن روح الفن التفاوضي من عقولهم وأنفسهم وأرواحهم.

### 1- تعريف التفاوض:

التفاوض هو:

- العملية التي من خلالها يحاول طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو مواضيع معينة.
  - العملية التي يتم بموجبها الاتفاق على ما لم يتم الاتفاق عليه.
  - تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم و آرائهم حول موضوع معين لتحقيق تعاون أو تقوية أواصر الصداقة فيما بينهم.
  - عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم.
- يجدر الإشارة إلى أنه هناك بعض المفردات مشابهة لمفردة التفاوض ونخص بالذكر المواجهة، التعاون.

### - مفهوم المواجهة:

يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول: إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض.

فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

### - مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر

ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاوناً لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

إذا التفاوض هو عبارة عن عملية اجتماعية يتم فيها تفاعل بين طرفين أو أكثر، وهؤلاء الأطراف يكون لديهم اعتقاد كبير بوجود مصالح ومهام مشتركة ومتداخلة يمكن من خلالها تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها، بالإضافة إلى حصولهم من خلال التفاوض على نتائج مرغوبة وذلك عن طريق الاعتماد على حدوث تواصل فيما بينهم. وذلك على اعتبار أنه وسيلة من الوسائل التي يمكن من خلالها تضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك فيما بينهم وذلك من خلال الاعتماد على عدة أساليب و التي منها أسلوب المناقشة و التضحية و الحجة و استخدام أسلوب الإقناع والاعتراض، و ذلك من أجل التوصل إلى اتفاق مقبول لجميع الأطراف و ذلك بشأن موضوع التفاوض.

2- عناصر التفاوض:

يتضمن مفهوم التفاوض عدة عناصر يجب من توافرها وذلك لنجاح عملية التفاوض، ومن أهم عناصره ما يلي:

1-2. وجود الهدف: يجب أن يكون لكل طرف من أطراف التفاوض هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى لتحقيقها وذلك من خلال ما يقدمه الطرف المقابل من تعاون وتضحيات أو تنازلات من أجل تحقيق هدف الطرف الأول.

فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض، وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويقسم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

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

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معا.

2-2. وجود الأطراف: يجب أن يوجد أثناء التفاوض طرفين أو أكثر يكون بينهم نزاع وذلك من أجل التفاعل فيما بينهم وتحقيق المصالح وذلك من أجل الوصول إلى نتائج مرضية. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا على مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة، وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة، أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

2-3. اختلاف وجهات النظر: من العناصر الأساسية لبناء التفاوض اختلاف وجهات النظر بين طرفين أو أكثر.

2-4. القناعة: يجب أن يكون الطرفين لديهم قناعة تامة بأن الاتصال المباشر والتفاعل فيما بينهم بل والاستجابة المناسبة للتفاوض تعد هي الوسيلة الأكثر فاعلية، من أجل الوصول إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف كما أن القناعة تتضمن أن يقوم الفرد بتقديم التنازلات، وأن يمتلك القدرات التي تمكنه من إقناع الطرف الآخر بتعديل موقفه من أجل التوصل إلى اتفاق فيما بين الطرفين من أجل التوصل إلى تحقيق مصالح عادلة لجميع الأطراف.

2-5. الترابط: وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي (ككل) بشكل عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2-6. التركيب: يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي، وفي إطارها الكلي.

2-7. إمكانية التعرف والتمييز: يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف إليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمة.

2-8. الاتساع المكاني والزمني: ويقصد به المرحلة الزمنية أو التاريخية التي يتفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملها القضية عند التفاوض عليها.

2-9. التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

10-2. الغموض: ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك)، إذ يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم الشك عن طريق جمع المعلومات والبيانات كلها التي تكفل توضيح التفاوض خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا الطرف المفاوض الآخر ودوافعه، واتجاهاته ومعتقداته وآرائه.

### 11-2. وجود قضية التفاوض:

لابد أن يتمحور أو يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة، أو تكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو أخلاقية ... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذلك غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

### 3- التفاوض التجاري:

- المفاوضات التجارية هو المصطلح المستخدم في العمل لاتفاقية، يعني الوصول إلى اتفاق عادل والحصول على أقصى عائد بأقل تكلفة ممكنة يمنحها الشخص في الطرف الآخر من الاتفاقية.  
- هو علاقة بين طرفين أو أكثر، يكون لهم مصالح و أهداف مختلفة، يبحثون عن أرضية مناسبة لوضع حد لهذه الاختلافات وإيجاد حل يرضي جميع الأطراف.  
- إنها العملية التي يتفق بها طرفان لهما أجندات مختلفة على سعر المعاملة التجارية التي يشاركون فيها. يتميز بإبلاغ مصالح كل طرف وما يتوقعونه من الاتفاقية.  
-التفاوض التجاري هو العملية التي يشارك فيها طرفين لهما رأي مختلف على سعر صفقة تجارية وذلك للوصول إلى اتفاق وعادة ما يحدث الاتفاق فقط إذا وجد الطرفان أن الاتفاق يفيد كليهما أي اتفاق متبادل المنفعة وهذه ميزة قياسية في جميع معاملات الأعمال.

وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة سواء كان عن طريق الأفراد، أو التجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات أو المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء عادة ما تتناول المفاوضات كلا من نوع السلع ومواصفاتها، والعرض والطلب والسعر، والكمية المطلوبة ونوعيتها، و

كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد، ومدة التسليم، والتأمين ومخاطر النقل مع نسبة تحمل كل من البائع والمشتري، وتحديد المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد.

### لماذا التفاوض التجاري مهم جدا؟

المفاوضات هي أهم وأصعب الأجزاء في ممارسة الأعمال التجارية، حيث أنها تؤثر على قرارات الشخص الآخر لتتناسب مع قرارات المفاوض وإنها ليست مهمة سهلة فأن لديها قدرة على صنع أو هدم الأعمال التجارية.

وهناك بعض الأمور التي يجب أن يضعها المفاوض في الاعتبار قبل الدخول لأي مفاوضة ومن هذه الأمور:

الأمر الأول: أن يكون لدى المفاوض معرفة ومعلومات عميقة وكافية عن المشروع الخاص به ومشروع خصمه، أن تكون لديه المرونة الكافية لطرح الخطط التي تسمح له بالمضي قدما في المهمة.  
الأمر الثاني: أن يبتكر المفاوض خططا للطوارئ لكي يستفيد منها ويتبعها إذا لم تسير الأمور كما كان مخططا لها.

وإذا كان المفاوض يريد إحداث فرق لشركته، فيجب عليه تطوير مهارات التفاوض التجاري وصقلها في مرحلة مبكرة وهذا يتطلب التدريب والتعليم المناسبين.

### 3- طرق التفاوض التجاري:

أولاً: عقد مفاوضات بين الوفدين المفاوضين (المشتري والبائع) فهنا يتم تناول جميع النقاط المتعلقة بالصفقة، وكلما أتفق على نقطة يتم الانتقال إلى النقطة التالية حتى يصل الطرفان إلى عقد الاتفاق الذي يوقعان عليه.

ثانياً: التفاوض بين الممثل التجاري المعتمد لشركة تجارية مقيم في دولة ما مع شركات تجارية أخرى لتسويق بضائع شركته.

ثالثاً: التفاوض التجاري بواسطة الهاتف والإنترنت.

رابعاً: التفاوض التجاري بين دولتين لعقد معاهدة تجارية عامة متعلقة بمختلف أنواع السلع (صناعية كانت أو زراعية أو غيرها).

ومن أهم مجالات التفاوض التجاري نذكر: المفاوضات التسويقية، المفاوضات الإنتاجية، المفاوضات المالية والاستثمارية، المفاوضات في تجاره الخدمات.

تجدر الإشارة إلى أن التفاوض التجاري بين الدول ذات الاقتصاد الحر يختلف عنه بين دولة مركزية ودولة تأخذ بالنظام الاقتصادي الحر، حيث تكون العقبات التي تعترض المفاوضات أكثر تعقيداً، كما أنه يجب ملاحظة أن التفاوض التجاري وغيره من أنواع التفاوض يعود إلى كل موضوع أو مشكلة أو قضية، كما يعود إلى أسلوب المفاوضين ومهاراتهم، مهما كان نوع الأنظمة الاقتصادية أو التجارية، بين تاجر وشركة أو شركة وأخرى.

بحيث أن التفاوض يختلف على حسب كونه بين فردين أو شركتين أو دولتين مختلفتين في تطبيق الأنظمة مثلاً، فلا بد من إحترام الأعراف والتقاليد والأنظمة الدولية في أثناء عملية التفاوض.

#### 4- أهمية التفاوض:

يمكننا التعرف على أهمية حدوث التفاوض من خلال الآتي:

- تتضح أهمية التفاوض في أنه علم وفن في ذات الوقت.
- يحظى التفاوض بأهمية كبرى في تحقيق التواصل اليد والتواصل الفعال بين أطراف التفاوض.
- تتضح أهمية التفاوض في أنه ضروري لتكوين أرضيات مشتركة بين الأطراف محل النزاع.
- يعد التفاوض مهماً لأنه يعمل على تجنب الصراعات واستخدام أسلوب الجدل العقيم الذي ليس من وراء إتباعه أي فائدة تذكر.
- يعد التفاوض هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات وفض النزاعات.
- كما يعد التفاوض مهماً جداً في الحياة حيث أنه يؤدي إلى تحقيق مزيداً من الإنجازات بالإضافة إلى دوره الهام في عقد الصفقات الرابحة والتغلب على جميع المعوقات التي قد تواجه الفرد أثناء تحقيق إنجازاته.

#### 5- العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية:

- الإعداد: بتحديد لغة التفاوض، ومكانه، ووقته، والشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ عملية التفاوض، والتخطيط للتفاوض بتحديد الأهداف المنشودة، وتحديد الموضوعات التي سيتم التفاوض عليها وجمع معلومات عنها وتحليلها، والتوصل لبيانات عن الطرف أو الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض، وتقويم المركز التفاوضي بدقة، وتحديد الإستراتيجية الملائمة للتفاوض.
- التنفيذ: بالتطبيق المرن لما تم التخطيط له ليتلائم مع متغيرات عملية التفاوض لتحقيق أهداف العملية.

- **توظيف الوقت:** لا تقتصر عملية التفاوض على التحدث مع الطرف الآخر وفق الخطة المحددة مسبقاً فحسب، بل تنطوي أيضاً على الذكاء اللغوي بمعرفة الوقت الملائم للتحدث، والتوقف عن الكلام، ووقت مهاجمة الخصم، ووقت التساهل معه.
  - **استخدام الأسئلة:** السؤال سلاح ذو حدين وتتم الاستفادة منه بمعرفة الهدف من السؤال قبل طرحه على الطرف الآخر، واستخدامه في الوقت المناسب خلال عملية التفاوض.
  - **الوساطة:** تتطلب بعض عمليات التفاوض مشاركة طرف خارجي لتعزيز القدرة على التوصل لإتفاق وتحقيق مقاصد عملية التفاوض خاصةً في عمليات التفاوض الهادفة لحل الخلافات بين الأطراف المتفاوضة.
  - **شخصية المفاوض ومهاراته:** المفاوض هو الشخص المسؤول عن تنفيذ العملية والتي تُمثل عملية مرنة تستلزم مقومات متنوعة كالذكاء اللغوي والاجتماعي، وسُرعة البديهة، والخبرة في التفاوض، وإتقان مهارة الإقناع.
  - **العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:** تتأثر العملية بنوع وجود العلاقة بين الأطراف بصفة عامة، كما تؤثر نتائج عملية التفاوض في العلاقات.
  - **الاتفاقات:** تنتهي العملية بتوصل الأطراف لاتفاق لتنفيذه، لذا فالصياغة الدقيقة للاتفاقات تدعم الثقة والوضوح بين الأطراف، وتعزز القدرة على الالتزام بتنفيذ هذه الاتفاقات.
- 6- مبادئ التفاوض:**

يعتمد النجاح في المفاوضات، إلى حد كبير، على المفاوض نفسه، فلا بد له من أن يلتزم بأهدافه، وأن يكون هادئاً ومسيطرًا على نفسه، ومخفياً لمشاعره. وليتذكر دائماً أنه عارض للأفكار ومروج لها. ولا بد له كذلك من أن يستثمر وقته استثماراً جيداً، وان يحترم الآخرين وألا يستخف بهم، فكما أن التعالي صفة مذمومة، فالإفراط في التواضع مصدر خطر.

#### 1.6 مبادئ ذات علاقة بالمفاوض:

تتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يأتي:

1. فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها، ويكون همهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.
2. ضع أهدافاً كبيرة، وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى، إذا ما تطلب الأمر ذلك، وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.
3. لا تركز على الأهداف قصيرة المدى، وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضباع للأهداف بعيدة المدى.
4. كن هادئاً واضبط أعصابك، ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين، وكن واثقاً من نفسك وقادراً على فرض احترامك على الآخرين، وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق أهدافك. وعليك كذلك أن لا تبدو قلقاً، وأن تكون دائم الابتسام؛ فالابتسام تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر وتعمل كذلك على إجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية. إن الاسترخاء، لا التوتر والاضطراب، هو خير سبيل لتعلم المفاوضات كيف يفاوض. يقول توماس جيفرسون: «عندما تغضب حاول أن تعد من واحد حتى عشرة قبل أن تتكلم، وإن كنت غاضباً جداً عد حتى المئة».
5. كن متفائلاً، فالتفاؤل أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم، وانشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من أن تكون بعيداً عن الانفعال، لكي تظل في حالة التوافق النفسي والالتزان العاطفي، وأن لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يدفع إليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.
6. لا تروج لنفسك، وروج لأفكارك، وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.
7. تفهم حاجات الطرف الآخر، وتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية. ولا تستخف بالآخرين؛ لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لأن تجعلهم في وضع يقدررون فيه على إلحاق الضرر بك، ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية.

8. استعد للمفاوضات، وتمتع بجاهزية عرض رسالتك، وتعلم كيف تفيد من ردود أفعال الآخرين، ولا تفاوض ما لم تكن مستعداً. فإذا لم تكن مستعداً للجلوس إلى مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك، بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة المفاوضات. وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدم تكتيكات كسب الوقت والتسويق التي تكفل لك تحقيق الأهداف.

9. لا تستعجل الأمور، ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه. أجل قرارك لوقت آخر، ولا تستسلم لأي ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قراراً متسرعاً؛ إذ يجب إخضاع أية مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية المزيد من الدراسة التحليلية، حتى يكون القرار المتخذ قراراً سليماً.

10. تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه. إذ كثيراً ما يعتمد الطرف الآخر إلى استخدام استراتيجية الضعيف» بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الآخر. وقد يظهر الطرف الآخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني. ووثيق الصلة بهذا المبدأ عدم استخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية؛ فذلك سينعكس على سلوك الطرف الآخر ويجعله أكثر تشدداً. كذلك فإن حسن الاستقبال والترحيب ولطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود والصدقة للبدء في التفاوض.

11. راع مبدأ السرية، واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة، وكن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر؛ فذلك يشتم جهده ما بين اكتشاف المجهول والتفاوض معه. ويقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراقك عند الجلوس إلى مائدة المفاوضات. وكلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميكاً كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك إلى السير بخطوات تجاه مصالحك دون أن يدري.

12. قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه. وجميل ان تلجأ إلى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في أثناء الحديث معه، وان تشعره بأهميته وأهمية آرائه، وأن تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتمه، وأن تتجنب توجيه النقد إليه، وأن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه.

13. كن مقبولاً في طرح أفكارك، وتمتع باليقظة والحذر، فساعات من المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في أساليب التفاوض. ومن شأن هذا المبدأ أن يجعل القضية ساخنة وعملية التفاوض متجددة.

14. اختتم الجلسة التفاوضية بملحوظة إيجابية، بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة؛ إذ إن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها. ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير، فامنح التقدير بحرية لمن يستحقه.

15. لا ترسل أحداً نيابة عنك حيث أمكن، فأنت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق، وتثير الاهتمام الحقيقي بشأنها. وما حك جلدك مثل ظفرك». 16. شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً، وتأكد من انسجام أعضاء الفريق، فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تغدو مهددة بالفشل، واحرص على أن تعقد المفاوضات وجهاً لوجه للإفادة من ردود أفعال الطرف الآخر. وتجنب ما أمكن المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات وتعرف على صاحب السلطة في الطرف الآخر، فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

17. استمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر، فذلك يكسبك بصيرة إضافية. واحتفظ بحكمتك، واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات؛ إذ نادراً ما يكون لديك كل الحقائق وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم؛ فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدراً جيداً للمعلومات.

إن الاستماع شيء والصمت شيء آخر، على الرغم من الامتناع عن المشاركة في الكلام في الحالتين. فالاستماع يعني أن تندمج مع الآخر، أما الصمت فيعني الهروب تفكيراً وتأملاً داخلياً أو تعبيراً عن عدم الرغبة في الدخول إلى الترتة.

18. لا تنهز بنجاح الآخرين، قوم هذا النجاح؛ إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك، إذا ما اقتضى الأمر ذلك. وتحقق مما يدي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات، فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه إلى أعبابه؛ فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل.

19. اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه؛ فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء، ويمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية، فغياب أحد أعضاء فريقك عن أية جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك، خصوصاً إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب.

20 لا تتردد؛ فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي، وعندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة فإنه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.

## 2.6. مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي: تتمثل هذه المبادئ فيما يأتي:

1. كن كما أنت، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك في وقت مبكر من الاجتماعات، وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية، فبغض النظر عما تطرحه من آراء وأفكار فإن الطرف الآخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين، فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك
2. كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين، إنهم سيقدرون لك ذلك، وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بحملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة تسببت فيها؛ إذ سينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً، بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات واللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي.
3. لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا، وتجاوز عن ذلك الخطأ، وانتقل إلى نقطة أخرى، فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائماً، وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك.
4. احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع، فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية، ولن يقابلها الآخرون بارتياح، وستخسر أكثر مما تكسب. إن النصيحة العظيمة للمفاوضين أن يكونوا اقتصاديين في الكلمات؛ لأن ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل، ويعمل على توفير الوقت كذلك.
5. لا تكن فظاً كريهاً؛ فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين، فإذا لم يكن هناك منفضات« للسجائر مثلاً فامتنع عن التدخين. وكن صبوراً، فعند نهاية الاجتماع ولدى التوصل إلى اتفاق، قد تجد أن هناك نقاطاً تم إغفالها، ومن ثم لا بد من أن تكون مستعداً لمناقشتها.

6. أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة. إن نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزاد الحديث قد تجد فيه بداية موفقة. وكن حساساً تجاه أمزجة الآخرين، فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. ومن ثم، يجب أن تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص ينفرد عن غيره فإن المزاج كذلك يختلف من وقت إلى آخر.

7. لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر. وكن حساساً تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم، ولا تطلب الكثير. إن الجشع غالباً ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.

8. فكر قبل أن تتكلم، واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين، فكثير من المفاوضات الناجحة تنكبت بسبب ملاحظات شخصية حادة.

9. كن متفهماً للأحاسيس الشخصية، ودع الآخرين يعرفون أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها قدر إسهاماتهم، وعبر عن وعيك وإدراكك لها، فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم ومنجزاتهم. وتذكر أن المفاوضين - شأنهم شأن جميع الناس - حساسون، وأنهم يقدرون تفهمك لهم، وأنهم لا يحبون أن يهاجمهم أحد.

10. احترم الهوية الشخصية، فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويعود بالنفع الكبير عليك، ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها. أظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين، وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية، وكن مدركاً لما يحبونه ويكرهونه، وخطط كيف يمكن الاستفادة من ذلك.

### 3.6. مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

إن اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصاً لا حاجة للفريق به أو شخصاً قد يعمل على عرقلة الاجتماعات، وتجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب، وتدوين الملحوظات، والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها، كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات. وإنه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بأن الإنسان أسمى من أن يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات، ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك الاعتقاد. فكن حذراً من الأشخاص الذي تتعامل معهم، فلا تدل بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. وإذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم أن عدم توفير الطرف الآخر للإمكانات المريحة لفريقك التفاوضي يعني أنكم أشخاص غير مرغوب بكم.

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ، أهمها:

1. لا تراجع، واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخراً سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.
2. كن عضواً في فريق، فعندما يعمل أعضاء الفريق معاً في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي. إن السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.
3. احرص على أن تكون إجابتك صحيحة، خصوصاً مع بداية الجلسة التفاوضية، وإذا لم تكن متأكداً فأرجئ الإجابة، واعلم أن العودة لتصحيح ما سبق أن أجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير.
4. احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض، ولا تكن مترهلاً في جلستك، فوضع القدم على المائدة أو على الكرسي أمر غير مقبول، ويعكس شيئاً من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. إن كثرة الضحك والفكاهة والصياح والضجيج تقلل من احترام الطرف الآخر لك.
5. لا تكن على عجلة من أمرك، وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد، وستكون معرضاً لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
6. لا تتكبر أو تتفاخر، فإذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعديك يفعل ذلك. ولا تكن متصيداً للأخطاء، ولا تعرض نجاح المفاوضات للخطر بتركيزك على توافه الأمور. ولا تقل لقد قلت لك ذلك إذا ما ثبتت صحة ما قلته احتفظ به لنفسك؛ لأن الآخرين يدركون ذلك دون أن تقول لهم شيئاً.
7. كن صادقاً؛ إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك، وعن المؤسسة التي تمثلها، وعمما يتوقع منك. وفي غير ذلك فإن مصداقيتك تضعف أمام الطرف الآخر.
8. لا تتأخر عن الوقت المحدد، وإذا اضطرت إلى التأخر فاتصل بذوي العلاقة في المفاوضات ودعمهم يعرفوا أسباب ذلك، إن التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ. واقنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به، وكن مستعداً بشكل جيد، فذلك يزيد من ثقتك بنفسك، ويجعل الآخرين أكثر تهيئاً لك. إن عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شيء آخر. ولا تبد متوتراً، فعدم تناولك وجبة طعام - مثلاً في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي انطباعاً لهم بأنك في حالة من التوتر. وتجنب إيماءات التدخين، فلا تعبر عن التوتر بالتدخين الكثير

خصوصاً لدى مناقشة بعض النقاط المهمة. وعندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون إنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك هذا المبدأ.

10. حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر. واختر أعضاء فريقك بعناية، ولا تختَر شخصاً لا تدعو الحاجة إليه، وأبق الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعداً لتقديم المشورة لك. وفاوض في مكانك، إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك.

11. تجنب التعقيد، وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم؛ فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها واختر الوقت المناسب للمفاوضات، وتحين الظرف المناسب لها، فلا تتفاوض في أثناء وجبات الطعام إذ إنه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام.

12. تنبه إلى عملية ترتيب المكتب، فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة. ولاحظ نوافذ غرفة المفاوضات، فقد يتعمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجهة للشمس أو لضوء ساطع. وكن على علم بأنك لن تحصل من الطرف الآخر على المعلومات التي تريد، فلا تتوقع منه أن يخبرك بكل شيء. وكن مدركاً أن الطرف الآخر يحاول إضعافك. ولا تتوقع دائماً ممن يخطئ أن يبادر إلى الاعتراف بذلك.

13. كن حذراً من الشخص المداهن، فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقية تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص واحذر من المسوف، فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل أن تنسى. واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تمويهية بهدف خداعك. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر. ولا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير. ولا تنخدع بظاهر الأمور، فبعض التقارير ثقيلة شكلاً وخفيفة من حيث المحتوى. ولا تنخدع بالتملق، فمعظم الناس فيهم ضعف خاص، ويستهوهم الحديث في موضوع معين، ومن ثم فمن المناورات الشائعة لجعلك ليناً التحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات. 14. لا تقع في شرك من يفتعل الغضب، فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك. تحكم في أعصابك ولا تسرع في الرد، لكي تكون متأكداً مما ترغب في التلفظ به حاول أن تفهم دوافع الطرف الآخر، فإحدى المناورات التي يمكن أن تواجهها أن يدخل الآخرون معك في مناقشات ليعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك.

15. تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، خصوصاً إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر، فحتى لو حققت نتائج جيدة في أثناء الجلسات التفاوضية فإن الأمر سيتغير إذا لم تقم بذلك. واحرص على الطباعة الجيدة؛ لأن المفاجآت في الطباعة الجيدة غالباً ما تكون قليلة. وسجل ملحوظاتك على بنود الاتفاقية، وأعد قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضرورياً لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها. وتنبه إلى أن الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الآخر، فدعه يدرك بأن هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء.

#### 4.6 مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يأتي:

1. اطرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية، ودع الآخرين يقولوا نعم.
  2. كن مرناً، فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقي الطرف الآخر، فإذا كنت مبادراً لعقد اجتماع ما فابذل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.
  3. توصل إلى اتفاق، وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له، لأنه عادة ما يبادلك المحاولة. وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في أثناء المفاوضات فاذكره، لأن في إرجائه إضعافاً لموقفك. أجل مناقشة القضايا الأساسية، وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف؛ إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الإستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.
  5. كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع، وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح، وكن يقظاً لدى محاولة شخص ما أن ينأى بالاجتماع عن مساره المحدد، وتذكر دائماً هدف الاجتماع.
  6. تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة، فلا تتوقع أن تكسب شيئاً من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. ولا تنه الاجتماع بملحوظة سلبية لأنها ستستقر في أذهان الآخرين، حتى إذا ما أغفلوها في حينها فإنها ستعود إلى أذهانهم في وقت لاحق. وإذا كان لا بد من اجتماع تال فليحدد زمانه ومكانه.
- مع من ذلك.
7. إبرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مساعديك ووجدت في فائدة. إنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل إلى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.

8. كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية، ولكن في الوقت المناسب. وأجل مناقشة النقاط الحساسة، وإذا كنت حساساً إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلاً من أن تضع نفسك أمام تحديات مبكرة.

9. عالج توتر المشاركين، فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فاقترح وقتاً للراحة.

10. لا تكن معقداً للأمور، فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية، ولا تركز على أخطاء الآخرين عند عدم موافقتهم على ملحوظة إيجابية طرحتها، بل ركز على المكاسب التي يمكن أن تعود عليهم منها.

11. اجلس عند رأس مائدة الاجتماعات، مديراً ظهرك للنافذة ومقابلاً الباب. ووجه عملية الجلوس، واقترح خطط الغداء، وكن البادئ في العمل. 12. اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع، وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل. واعلم أن لكل يوم لعبة جديدة، فإذا ما امتدت المفاوضات الجلسات عدة فلا تتفاجأ إذا ما أعيدت مناقشة بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها مع الطرف الآخر.

13. احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى؛ إذ كلما كان عدد المشاركين قليلاً كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.

14. قدم تنازلاتك بحذر، إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما، ولكن من السهل أيضاً أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.

15. لا تضع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات، وخذ ذلك بعين الاعتبار، وسوف تجدهم جميعاً مقدرين لذلك ومتعاونين معك.

16. لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت. وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر، وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.

17. اطلب استراحة قصيرة. وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات، فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة. لقد كان أحد من أعرف من المفاوضين يحتفظ دائماً في جيبه ببعض الصور الفوتوغرافية لرحلات الصيد التي يقوم بها، وكان يخرجها من جيبه كلما تأزمت الأمور في أثناء التفاوض. وكان الجميع يجدون في ذلك فرصة للحديث عن مغامراتهم الشخصية لبعض الوقت، مما يساعد على تخفيف حدة التوتر، ويعود بعدها لاستكمال الحوار.

## 7. خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها، وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية، تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد الخطوة الآتية وتنفيذها، وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما حصل عليه، واكتسب خلال المرحلة السابقة، وما شغل بالتفاوض عليه واكتسب خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة الآتية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة المرحلة التالية لها وهكذا.

### الخطوة الأولى: تحديد القضية التفاوضية وتشخيصها:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة القضية المتفاوض بشأنها وتحديدتها وتشخيصها، ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة كافة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية، والذين سيتفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض، ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا هذا الطرف واتجاهاته، وتحديد موقفه التفاوضي بدقة، وبعد هذا التحديد يتوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية، وتساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يحدد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع هذه الدائرة وبها، إذ يتم في التفاوض نقل هذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة الطرف الآخر ونواياه بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وآراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه ودعمهم.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.

وبصفة عامة يُحدد في المفاوضات التمهيدية نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف، وتوضح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها، والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد، ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

### الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي الفترات الأخرى كلها والتي يتفق عليها اتفاقاً نهائياً، وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين إيجاد جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر، بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات، وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات، وتقتصر على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف، ويُتبادل فيها عبارات المجاملة والترحيب.

### الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض.

وهي عملية أساسية من عمليات التفاوض وخطواته لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة نوايا الطرف الآخر وحقيقته، وأن قبوله للتفاوض ليس من المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

### الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات؛ وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير التسهيلات كافة الخاصة به.

#### الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

- وهناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية للقيام بهذه الخطوة وهي: أ- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- ب- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ت- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.
- التكلفة.
- الجهد.
- عدم الوصول إلى نتيجة.
- الضغط الإعلامي.
- الضغط النفسي.

ث- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة العملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

ج - استخدام العوامل الأخرى كافة والمؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر، أو الوصول إلى اتفاق بشأن أحد عناصرها.

### الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يوقع بشكل اتفاقية ملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على الجوانب كلها، ومراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة اختيار الألفاظ والتعبيرات وصحتها ودقتها، وألا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

## المحاضرة الثالثة: التفاوض، خصائصه و مجالاته

التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيائها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها.

### 1. خصائص العملية التفاوضية:

للمفاوضات خصائص عديدة، أهمها:

#### 1. المفاوضات عملية تتكون من مراحل عدة، هي:

أ. تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها: أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض، واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح، لتكون بمنزلة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية.

وعادة، تساعد المفاوضات أو المباحثات أو اللقاءات التمهيديّة في التعرف على نوايا الأطراف المتنازعة، وفي تغيير اتجاهات وآراء أطراف التفاوض.

ب. تهيئة المناخ التفاوضي، أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.

ج. قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض، لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن - أو الأفضل - لحل النزاع.

د. بدء عمليات التفاوض، وتعنى هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة وإجراء المفاوضات.

هـ. التوصل إلى اتفاق، وقد يأخذ ذلك شكل اتفاق مكتوب توقع عليه أطراف التفاوض، وقد يكون غير مكتوب.

و. تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض، وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

## 2. المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض

تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم، ويحاولان من خلال ذلك التوصل إلى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها. فيأمل المفاوض أن يتحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الآخر، والعكس صحيح. وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات، وقد يتضمن تعديلاً أو تغييراً في أهدافه.

غير أن التنازل يسبب مشكلة خاصة لأولئك المفاوضين ذوي التوجه الكمي؟ فهم يفضلون المكاسب الصغيرة حتى لو كانت قليلة الأهمية على غيرها، ويستطيعون تجاوز عن مسألة كبيرة مقابل الحصول على عدد كبير من المسائل الصغيرة.

إن فشل التقييد بفلسفة المقابل ضار بفرص نجاح المفاوض. فالخصم الذي يحصل على تنازل من غير أن يقدم تنازلاً بالمقابل يتكون لديه تصور بأن ثمة تنازلات أخرى بغير تكلفة، وعندئذ ستصيبه الحيرة والدهشة من أي سلوك مخالف لتصوره، كأن يقدم تنازلاً بالمقابل، فليست هناك وجبات غذائية مجانية.

ووفقاً لمنهج ربح / ربح يتم تركيز الاهتمام على القضية موضوع التفاوض وقد تكون القضية كمية Quantitative ، مثل مقدار الخدمة المراد تقديمها، أو عدد العناصر، أو السعر، أو التكلفة، وقد تكون كيفية Qualitative لها صلة بوضع الشركة أو بممارساتها الصناعية. والشئ الذي ينبغي التركيز عليه في مفاوضات ربح / ربح هو شخصيات الأطراف المتفاوضة.

ولو افترضنا أن لدى أحد المفاوضين قضيتين للتفاوض: تتعلق الأولى بتسوية مطالبة قيمتها مليون دينار لأحد المقاولين، وتتعلق الأخرى بتسوية مطالبة ذات قيمة أقل وذات تأثير أقل على نتائج الشركة، فإن المفاوض، ولا شك، سيبذل جهداً ووقتاً أكبر لتسوية القضية الأولى مما يبذله من جهد ووقت للقضية الأخرى، الأمر الذي يدفع إلى القول إن المفاوض الماهر يجب أن يفاوض بما يتناسب ومستوى القضية، ويعرف المستوى بأهمية القضية؛ فالمسائل الكبرى تتطلب مزيداً من الجهد والوقت؛ إذ يجب أن لا تعامل كل مسألة كالأخرى.

### 3. المفاوضات علاقة اختيارية إرادية:

موقف التفاوض لا ينشأ ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها ودون إرغام، بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى كسب لكل منها، ويجري النشاط التفاوضي على مراحل؛ إذ يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته، يلي ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات، ومن ثم قبولها أو رفضها أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة.

### 4. المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات، وتحتل الاحتكاك، ويكتنفها الإزعاج الأطراف التفاوض:

تتكون كلمة مفاوضات باللاتينية من مقطعين هما Neg وتعني Not و Otium وتعني Ease ومن ثم فإنها تعني عدم راحة. فأطراف التفاوض يكونون في حالة منعدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق.

إن القيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل، ويتم التعبير عنها عموماً من خلال أسئلة، مثل: ما الذي سأكسبه أو سأخسره؟ وهل الطرف الآخر موضع ثقة؟ وما تأثير هذا الاتفاق؟ إن الرغبة في التعاون مع الآخرين، والرغبة في التأثير في الآخرين، والتفاوض المحيط بالقضية كلها تعمل على التقدم نحو الحل.

### 5. أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض، من خلال التفاوض والتفاعل والاقتناع، إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة:

التفاوض أياً كان نوعه لا بد من أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين، يمثل محور العملية التفاوضية. وقد تكون القضية شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية. ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية. ويتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد تتفق عليه الأطراف التفاوضية، أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض، أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

على المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض؛ وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة. كذلك أن يجزئ

القضية المتنازع عليها إلى قضايا أو بنود صغيرة، ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب وأهميتها، ويقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض، أو ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

يستخدم التفاوض في مجالات عدة، أهمها:

أ. المجال التجاري والاقتصادي: إذ يستخدم التفاوض في نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.

ب. المجال العسكري: يأتي التفاوض في المجالات العسكرية لالتقاط الأنفاس، وإشاعة حالة الاسترخاء العسكري، أو لتفادي النتائج التدميرية للحرب. ويتصف التفاوض في المجالات العسكرية بالسرية وعدم الإعلان عما دار في جلسات التفاوض أو النتائج التي تم التوصل إليها. كما يتصف بالترابط؛ إذ من الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى، كالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ويتصف كذلك بامتداد المفاوضات العسكرية لتطال عمليات التعويضات العسكرية وتبادل الأسرى، وغيرها من المسائل ذات العلاقة.

ج. المجال السياسي: يعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض. ومثل ذلك المفاوضات بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبني برامجها وأهدافها. ومنها أيضاً المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال. وكذا المفاوضات بين الدول لحل النزاعات.

6. يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع أو الصراع :

ثمة صراع بين مواقف الطرفين، وهو مقوم رئيسي من مقومات التفاوض؛ إذ بدون الصراع تقل الدافعية للعمل الجاد في التوصل إلى حل. وهناك ثلاثة أشكال من الصراع، هي: صراع الموارد Resources ، وصراع الوسائل Pathway، وصراع القيم Values. وعادة ما توجد هذه الأشكال الثلاثة في المفاوضات، وعلى المفاوض أن يتعرف عليها وعلى ما هو مسيطر على القضية التي يجري التفاوض بشأنها. ففي صراع الموارد لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر؛ بسبب القيود المفروضة على الموارد. وإذا كان المدخل المتبع في صراع الموارد هو مدخل الربح مقابل الربح فإن كل طرف سيسعى إلى إحراز النصر على الآخر، ويعتمد النصر عادة على ظروف كل طرف. ومثل هذا يتعارض مع محاولة قهر الطرف الآخر أو قمعه - كما هو الحال في مدخل الربح

مقابل الخسارة. وإذا ما أحرز أحد الطرفين نصراً على الآخر باتباع مدخل الربح مقابل الربح فإن الطرف الآخر لن يلحقه العار؛ لأن النصر قد يطال نقطة واحدة من نقاط عدة. وقد لا يكون اتباع مدخل الربح مقابل الربح إيجابياً أو مرضياً لكلا الطرفين، لكن سيؤيد كلاهما الحل ما دام الصراع قد انتهى دون إساءة شخصية أو إكراه.

وفي صراع الوسائل يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه. ومثال ذلك، إذا كان الهدف زيادة الربح في الشركة، فإن مدير التسويق قد يرى أن تخفيض النفقات الإدارية يوصل إلى ذلك الهدف، في حين قد يرى مدير التصنيع أن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقات إعداد الآلات. إن كلتا الطريقتين صحيحة من وجهة نظر كل فرد فإذا كانت الطريقتان تتساويان في أهميتهما لتعظيم الربح فإن الحل المختار يجب أن يأتي نتيجة للتفاوض. والشكل الثالث من الصراع هو صراع القيم، وهو أكثرها صعوبة. وعلى أطراف التفاوض أن تتعرف على هذا الشكل من الصراع، وأن تعالجه بطريقة مختلفة عن طريقة معالجة الشكلين الآخرين، وإلا تعرضت الأطراف لخطر التورط في مفاوضات مطولة لمسائل ليست جوهرية أو مسائل يصعب تعريفها. مثال ذلك، إذا ما اشتمل عرض أحد المقاولين على توفير تذاكر سفر من الدرجة الأولى، وعلى مسكن فاخر لموظفيه، وكان صاحب العمل يرغب في تقديم تذاكر سفر من الدرجة السياحية ومسكن اقتصادي. فمن وجهة نظر المقاول يعمل السفر بالدرجة الأولى والسكن الفاخر على زيادة رضا العاملين، ومن ثم الحصول على إنتاجية أعلى. ومن ثم، كيف يمكن النظر إلى المشكلة، أهي مشكلة المقاول أم مشكلة العميل؟ إن هذا الصراع يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر مما يتعلق بالحقائق.

وعندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات الآتية للتعامل

معها:

- أ. ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية، وعدم تحدي تلك المشاعر.
- ب. ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض أو أخذ استراحة من أجل تهدئة مشاعر الخصم، ثم استئناف المفاوضات.
- ج. طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب؛ بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.

د. عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم؛ إذ إن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيرة إنه من الأفضل إجهاض المفاوضات بدلاً من الانصياع أو الاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالب غير المعقولة وغير الواقعية.

وبقيت نقطة أخرى جديرة بالذكر، وهي أنه كلما طال أمد الصراع ازداد احتمال تصاعد أهميته، كما أن الصراعات غير المحلولة تزيد من حدة الصراعات المستقبلية.

كما يمكن شمل خصائص العملية التفاوضية في ما يلي:

- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها .

- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى الموارد وأيضا من زاوية القدرة على استخدامها بنجاح .

- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض .

- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوضات وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة .

- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات .

- يركز المفاوضات في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي :

- لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.

- الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.

- كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل .

- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوضات بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الانشطة والمؤسسات.  
خلال العملية التفاوضية يتمكن كل طرف من الحصول على قدر أكبر من المعلومات حول موقف الطرف الأخر مما يساعد على بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.

## 2- أنواع التفاوض

أ. من حيث الأهداف :

### 1- تفاوض الكسب للجميع :

وهو إذا ما انتهجت الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة حيث يكون التركيز على ما يحقق صالح الطرفين او الأطراف، وفي هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا وبشكل تفاعلي وابتكاري للوصول إلى حلول واتفاقات محددة يستفيد منها الجميع، ويتضمن هذا إدراك الأطراف انه لابد من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة.

### 2- تفاوض الكسب لطرف :

وهو إذا ما انتهجت أحد الأطراف مبدأ الكسب على حساب الأخر / الآخرين، وتحقيق مصلحته في المقام الأول، وهذا النوع عادة ما يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين / الأطراف أو سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وتعني هنا النظرة المستقبلية كثيرا والتي قد تتقلب فيها أوضاع موازين القوة.

### 3- تفاوض لتسكين الأوضاع :

وهذا التفاوض يكون بهدف تسكين الأوضاع وربما تميمها إما لصعوبة البت فيها أو لخفض مستوى حالة الصراع لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواتمة لطرف ما أو للطرفين معا.

### 4- تفاوض للحسم السريع :

وهذا التفاوض يهدف إلى حل أو حسم قضية سريعا سواء لان عنصر الوقت يشكل عامل ضغط قوي على احدي الأطراف أو كلا الطرفين أو لأن القضية أو المشكلة لا تمثل أهمية كبيرة وبالتالي يفضل عدم إضاعة كثير من الوقت حولها .

### 5- تفاوض للتأثير على طرف غير ظاهر :

ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص خلاف أو صراع مع الخصم المباشر.

ب. من حيث أطراف التفاوض :

1- بين الأشخاص :

مثلا طرف يريد شراء أو خدمة من طرف آخر.

2- داخل الجماعة :

بين أعضاء الأسرة، بين أعضاء نقابة أو جمعية أو منطقة .

3- بين الجماعات / متعدد الأطراف :

بين النقابة و الادارة، بين الجمعية الأهلية والسلطة التشريعية، بين الحزب والدولة.

كلما زادت أطراف التفاوض كلما زاد تعقد العملية التفاوضية نظرا :

- لتزايد عدد المصالح وتنوعها بين الأطراف.

- لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.

- لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.

- التعرض للضغط الجماهيري.

- الحاجة إلى مزيد من الوقت للوصول إلى اتفاق.

3- مجالات التفاوض:

3-1. التفاوض السياسي أو الدبلوماسي:

التفاوض في العلاقات بين الدول سواء كان تمثيلا دبلوماسيا أو معاهدة أو اتفاق أو مشكلة

بين دولتين أو أكثر.

هناك طرق مختلفة للتفاوض السياسي أو الدبلوماسي :

1- طريقة التفاوض الدبلوماسي العادية:

باستخدام مساعدي السفراء لدى الدولتين صاحبتى المشكلة لحلها في أضيق إطار.

## 2- المساعي الحميدة:

بإشراك طرف ثالث لتنشيط الحوار وتقديم المساعدة والمشورة للطرفين.

## 3- الوساطة:

بإشراك طرف ثالث يكون دوره أكثر فاعلية ومساهمة في حل المشكلات القائمة.

4 - لجان التحقيق الدولية.

5 - التحكيم.

6 - التسوية القضائية.

7 - المؤتمرات والاجتماعات الدولية.

-نتائج التفاوض السياسي والدبلوماسي :

عندما تنجح المفاوضات يسجل المتفاوضون نتائج مفاوضاتهم في وثائق دولية مختلفة من أهمها

المعاهدات والبروتوكولات والمواثيق والمذكرات المتبادلة

2-3. التفاوض الاقتصادي والتجاري :

تنوعت أشكال التفاوض بتنوع فروع الاقتصاد فهناك التفاوض التجاري المحض، وهناك

التفاوض الاقتصادي المتعلق بالمشاريع الاستثمارية من صناعية وزراعية وسياحية. والتفاوض قد

يكون بين الأفراد كتجار أو ممثلين أو الوكلاء للشركات والمؤسسات التجارية، ويكون تفاوض دولي بين

دولة ودولة أو بين دولة وهيئة دولية أو بين دولة وشركة حول تحقيق وتنفيذ أحد المشاريع

الاقتصادية من صناعية وسياحية وزراعية واستثمارية منوعة، أو عقد معاهدة أو اتفاق اقتصادي،

صناعي وتجاري

ومن أهم مجالات التفاوض الاقتصادي والتجاري :

1- المفاوضات التسويقية

2- المفاوضات الإنتاجية

3- المفاوضات المالية والاستثمارية

4- المفاوضات في تجارة الخدمات

وتشمل موضوعات التفاوض الدولي :

· التفاوض بين دولتين أو أكثر.

- المفاوضات التجارية المصرفية أو المتعلقة بالاستيراد والتصدير.
- المفاوضات المتعلقة بالترانزيت وحرية المرور وحق الإقامة والعمل.
- المفاوضات السياحية والزراعية.
- المفاوضات المتعلقة بالدولة الأكثر رعاية.
- التفاوض للانضمام إلى منظمة تجارة حرة.
- التفاوض للانضمام إلى اتحاد جمركي.
- التفاوض للانضمام لسوق مشتركة.
- التفاوض للانضمام لاتحاد اقتصادي.
- 3-3. التفاوض بين دولة وهيئة دولية :
- المفاوضات التجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.
- المفاوضات مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مجالات الاقتراض الدولي وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي والخصخصة.
- 4-3. التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة :
- عادة ما تشمل مفاوضات حول إقامة مشروع استثماري محدد أو إنشاء شركات مشتركة أو فروع شركات أو عقود الإدارة.
- وفي هذا النوع من التفاوض هناك عدة مبادئ عامة على أطراف التفاوض مراعاتها مثل توزيع المكاسب والمخاطر ( الربح - الخسارة ) بشكل مقبول لأطراف التفاوض، تحديد الأولويات طبقا لما تمليه المصالح الوطنية والاقتصادية، تفهم الدولة لأهداف الشركة المستثمرة تفهما واقعيًا ولموسا، وضع دراسة جدوى مفصلة للمشروع الاقتصادي.
- 5-3. التفاوض الاجتماعي :
- نوع آخر من التفاوض له جانب اقتصادي وتجاري وهذا النوع من التفاوض نشأ بعد أن تطورت العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية وتشابكت المصالح المختلفة المتعددة ونشأت المشاكل بين أصحاب العمل والعمال وبين المسؤولين عن المؤسسات الصناعية فيها وبين الجمهور.

### 3-6. التفاوض التنموي :

عملية حيوية مستمرة تسعى فيها الأطراف المتفاوضة إلى تجاوز تحيزاتهم بهدف تحقيق نتائج تفاوضية مؤثرة لصالح الفئات الأكثر ضعفا وفقرا وتميضا .

#### التفاوض علم أم فن؟

التفاوض علم، تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وعلم الأجناس. وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول. وهو علم يرمي إلى وضع حد لسوء التفاهم، وتجنب الإنسان ويلات التصادم والصراع مع أخيه الإنسان، اعتماداً على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة.

أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض التي تشمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه واستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع.

وذلك من المنطق الطبيعي أن تتعارض مصالح البشر، ولكن من الضروري السعي إلى تحويل هذا التعارض إلى تفاهم على قواسم ومصالح مشتركة، يمكن أن تتحقق من خلال تنازلات تقدمها الأطراف المعنية.

وفي عصرنا الحاضر، وفي ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي أحالت العالم إلى قرية صغيرة، يعرف كل من فيها دقائق حياة من يعيشون معه، فإنه أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الودية التي من أهم أشكالها عملية التفاوض، وبخاصة أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات أصبح يندركثير من الولايات الأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع. أضف إلى ذلك أن القانون الدولي يحظر استخدام القوة في العلاقات الدولية، حيث تبلور في السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية الدولية، التي تردع مثل هذا الفعل وتجرمه في ضوء مصالح الدول الكبرى. في ظل هذا الواقع، اتجه كثير من المؤسسات والأكاديميين إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض،

تعطيها الصفة العلمية، وتوفر لها الإطار النظري Theoretical Framework ، الذي يضعها في مصاف العلوم الاجتماعية الأخرى استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة. ولكن المفارقة تكمن في وجود تباين كبير بين فريق الممارسين، الذين يعرفون المفاوضات بطريقة عملية، ولكن يفوتهم في كثير من الأحيان الجوانب النظرية أو الإطار النظري لعملية التفاوض".

فالممارس يباشر المفاوضات ولكنه لا يتوقف لكي يدرك طبيعتها وطبيعة الأعمال التي يقوم بها أثناء عملية التفاوض، وبعبارة أخرى، فالممارسون المطبقون العملية التفاوض لا يكثرثون كثيراً بالنظريات، وإنما يعتبرونها، إما مضیعة للوقت وإما افتعالاً لمسائل لا أساس لها في الواقع، وعلى النقيض من ذلك تماماً، يأتي فريق المنظرين الذين يتحدثون عن المفاوضات بطريقة نظرية، وقد يصدرن الأحكام على الممارسات، دون أن يتعرفوا على وثائقها ودقائقها، غير أنه بالنظر إلى أهمية الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي للمفاوضات وضرورته، فإنه يتعين على المفاوض وعلى الدبلوماسي في الوقت الحاضر، وكثير من العاملين في الحقول الأخرى، أن يلموا بالجانبين، قدر الإمكان، وأن يتسلحوا بمعرفتهما بصورة دقيقة وشاملة، إذا كان لهم أن يكونوا مفاوضين ناجحين ومتميزين.

ورغم وجود هذا التنافس بين الممارسين وبين أصحاب الاتجاه النظري فإن هناك توجهاً قوياً في المؤسسات العلمية ومراكز الدراسات لوضع إطار نظري يجعل من التفاوض علماً له أصوله وقواعده، بعد أن فرض واقع اليوم على الإنسان مواقف تفاوضية مختلفة في أغلب أوقاته، مما يقتضي إتقان هذا الفن؛ لتجاوز أسباب التوترات التي تنشأ في التفاعلات الإنسانية التي تتم على مختلف المستويات، والتي تزداد بوتيرة متسارعة كلما ازداد العالم تقارباً، والمصالح تشابكاً وتعقيداً. ولا أدل على ذلك من أن الإحصاءات تشير إلى أن عدد العمليات التفاوضية، التي تتم على المستوى الرسمي أو شبه الرسمي في مدينة جنيف، يصل إلى نحو عشرة آلاف عملية في السنة، وهذا المعدل نفسه تشهد مدينة نيويورك، كما أن المديرين يقضون أكثر من 20% من وقتهم في عمليات تفاوضية مختلفة المستويات، ولذا، تحتم لهذه الظاهرة الإنسانية أن تأخذ حظها من الدراسة العلمية، ولا سيما في دول الغرب، وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية لتعاضد دورها في العالم، ووجود كثير من المنظمات الدولية فيها، وتزايد أعداد الشركات عابرة القارات التي ميدان عملها العالم على اتساعه، ومن أشهر المشروعات العلمية المعنية بدراسة عملية التفاوض مشروع جامعة هارفارد للمفاوضات، ونصب

جهود القائمين على هذا المشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسة هي: الإسهام في بناء نظريات للتفاوض Theory Building وفي مجال التدريس والتدريب، وفي مجال النشر.

وقد وجد الإطار النظري الذي تمخض عن هذا المشروع طريقه إلى التطبيق في اتفاقيات كامب ديفيد، إذ قام الوسيط الأمريكي بوضع تصور بالاتفاقيات بناء على أجندة المفاوض المصري والمفاوض الإسرائيلي، وكان القائمون على هذا المشروع قد أسهموا في تصميم ما يعرف بالتوسط من خلال نص واحد One-text، وهي طريقة تعتمد على كتابة نص، مبني على الأجندات المتصارعة للأطراف المتنازعة، بهدف تقليل الهوة أو الفجوة بين الأطراف.

وهذا الجهد، الذي يتم على المستويين النظري والتطبيقي؛ لإيجاد علم يعنى بالمفاوضات، بوصفها وسيلة مهمة لخلق مجتمع إنساني، تحل مشكلاته بالطرق السلمية لم يكن كافياً لوضع تعريف محدد لمفهوم التفاوض، وإذا جاز لنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي للكلمة، فإننا نجد المعجم الوسيط يورد: فاضه في الأمر مفاوضة أي بادل القول وفاضه في المال شاركه في استثماره والمفاوضة أي: تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق.

ولكي يمكننا فهم طبيعة التفاوض وهدفه، لا بد من تحديد عدد من السمات التي ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض، والتي تجعلها تتميز عن عمليتي البيع والمساومة، ومن ذلك:

1. توافر عنصر الصراع الذي قد يكون بين طرفين أو أكثر.
2. توافر الرغبة في الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتنازعة جميعها.
3. الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون، وإن كان ذلك لا يلغي حقيقة وجود المنافسة.
4. الاقتناع بأن فرض الشروط وإملاء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاق مرض وإنما قد يزيدان من تأجج الصراع.

5. الجدية في بحث الأرضيات المشتركة، التي يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم.

#### 4. محددات النجاح في التفاوض:

##### أ. الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي وتأثيرها عليه، وتحديد القضايا التي سيتفاوض حولها، وجمع

البيانات عنها مقدماً، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك اختيار الفريق المفاوض أمر مهم

ب. الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

من البديهي أن الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد أثبتت النتائج أن الإنجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لخصائهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

ت. الاستخدام الذكي للتوقيت:

يعد الوقت قيماً مفروضاً على كل مفاوض فيجب التعامل الذكي معه، التعرف على كيفية التحرك على مائدة المفاوضات متى تتشدد؟ متى تتساهل؟ متى تضيع الوقت؟ متى تطرح حلاً بديلاً؟ متى تتمسك بموقفك؟

ث. توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفاعل:

لأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات، أو تأكيد معلومات، أو إبداء الاستغراب أو الاستياء، أو إعطاء معلومات، أو تغيير مجرى الحديث، أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه. ج. الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا من المهم التعرف إلى مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدماً قبل التفاوض أو الاستشارة فهي ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي.

ح. خصائص المفاوض ومهاراته:

إن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة أهمها ما يأتي:

- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض.
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين.
- أن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح.

- أن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً.
  - أن تدقق جيداً في اختيار المفاوض أو عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.
  - طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة.
  - قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادراً على توظيفها.
  - استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان ذلك مفيداً لك.
- خ. العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:
- تتأثر المفاوضات إلى حد كبير بالعلاقات السائدة بين أطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود أو توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية إتمام المفاوضات بسهولة ويسر، كما أن العلاقات الجيدة قد تؤدي إلى التنازل حتى تكمل المفاوضات بالنجاح.
- د. العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود:
- يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقيات حتى لا تواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ .
- ذ. الالتزام بمبادئ التفاوض الفاعل وتحقيق شروطه ومن أهم هذه المبادئ:
- مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع.
  - مبدأ المنفعة: يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الأطراف، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة. مبدأ الالتزام يشير ذلك إلى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتزامه هو وجهته بتنفيذ ما يتوصل إليه من اتفاقيات منتجة أخرى.
  - مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.
- ر. مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:
- تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما ينجز من اتفاقيات، وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

## المحاضرة الرابعة: استراتيجيات التفاوض

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها .  
والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوض في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة.

### 1. استراتيجيات التفاوض وفق التوقيت والكيفية والمكان:

ومن أهم الاستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض استراتيجيات متى؟ واستراتيجيات كيف و أين ؟

ومن الواضح أن استراتيجيات متى ؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت وما يأتي في إطاره من أمور، بينما تشمل استراتيجيات كيف ؟ و أين ؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتي في إطارها من اعتبارات .

### أولاً : استراتيجيات متى ؟

تشمل هذه الإستراتيجية على الأساليب والتكتيكات التالية :

#### 1. الصبر *forbearance* :

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره (بالصبر تبلغ ما تريد) *patience pays*، ومن وسائل كسب الوقت عدم الرد الفوري على سؤال أو تغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال مضاد لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله .

ومع إن هذا يعطي الطرف الآخر الفرصة نفسها فانه ضروري من أجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت والوقت المناسب للكلام.

إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات يشجع الآخر على عدم التوقف

عن طلب المزيد .

#### 2. المفاجأة : *surprise* :

وتتضمن هذه الإستراتيجية تغييرا مفاجئا في الأسلوب وطريقة الحديث بهدف إرباك الخصم والحصول منه على تنازلات. ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد تماما .

وتكمن خطورة هذا التكتيك في انه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهيارا في المفاوضات .

### 3. الانسحاب الهادئ : bland withdrawal

وهنا يقوم المفاوض بإتباع سلوك معين، يحصل به على بعض المميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه بالاعتذار عما فات وإعلان استعدادده لموافقة الطرف الآخر في رأيه .

### 4. الانسحاب الظاهري : apparent withdrawal

في هذه الإستراتيجية يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر وهذا التكتيك مزيج من التسويق والخداع .

ومن الأمثلة التي تساق ما أورده niernberg من أن هناك شقة يملكها ورثة و أرادوا بيعها لأحد المشتريين، وتم الاتفاق مع احد المشتريين على السعر وتراضت الأطراف وقبض البائعون مقدم الثمن وتحدد اليوم الثاني للتسجيل وتسليم باقي الثمن، وقد شعر ممثل البائعين أنهم في حاجة إلى الشقة، وان بيعها سيحدث لهم إرباكا شديدا، فجاء إلى المشتري وابلغه اعتذار البائعين بحجة أن أحد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته، وأن ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء لإتمام صفقة البيع، وهو يحتاج إلى وقت لا يقل عن ستة أشهر، أما الحل الثاني فهو رفع السعر بنسبة 20% في مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعارض. لذا وافق المشتري على إتمام الصفقة لأنه سيخسر كثيرا إن لم يفعل .

وهذه الإستراتيجية، مع أنها شائعة الاستعمال لدى كثير من المفاوضين يحرمها الإسلام، كما أن القوانين الوضعية لا تجيزها وتحد من استخدامها .

### 5. الكر والفر أو التحول : reversal

وشعارها (يمكنك التحرك للأمام أو للخلف) backward, you can forward ، وتعبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات، وهذا الأسلوب مبني على المثل الانجليزي while it is hot strike hard يقابله في العربي (اضرب على الحديد وهو ساخن) ، وهو ما يعني

أن يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار لأنه يكون أكثر مطاوعة، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر والفر والزيادة والنقصان وتقديم العروض وسحبها، ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة التي يمثلها .

#### 6. القيود :

شعار هذه الإستراتيجية (نهاية المطاف)، ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في التفاوض، ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض؟ ومن الذي يستطيع أن يتحدث؟ وبعد من؟ أو الوقت المحدد للتفاوض، أو أماكن التفاوض. ومن الأمثلة على ذلك، أن يطلب التاجر من المشتري عدم إعلان السعر المتفق عليه وإذا أعلنه فإنه لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك، أو أن يضع المورد قيودا زمنيا على المشتري حتى يسرعوا في اتخاذ القرار.

وهذه الإستراتيجية قد يكون فيها أحيانا بعض التمويه والخداع، وترمي إلى إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع. وقبل استخدامها لا بد من التأكد أن الجوملائم حتى لا تأتي النتائج عكسية .

#### 7. الخداع :

وطبقا لهذه الإستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتي بتصرف يحول ذهن الطرف الأخر إلى اتجاه معين بعيدا عن حقيقة التصرف أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل .

وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة بقصد تضليل الطرف الأخر أو قد يخرج عضو من أعضاء وفد التفاوض معلنا وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع .

ومن القصص الشائعة، أن اثنين من اللصوص مرا على رجل ينام تحت شجرة متدثرا بعباءة من نوع جيد، وأراد اللصان أن يسلباه إياها، ولكن خافا أن يستيقظ الرجل أثناء السرقة، فاستخدما أسلوب الخداع ونفذهما بدقة، إذ اقتربا من الرجل النائم وقال احدهما للآخر: إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة، ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين، ثم اقترح وضعه في علبة خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غدا لأخذه، ثم قاطعه الأخر قائلا: إن الرجل النائم يمكن أن يسمعنا ويأخذ العقد أو يبلغ الشرطة عنا، فرد عليه الآخر إن الرجل في سبات عميق، وطلب منه أن يذهب

ليحفر تحت الشجرة حتى يتأكد هو من أن الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباءته. وكان الرجل فعلا مستيقظا، ولكنه لما عرف غلاء العقد، عزم على أن يتركهما يأخذان العباءة ليفوز وبالعقد، وبلغ الرجل الطعم إذ سحب اللص الأول العباءة وأخذها وانصرف، في حين كان الآخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة.

يتضح أن هذه الإستراتيجية تقوم على إعطاء الطرف الآخر انطباعات خاطئة يبني عليها قراراته، التي لن تكون بالتأكيد في صالحه ما دامت قائمة على أساس خاطئ .

ثانيا : إستراتيجية كيف ؟ وأين ؟

أما النوع الآخر من الاستراتيجيات فيتمثل في الآتي :

### 1. المشاركة في العمل : participation

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الإستراتيجية (نحن أصدقاء)، وتعني إمكانية اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة في موقف تفاوضي معين. ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أو دول منظمة الأوبك.

وتحتاج هذه الإستراتيجية حد أدنى من السياسات العليا والأهداف العليا المشتركة بين الأعضاء، حتى يتسنى أن يكون كل عضو معيناً للآخر.

### 2. المساهمة : association

وشعارها (احملي وأحملك) او (ارفعني وأرفعك)، ومن أمثلة تطبيقها ذلك المحامي الذي يقبل أتعابا اقل من مستواه في بعض القضايا المهمة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. أو ذلك المفاوض الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه .

ويتضح استخدام مثل هذه الإستراتيجية عمليا في استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين في الإعلانات، لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة من اجل الاستفادة من مكانتهم لإضفاء الأهمية على الشركة. ومثل هذه الإستراتيجية لا تحقق نجاحا ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلا .

### 3. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي (عدم المساهمة)

وهي عكس الإستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات قد تعطي انطباعا عكسيا عن صاحبها فتكون سببا في عدم توظيفه .

### 4. مفترق الطرق : cross roads

وتستخدم هذه الإستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات أكبر مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب .

### 5. التغطية : blanketing

يهدف المفاوض باستخدام هذه الإستراتيجية إلى تغطية جوانب الضعف لديه حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة .

ومن الأمثلة الشهيرة لهذه الإستراتيجية تلك التي اتبعها روكفلر رجل الأعمال الأمريكي المشهور في شراء الأراضي التي كانت مخصصة للمسالك ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك بحجة تخليص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما أرادها هو لإقامة مشروع الامم المتحدة ومباني الجمعية العمومية. وبعد أن عرف المشروع الحقيقي، ارتفع ثمن الأرض في هذه المنطقة ارتفاعا كبيرا، وقد حققت له الأراضي التي كان يملكها أرباحا خيالية .

### 6. العشوائية : randomizing

وهذه الإستراتيجية تعني استخدام قانون المصادفة في كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك، ولكنها قد تنجح أو تفشل ، مما يجعل اللجوء إليها محفوفا بالمخاطر .

### 7. إستراتيجية التدرج أو إستراتيجية الخطوة خطوة step by step strategy

في ظل هذه الإستراتيجية، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء حتى تتم مناقشة كل جزء على حدة، واتخاذ قرار بشأنه ويكون بعد ذلك الانتقال إلى الجزء الآخر، وهكذا .  
وهذه الإستراتيجية مفيدة في القضايا المعقدة، أو عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين .

ومثل هذه الإستراتيجية تستخدم في حالة العقود الكبيرة التي يخشى أن تكون خسارتها كبيرة في حال الاندفاع إلى التوقيع .

#### 8. التصنيف الفئوي : bracketing

وهي لا تشبه الإستراتيجية السابقة، لأن التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب، من غير الوصول إلى الهدف النهائي من خلال أهداف مرحلية .

#### 9. التوكيل : agency .

وتتمثل هذه الإستراتيجية في توكيل بعض الأطراف للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الأطراف المعنية. ومن ميزاتها أنها تساعد على إجراء المفاوضات من غير إحراج للأطراف. ومن أمثلة ذلك المستشار القانوني أو المستشار الاقتصادي أو السمسار الرسمي أو الخاطبة وغيرها .

#### 10. العينة العشوائية : random sample

وتقوم على أساس اختيار عينة عشوائية وإجراء دراسات عليها، ثم الافتراض أن العينة المختارة تمثل حجم البحث كله .

ومن خلال هذه الدراسة، يتم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة مثلا - بالمفاوض أو المفاوضين كنوعية السلع التي يتعاملون فيها، وتجارهم في عقد الصفقات ومدى مرونتهم في المفاوضات، ومقدار التنازلات التي يمكن ان يقدموها ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة للتحرك .

#### 11. تغيير المستوى : shifting levels

في هذه الاستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات اقل من مستوى الرئيس او المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر او الوصول الى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم الى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى اعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات من اجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير وتشجيع الطرف الاخر على المضي بجدية في عملية التفاوض .

ويبدو مما سبق أن الاستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام، ولذا فان الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تعطي وتحدد عنصرين اساسيين هما :

**العنصر الاول – عنصر الشمول :** اي ان تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية .

**العنصر الثاني – عنصر الزمن :** اي الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضي العام او النهائي خلالها.

ومن ثم، فان الاستراتيجية التفاوضية تعد اشمل واوسع من حيث المستوى الذي تغطيه و أطول مدى من حيث الزمن الذي يستغرقه تنفيذها، وتعد في الوقت نفسه اكبر من حيث الحجم الذي تشغله، حيث يجب أن تحتوي الاستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها وبكل ابعادها وجوانبها.

## 2. استراتيجيات التفاوض وفق المنهج:

يقسم بعض الخبراء استراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع .

ومن استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة : استراتيجية التكامل، واستراتيجية تطوير التعاون الحالي، واستراتيجية تعميق العلاقة القائمة، واستراتيجية توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة.

أما منهج الصراع فيشتمل على استراتيجيات الانهاك، واستراتيجية التشتيت، واستراتيجية احكام السيطرة، واستراتيجية الدحر (القدر المنظم)، واستراتيجية التدمير الذاتي، وقد تتضمن الاستراتيجية الواحدة مجموعة استراتيجيات فرعية

## 1.2- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

أ. إستراتيجية التكامل : ويعني التكامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة يصبح فيها كل منهما مكتملا للآخر في كل شيء. ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق احد بدائل ثلاثة هي :

### أ-1. التكامل الخلفي :

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام احد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة او رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الاخر من مزايا وإمكانات لإنتاج او لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين، مما يقوي قدرات الطرفين المتفاوضين او من ربحهما من المنافع المشتركة التي ينالانها حقا .

### أ-2. التكامل الأمامي :

على العكس البديل الاستراتيجي الاول، يقوم هذا التكامل على مبادرة احد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع يمكن ان يستفيد منها الطرف الاخر لاستكمال ما يحتاج اليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماما، او إنتاج سلع وسيطة كمكونات في صناعة جديدة .

أ-3. التكامل الافقي :

وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإشراك طرف ثالث معهما، أو أطراف جديدة لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة إجمالاً .

ب. استراتيجية تطوير التعاون الحالي :

تقوم على اساس الوصول الى تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق التعاون بينهما. ومن الاستراتيجيات البديلة الفرعية :

ب-1. توسيع مجالات التعاون :

وتتم عن طريق اقناع الطرفين المتفاوضين بالتعاون في عدة مجالات .

ب-2. الارتقاء بدرجة التعاون :

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض، حيث إن هناك مراحل للتعاون منها مرحلة التفهم المشترك، ومرحلة الاتفاق في الرأي، ومرحلة اقتسام المائدة .

ومن العوامل المؤثرة في الارتقاء بمراحل التعاون: درجة التوافق في الاتجاه والميول، والتناسب في الظروف، ومدى الرغبة المتوافرة عند الأطراف، لتحقيق الارتقاء المطلوب.

ب-3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

يقوم على أساس الوصول الى مدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهم بأحداث عمق في علاقته بالآخر.

وهذه الاستراتيجية مناسبة لأطراف المصالح المشتركة التي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الدول المتقدمة والدول النامية .

#### ب-4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدة الى مجالات جديدة :

تعتمد على العلاقة التاريخية الطويلة بين طرفي التفاوض، وتنطلق من إحساس كل منهما بأهمية التعاون مع الآخر. وقد يكون مد التعاون إلى مجال زمني جديد، يتم خلالها استمرار التعاون بنفس معدلاته، أو توسيع نطاق التعاون بمدة إلى مجال جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل .

#### 2.2- استراتيجيات منهج الصراع:

تعتمد هذه الاستراتيجية على الخداع والتمويه تحت دعوة المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة.

#### 1. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) : ومن انواعها:

##### أ. إستراتيجية استنزاف الطرف الآخر:

ويتم هذا الاستنزاف عن طريق تطويل فترة التفاوض، حيث تأخذ النتائج طابعا شكليا كالتفاوض حول مبدأ التفاوض نفسه أو التفاوض في جولة أو جولات حول التوقيت، وكذلك تحديد المكان او الموضوعات المطروحة، ثم لتحديد الاولويات التي يسير وفقها التفاوض .

##### ب. استنزاف جهد الطرف الآخر:

ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عناصر شكلية بإثارة العقبات القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات التي سيتم تناولها وحول مسميات كل موضوع وبأشياء شكلية اخرى. ومن وسائل هذا الاستنزاف تنظيم برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الاماكن التاريخية والمناطق الترفيهية، والاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب ، كالنواحي الجغرافية .

##### ج. استنزاف أموال الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليفه وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، وزيادة الاعباء المالية قد تجعله يبدي مرونة اكبر لحفظ ماء الوجه .

ومن أمثلة هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الامريكية عندما طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها. وقد عرض السوفييت سعرا كبيرا، إلا أن الولايات المتحدة استخدمت عنصر الاستنزاف باشتراط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، كما حاولت إظهار الاتحاد السوفيتي بالدولة المتخلفة تقنيا، والتي توجه أموالها للإنفاق على ترسانتها العسكرية لدفعها إلى تحويل نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، وإبراز الولايات المتحدة الامريكية بالدولة ذات

القيم التي تمد يدها حتى لعدوها، كما حاولت الولايات المتحدة إجبار السوفييت على تخفيض برنامج مساعداتهم للدول النامية. مما يعطيها الفرصة لتغيير أنظمة الحكم في تلك الدول. ولزيادة عناصر الضغط استخدم الأمريكان تكتيك المماثلة وكسب الوقت .

## 2. استراتيجية التفتيت (التفتيت)

تقوم هذه الاستراتيجية على تحليل اهم نقاط الضعف والقوة في الاخر، وتحديد انتماءات اعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي؛ من اجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسة مآكرة لتفتيت وحدته ليبدو متصارعا .

كما قد يتم تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها الى افرع متعددة وجوانب وابعاد تفصيلية وشكلية، وتستخدم هذه الاستراتيجية بنجاح ، في حالة التعرض لضغط تفاوضي .

## 3. استراتيجية احكام السيطرة (الاضعاع)

وتقوم هذه الاستراتيجية على اساس القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات. وهذا يجعل الطرف الآخر يتعامل مع مبادراتنا التي نعرف عنها كل شيء قبل ان يحيط بها احاطة شاملة، كما انها تعتمد على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور إبداء الطرف الأخر رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض ثم الحرص على ابقاء الطرف الاخر في مركز التابع او مركز الدفاع دائما .

## 4. استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

تستخدم هذه الاستراتيجية بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الاخر، ووفقا لها يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الأخر، وتبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع المعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف واهم المميزات التنافسية التي يمتلكها .

### 5. استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف اهدافه وآماله واحلامه، وفي حالة ازدياد العقبات التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف والأمانى والاحلام، فانه قد يصرف النظر عنها او يبحث عن وسائل جديدة تمكنه من الوصول اليها. ويعني ذلك الياس من تحقيق الاهداف او الاصرار على تحقيقها، ومن يستخدم البديل الثاني يكن صاحب عزيمة، وتستخدم معه وسائل واساليب التفاوض الذكي كأداة لتدميره ذاتيا بإفقاده مؤيديه وتحويل اصدقائه الى اعداء ولتحويل مصادر القوة التي لديه الى ضعف .

وقد استخدمت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة، مارجريت تاتشر هذه الاستراتيجية مع رئيس نقابات العمال البريطانية، حين جمدت أرصدة النقابة وعملت على اجبار العمال على العودة الى العمل راضخين، وعندما طلب رئيس النقابة مساعدات خارجية ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم واضفى ذلك شرعية على قرارات رئيسة الوزراء .

ودفعت مارجريت تاتشر أعضاء من الجيش الجمهوري السري الايرلندي الى الانتحار في السجن محاولة منهم لكسب تأييد الرأي العام البريطاني، ولم يغير ذلك موقف رئيسة الوزراء .

وإذا كانت استراتيجيات المصلحة المشتركة او الصراع توضح الاطر العامة التي تسير وفقا لها العملية التفاوضية، فان هناك نظريات المباريات **game theories**، التي تساعد على التحليل التقويي لعمليات التفاوض وادارة الازمات والاعداد الجيد لها، ومن نماذج المباريات : نماذج المنفعة او الوصول الى تسوية او حل **utility models** وفيها يتم التركيز على المنافع التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، وتستخدم هذه النماذج في حالة وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى شيء ما، بدلا من لا شيء، وتتمحور الجهود في هذه الحالة حول الوصول إلى افضل تسوية أو حل ممكن وتجنب أسوء تسوية ممكنة .

### 3. نماذج التفاعل الاستراتيجي **models of strategic interaction**

ويركز فيها في تحديد الاستراتيجيات التفاوضية التي تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا على البحث عن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيق تأثير ما يريده طرف في الطرف الاخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام استراتيجيات مختلفة كاستراتيجيات استجابة تنازلية او قبول بالخضوع التام او استراتيجيات الاستجابة والتنازل الى ابعد الحدود او استراتيجيات الثبات او (عدم

التنازل البتة)، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع الى مرحلة الحرب باستخدام استراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم .

#### أ-المباريات ذات المعلومات التامة **perfect information**

وهي التي يتحرك فيها اللاعبون من غير ان تكون لديهم معلومات واقعية عن تحركات خصمهم.

#### ب-مباريات التحالف والتنازع:

المفاوضات التي تتم بين اكثر من طرفين عادة تتسم بمباريات التنازع adversary bargaining ومباريات التحالف alliance bargaining وتتداخل أفعال الاطراف في اللعبتين ، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، اذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الأذى بالآخر. أما في مباريات التحالف ، فان التداخل يكون بالقدر الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم الى بعض .

#### ج-مباراة القائد:

وهذه المباراة تعتمد على تحرك القائد يعني تحرك حلفائه، ومن الأمثلة على ذلك ازمة السويس 1956، حيث تخيلت انكلترا وفرنسا ان تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الامريكية الى اتباعهما، الا ان تقديراتهما كانت خاطئة لانهما ظننا ان امريكا لن تتوانى عن اي تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر الذي كان في نظرهما عميلا للشيوعية .

#### د-مباراة الحامي والزيون **protector – client game** :

وهذا كما في المثال السابق إذ تمثل فرنسا وانجلترا (الزيون) والولايات المتحدة الامريكية (الحامي) ، الذي يقف ضد اي تدخل سوفياتي محتمل موجه ضد الحلف الاطلنطي .

#### ذ-مباريات السوبر **super game** :

ووفقا لهذه المباريات، فان اللاعبين ينظرون الى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلي البعيد، وهي تتضمن في حقيقتها نتائج ثلاث مباريات في آن واحد، وهي مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية اخرى الى جانب مباريات الاعداد للتفاوض او الصراع. وهي تأخذ في حسابها ما سيتمخض عنها من تنازع في المستقبل، وما يحصل من تأثيرات في علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض أو درجة حدة الصراع بينها .

والأطراف التي تبرع في استخدام هذا النوع من المباريات تفلح في عدم الوصول بالتفاوض الى طريق مسدود خوفا من الخسائر التي قد تترتب على ذلك مستقبلا .

ويحتاج استخدام هذه المباراة الى معلومات دقيقة وتامة حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار، ويتطلب مثل هذا الأمر هدوءا ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع. ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام استراتيجيات الصراع التي قد تزيد الأمور تعقيدا لقيامها على أساس الخداع والتمويه والروح الأنانية التي يمتلكها احد الأطراف حين يصر على أن يأخذ كل شيء دون تقديم أي شيء من غير أي محاولة للبحث عن ارضية مشتركة توصل إلى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة بما يحقق مصالح الطرفين . ولا شك أن هذه المباريات في مجملها تميل إلى اختيار أساليب غير أخلاقية مما يجعلها عرضة لمخالفة الأديان وقيم الإنسان المتحضر.

وفي ظل تشابك العلاقات على مستوى الافراد والمنظمات والدول، يبدو استخدام مثل هذه الاستراتيجيات خطرا يهدد الأمن والسلام في العالم ويزيد من سوء التفاهم ويؤجج الصراعات على مختلف مستوياتها؛ لأن ذلك يعني ان هناك طرفا يحاول اقضاء الاخر وتجريده من كل مصادر القوة مما يعني أننا إزاء مباراة صفرية zero – sun game ، تقوم على اني ينبغي ان اكسب كل شيء وليذهب الاخر الى الجحيم، وهذه المباراة في جوهرها تعني استمرار الصراع بل زيادة حدته في حالة الإصرار على استخدامها، بينما لا بد أن يسود بين المتفاوضين مبدأ (اكسب او دع غيرك يكسب) win win approach " ، الذي يقوم على أساس البحث عن ارضية مشتركة لتحقيق التفاهم بين الاطراف . وقد وضع الخبراء اطارا لمبدأ الاخذ والعطاء الذي اخذ صورة معادلات ثلاث، تتمثل في الآتي :

**المعادلة الأولى : الطرف الأول : عطاء و أخذ ، الطرف الثاني عطاء زاخر :**

شيء يريده وقد دخلا في عملية التفاوض وفق خطط معينة ، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها وهذا من التفاصيل التي يتم الاتفاق عليها . وهذه المعادلة هي الأكثر نجاحا .

**المعادلة الثانية : الطرف الأول : أخذ وعطاء ، الطرف الثاني عطاء و أخذ :**

واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد لان الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدأ الأخذ والعطاء، ولكن من معوقات نجاحها أن احد الطرفين مستعد لان يعطي شرط أن يحصل على شيء بالمقابل، ولكن الطرف الثاني مستعد للعطاء ولكن بعد الأخذ أولا ، والصعوبة تكمن في أن الطرف الذي اخذ قد يفكر في المقدار الذي سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطي . وإذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا

سيعطي فان الطرف الذي قرر أن يعطي سوف يسحب تنازلاته مما قد يوصل التفاوض الى مرحلة حرجة .

المعادلة الثالثة : الطرف الأول : أخذ وعطاء ، الطرف الثاني : أخذ وعطاء :

وفي هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية وفي ذهن كل منها ألا يعطي شيئاً قبل أن يأخذ، وهذا ما قد يؤدي الى اختلاف بينهما، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه فان التفاوض قد يصل إلى طريق مسدود . ونحن في هذا العصر نحتاج الى ان تسود ثقافة التفاوض القائمة على مبدأ (اكسب ودع غيرك يكسب)، او فلسفة الربح المزدوج التي تعني أن يربح كل طرف في عملية التفاوض او فلسفة الربح المزدوج ، التي تعني ان يربح كل طرف في عملية التفاوض؛ لان التفاوض المستمر هو الذي ينتهي بحصول الطرفين على احتياجاتهما، وهناك كارثة سوف تحل، حينما يدخل المفاوض على اساس المساومة وفكرة (انه يحب أن يربح دون أن يكثرث بالطرف الاخر) وفلسفة الربح المزدوج تتطلب ان يبذل الطرفان كل جهودهما للوصول الى اتفاق مرض لهما. وقد عبر عن ذلك بنيامين فرانكلين احد الاباء المؤسسين للولايات المتحدة الامريكية عندما قال : لن تكون هناك صفقة ما لم يحصل كل طرف على فوائد .

لا بد على الطرف المفاوض أن يركز على مجموعة من النقاط في عملية المفاوضات، نذكر منها:

#### ● التحضير

قبل الدخول في مناقشة والتفاوض حول أمر ما، عليك التحقق من معرفتك لعنصرين أساسيين: المال، حل آخر في حالة فشل المفاوضات. فالتحضير والبحث عن حلول أخرى قبل الشروع في المفاوضات يُعطيك أفضلية على خصمك، كذلك الأمر بالنسبة لمعرفةك للسعر المناسب لظروفك.

#### ● التفاوض

ينقسم التفاوض إلى جزأين أساسيين: معرفة الخصم، نقاط الاختلاف.

من المهم معرفة الشخص الذي سيقوم بإجراء عملية التفاوض أمامك، تعرف على اهتماماته وطموحاته، وآماله، ومن الأفضل عدم إبداء أية افتراضات مُسبقة عن هذا الشخص. فقط تعرف على الجوانب المختلفة في شخصيته.

لا توجد عملية تفاوض بدون وجود نقاط اختلاف، تعرف على هذه النقاط وادرسها جيداً. لا

تقم بإخفاء أو تجنب هذه الاختلافات، استخدمهم للوصول إلى هدفك.

- الوصول إلى حل:

هناك أربعة تقنيات يُمكنك استخدامها لقلب المفاوضات إلى صالحك:

- استمع جيدًا للشخص الآخر
- تحدث بصدق وحاول إيصال وجهة نظرك للشخص الآخر
- ضع سعرًا مرجعيًا
- أعرض حل بديل

- البدء بعرض السعر:

معظم المفاوضات والمناقشات تكون حول السعر، من يضع السعر أولاً هو من يجعل عملية المفاوضات تميل إلى صالحه. على سبيل المثال: إذا كنت تُريد شراء سيارة، عليك أولاً أن تقرر كم ستدفع، وتذكر لا تعط الفرصة لخصمك أن يتعرف على هذا السعر. وإذا قام الشخص الآخر بمحاولة فرض سعره، لا تسمح له وافرض سعرك أنت.

- الوقت والضغط:

هناك عنصر هامًا أخيرًا نُريدك أن تتعرف عليه، عليك أن تعرف أن الشخص الآخر لديه دائمًا وقت محدودًا، لذا حاول تأجيل النقاش والمفاوضات حتى اللحظات الأخيرة. بهذه الإستراتيجية، أنت تقوم بوضع الشخص الآخر تحت ضغط الوقت وسيقوم في النهاية بقبول عرضك.

- اعرف أولوياتك وشروطك الخاصة:

في كتاب "فن الحرب" يقول صن تزو إن معرفة نفسك هي نصف المعركة، إذا لم تكن تعلم أين تقف فكيف يمكنك الفوز؟ ينطبق ذلك على التفاوض أيضًا، قبل أن تدخل أي مفاوضة يجب أن تعلم أهدافك وأولوياتك وحدودك.

ولكي تفهم تمامًا ما الذي تحتاجه من موقف ما، اسأل نفسك هذه الأسئلة قبل التفاوض: ما النتائج المرجوة من تلك المفاوضة؟ ما أهم النتائج بالنسبة لي؟ ما النتائج التي أتقبل عدم حصولي عليها؟ وما الذي يمكنني التخلي عنه؟

بمجرد حصولك على الإجابات فسوف تصبح قادرًا على الدخول في تفاوض بحدود وأهداف واضحة، وسيمنع ذلك إضاعة وقتك.

- اتخذ الخطوة الأولى:

تعدّ الخطوة الأولى ميزة مهمة في عالم الأعمال والمفاوضات، فعندما تتحرك أولاً وتقدم العرض الأول فإنك تحدد أسلوب بقية المفاوضات، ومع ذلك يتجنب بعض الناس اتخاذ الخطوة الأولى، فهم يقولون إنهم لا يودّون كشف نواياهم وخطتهم مبكرًا، ومن ناحية أخرى يشعرون بالقلق من رفض عرضهم.

لكن الوضع في العادة لا يكون كذلك، بسبب التأثير النفسي لنقطة الارتكاز، فهي عملية تحيّر غير واعية يعتمد فيها الناس بشكل كبير على المعلومات الأولية لتحديد مستقبل التفاوض والعروض، هذا يعني أنه عند تقديمك العرض الأول فإن الطرف الآخر سيستخدم العرض لتحديد العروض المستقبلية، لذا إذا تمكنت من تحديد نقطة التفاوض فسوف تكون قادرًا على جذب المفاوضات لصالحك.

- لا تولي كثيرًا من الاهتمام لنقاط الارتكاز:

إدراكك لتأثير نقطة الارتكاز يجعلك قادرًا على اتخاذ قرار واعٍ بتجاهله، إذا لم تكن قادرًا على تقديم العرض الأول كن مدركًا لأن عرضهم الأول سيكون نقطة الارتكاز في عملية اتخاذ القرار، ثم اختر أن تتجاهله.

فعلى سبيل المثال، لنقل إنك تتفاوض على شراء قطعة عقار، سيعرض عليك البائع مليون دولار كسعر البيع، عندها ستشعر بأنك بحاجة لتقديم عرض مضاد بناءً على نقطة الارتكاز التي تعد هنا "المليون دولار"، لذا قاوم هذه الرغبة وقدم عرضك بناءً على تقييمك الخاص لقيمة العقار.

- واجه دائمًا، لكن لا تواجه بطريقة منحنية:

عادة ما يكون العرض الأول سيئًا، فهو أشبه باختبار قدرتك على التفاوض وثقتك أكثر من كونه عرضًا حقيقيًا، والخطأ الشائع الذي يقع فيه الجميع هو تقديم عرض مضاد مبالغ فيه، لذا قدم عرضك كأنه العرض الأول وليس رد فعل للعرض المطروح، هذا يعني أنك غير منزعج أو أنك تقدم عرضك بدافع الغضب، عملية اتخاذ القرار في هذا النوع من العروض تكون صادقة وأكثر انفتاحًا لتحقيق منفعة مشتركة.

هل تعلم أنه يتوجب عليك تقديم عرض مضاد حتى في حالة تقديم خصمك لعرض مناسب من البداية؟ قد يبدو ذلك جشعاً لكنه ليس كذلك، فقبولك بالعرض من المرة الأولى لأنه يحقق أهدافك سيجعل خصمك يشعر بالندم، سوف يدرك أنه فاوض بشكل سيء وسيسعى لتحقيق نتائج أفضل لنفسه، لذا حتى لو كان العرض الأول مناسب اطلب تنازلات، وبذلك تحقق نتائج أفضل ويشعر خصمك بالرضا، وينتهي الموقف بفوز الطرفين.

#### 4.افصل المكاسب واجمع الخسائر:

هذه الطريقة واحدة من أهم إستراتيجيات التفاوض التي يستخدمها المحترفون طوال الوقت، فهذه الطريقة تجعل عرضك أكثر جاذبية، فصل المكاسب يعني أن تعرض كل فائدة بشكل منفصل، الغرض من ذلك أن الناس تفضل الحصول على مميزات باستمرار بدلاً من الحصول عليها جميعاً مرة واحدة.

لكي تفهم الفكرة تخيل سيناريو أنك وجدت 100 دولار على الأرض، ثم تخيل سيناريو ثاني أنك وجدت 50 دولاراً على الأرض وبعد نصف ساعة وجدت 50 دولاراً أخرى، أي الموقفين سيجعلك أكثر سعادة؟ إذا فكرت ملياً ستجد أنك تفضل السيناريو الثاني، هذا ما ستفعله في المفاوضات أيضاً.

إليك طريقة القيام بذلك، في العبارة التالية: "سوف ينتهي المشروع قبل الوقت المحدد بميزانية أقل"، يمكنك فصل المكاسب في عبارات منفصلة كالآتي: هذا المشروع سينتهي وفقاً لكل المتطلبات المذكورة بميزانية أقل 10% من الميزانية المحددة، سوف ينتهي المشروع قبل أسبوعين من الوقت المحدد.

من خلال عرض المكاسب في جمل منفصلة سوف تبدو الفوائد أكثر جاذبية، أما الخسائر فيجب أن تجمعها معاً، فهذه الخسائر هي تلك النقاط التي سيتخلى عنها الخصم لذا من الأفضل أن تقدمهم في مجموعة واحدة وليس بشكل منفصل.

### • شارك معلوماتك:

هذه الطريقة من أكثر الإستراتيجيات المثيرة للدهشة، ففي المفاوضات تعد المعلومات نقطة قوة، وإذا كنت تمتلك معلومات أكثر من خصمك فإن احتمالية الفوز تكون لصالحك، هذا يعني أنك في معظم المفاوضات العدائية تحتاج لأن تتميز على خصمك.

لكن هذه الطريقة ليست فعالة في المفاوضات اليومية، فهذه الطريقة غير المرنة ستزعزع الثقة وربما تتسبب في نتائج سيئة للجميع، يمكنها أيضًا أن تدمر العلاقات بشكل لا يمكن إصلاحه، لذا قم بتقديم ومشاركة المعلومات في تلك المفاوضات الودية، ولا يجب بالضرورة أن ترتبط المعلومات بالمفاوضة نفسها، بل يمكنك أن تقدم للخصم معلومات عن حياتك الشخصية، وبذلك تمنحهم فرصة لمشاركتك معلومات أيضًا، سيعمل ذلك على زيادة الثقة بين الطرفين وتحقيق نتائج إيجابية.

### • لا تشمت أبدًا:

هذه هي النقطة الأخيرة لكن ذلك لا يعني أنها أقل أهمية، فالمنتصر الصالح لا يبتهج بنصره أمام خصمه، وهذه القاعدة يجب أن تتخذها منهجًا في كل حياتك، فالشمانة ستضمن أن تترك خصمك بمرارة في فمه، لذا عندما تحتاج للتعامل معه مرة أخرى سيسعى للانتقام منك، لذا لا تضحى بمستقبلك في سبيل إرضاء "الأنا"، وكن متواضعًا في النصر.

ما نستفيده من ذلك أن التفاوض مهارة ضرورية في العمل والحياة، دون مهارات التفاوض ستضع نفسك في مواقف سيئة عند النزاع مع الأصدقاء أو شراء منزل جديد، لذا يجب أن تتعلم وتمارس بعض أساليب التفاوض، اختر واحدة من تلك الإستراتيجيات وجربها في المفاوضة القادمة وسوف تندش من اختلاف النتائج.

يجدر الإشارة إلى أنه ما تم التطرق إليه من استراتيجيات التفاوض السابقة يتعلق بالعملية التفاوضية بين مؤسسة ومؤسسة، أو بين مؤسسة ودولة، أو بين دولة ودولة. (BE TO BE)

ومن الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض، الآتي :

-امتلاك موقف إيجابي تجاه الربح المزدوج .

-القدرة على فهم واستخدام اساليب حل النزاعات .

-المرونة والاستعداد لتقديم بعض التنازلات ، مقابل الحصول على ما يريد .

-التعاون .

-فهم مبدأ الأخذ والعطاء في التفاوض.

-الاستعداد للتفكير في أهداف التفاوض بحدود ما يريده واحتياجاته الفعلية وأهميتها في المستقبل.

-الاهتمام باحتياجات الطرف الاخر في التفاوض، والاستعداد للاستماع إلى رأيه ومبادئه الاساسية.

-التحلي بالصبر والقدرة على الاقناع ، بدلا من الإجبار

## المحاضرة الرابعة: إطار العلاقة التفاوضية

### 1- الثنائية حاجة /منتوج:

الثنائية حاجة منتوج هي ثنائية أساسية في الاقتصاد والتسويق، حيث تشير إلى العلاقة بين الحاجات البشرية والمنتجات أو الخدمات التي تلي هذه الحاجات. الحاجات البشرية هي متطلبات أساسية للبشر للبقاء على قيد الحياة والازدهار. يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

الحاجات الفيزيولوجية: مثل الطعام والشراب والسكن والملابس والراحة.  
الحاجات الاجتماعية: مثل الحب والانتماء والقبول والتقدير.  
الحاجات النفسية: مثل الإنجاز والاستقلالية والحرية والمعنى.

المنتجات أو الخدمات هي سلع أو خدمات تلي حاجة أو مجموعة من الحاجات البشرية. يمكن أن تكون منتجات مادية أو غير مادية، مثل الطعام أو الملابس أو التعليم أو الرعاية الصحية أو الترفيه. ترتبط الثنائية حاجة منتوج ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الطلب. الطلب هو رغبة الناس في شراء منتج أو خدمة، واستعدادهم لدفع المال مقابل ذلك. يعتمد الطلب على العديد من العوامل، بما في ذلك الحاجة إلى المنتج أو الخدمة، والسعر، والدخل، والمتطلبات البديلة.

تلعب الثنائية حاجة منتوج دوراً مهماً في عملية التسويق. فهم حاجات العملاء هو خطوة أساسية في تطوير منتجات وخدمات تلي هذه الحاجات. يمكن للشركات استخدام المعرفة بالثنائية حاجة منتوج لإنشاء رسائل تسويقية فعالة تستهدف العملاء المناسبين.

فيما يلي بعض الأمثلة على الثنائية حاجة منتوج:

-الحاجة إلى الطعام: يمكن تلبية هذه الحاجة من خلال المنتجات الغذائية مثل الخبز واللحوم والفواكه والخضروات.

-الحاجة إلى الراحة: يمكن تلبية هذه الحاجة من خلال المنتجات أو الخدمات مثل الأثاث والأسرة والملابس.

-الحاجة إلى الحب: يمكن تلبية هذه الحاجة من خلال العلاقات مع أفراد الأسرة والأصدقاء والأحباء.

-الحاجة إلى الإنجاز: يمكن تلبية هذه الحاجة من خلال العمل أو الدراسة أو ممارسة الهوايات.

تتغير الثنائية حاجة منتج مع مرور الوقت. على سبيل المثال، أصبحت الحاجة إلى المنتجات والتقنيات الجديدة أكثر أهمية في السنوات الأخيرة. كما أصبحت الحاجة إلى المنتجات الصديقة للبيئة أكثر أهمية.

## 2- أطراف التفاوض التجاري:

أطراف التفاوض التجاري هم الأشخاص أو الجهات التي تشارك في عملية التفاوض بهدف الوصول إلى اتفاق مرضٍ للطرفين. يمكن أن يكون هناك طرفان أو أكثر في عملية التفاوض، ويمكن أن يكونوا من الأفراد أو المنظمات أو الدول. في معظم الحالات يكون أطراف التفاوض طرفين متعارضين، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه الخاصة. ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك أيضًا أطراف تفاوضية تسعى إلى التعاون لتحقيق هدف مشترك.

تختلف طبيعة أطراف التفاوض باختلاف موضوع التفاوض. على سبيل المثال، في مفاوضات العمل، قد يكون أطراف التفاوض ممثلي العمال والمنظمات العمالية وممثلي أصحاب العمل. وفي مفاوضات التجارة الدولية، قد يكون أطراف التفاوض ممثلو الدول أو المنظمات الدولية.

فيما يلي بعض الأمثلة على أطراف التفاوض:

- في مفاوضات العمل: ممثلو العمال والمنظمات العمالية وممثلي أصحاب العمل.
  - في مفاوضات التجارة الدولية: ممثلو الدول أو المنظمات الدولية.
  - في المفاوضات التجارية: البائع والمشتري.
  - في المفاوضات السياسية: ممثلو الدول أو المنظمات الدولية.
  - في المفاوضات العائلية: الزوج والزوجة أو الآباء والأبناء.
- تؤثر طبيعة أطراف التفاوض على مسار عملية التفاوض ونتائجها. على سبيل المثال، قد يكون من الصعب التفاوض بين طرفين متعارضين بشدة، حيث قد يكون من الصعب التوصل إلى أرضية مشتركة.

نذكر بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد أطراف التفاوض:

- موضوع التفاوض: يجب تحديد الأطراف المعنية بموضوع التفاوض.
- الأهداف: يجب تحديد أهداف كل طرف من الأطراف المشاركة في التفاوض.

- القوة النسبية: يجب تحديد قوة كل طرف من الأطراف المشاركة في التفاوض.
  - المصالح المشتركة: يجب تحديد المصالح المشتركة بين الأطراف المشاركة في التفاوض.
- يعد تحديد أطراف التفاوض بشكل صحيح أمرًا مهمًا لنجاح عملية التفاوض.
- في التفاوض التجاري، عادة ما يكون هناك طرفان أساسيان: المشتري والبائع. يتفاوض المشتري على السعر والمواصفات والشروط الأخرى من البائع.
- المشتري هو الشخص أو المنظمة التي ترغب في شراء سلعة أو خدمة. يسعى المشتري إلى الحصول على أفضل صفقة ممكنة، بما في ذلك السعر والجودة والشروط.
- البائع هو الشخص أو المنظمة التي ترغب في بيع سلعة أو خدمة. يسعى البائع إلى الحصول على أفضل سعر ممكن مقابل سلعته أو خدمته.
- بالإضافة إلى المشتري والبائع، يمكن أن يشارك في التفاوض التجاري أيضًا الأطراف التالية:
- الوكيل: هو شخص أو منظمة يمثل المشتري أو البائع في المفاوضات. يمكن للوكيل أن يساعد الطرف الذي يمثله في التفاوض بشكل أكثر فعالية.
- المستشار: هو شخص أو منظمة يقدم المشورة والدعم للمشتري أو البائع في المفاوضات. يمكن للمستشار أن يساعد الطرف الذي يقدم له المشورة في فهم الموقف بشكل أفضل واتخاذ القرارات الأكثر حكمة.
- فهم أهداف ومصالح كل طرف، وكذلك علاقاتهم مع بعضهم البعض، أمر أساسي لتحقيق اتفاق ناجح في التفاوض التجاري.
- فيما يلي بعض الأمثلة على أطراف التفاوض التجاري:
- شركة تتفاوض مع مورد بشأن شراء مكونات لتصنيع منتجاتها.
  - مستثمر يتفاوض مع شركة بشأن شراء أسهمها.
  - حكومة تتفاوض مع شركة بشأن عقد لتوريد منتجات أو خدمات.
- في هذه الأمثلة، يكون المشتري هو الشركة أو المستثمر أو الحكومة، بينما يكون البائع هو المورد أو الشركة أو الحكومة.

### 3- أهداف أطراف التفاوض التجاري:

تختلف أهداف أطراف التفاوض التجاري حسب طبيعة الصفقة ومصالح كل طرف. ومع ذلك، هناك بعض الأهداف المشتركة التي يسعى إليها معظم الأطراف في التفاوض التجاري، بما في ذلك:

-الحصول على أفضل صفقة ممكنة: يسعى كل طرف إلى الحصول على أكبر قدر من الفوائد من الصفقة، سواء كان ذلك في السعر أو الجودة أو الشروط.

في التفاوض التجاري، يكون الهدف الرئيسي لكل طرف هو الحصول على أفضل صفقة ممكنة. يسعى المشتري إلى الحصول على أفضل سعر ممكن مقابل السلعة أو الخدمة، بينما يسعى البائع إلى الحصول على أفضل سعر ممكن مقابل سلعته أو خدمته.

يمكن أن يشمل الحصول على أفضل صفقة ممكنة تحقيق أي من الأهداف التالية:

\*الحصول على سعر أقل من السعر الأصلي.

\*الحصول على جودة أعلى من الجودة الأصلية.

\*الحصول على شروط أكثر ملاءمة، مثل التسليم في وقت أقرب أو سياسة الإرجاع أكثر مرونة.

-تحقيق أهدافه التجارية: قد يسعى الطرف إلى تحقيق أهداف تجارية معينة من خلال الصفقة، مثل زيادة المبيعات أو خفض التكاليف أو التوسع في السوق.

في التفاوض التجاري، قد يسعى كل طرف إلى تحقيق أهداف تجارية معينة من خلال الصفقة. على سبيل المثال، قد يسعى المشتري إلى زيادة المبيعات من خلال الحصول على سلع أو خدمات بسعر أقل، بينما قد يسعى البائع إلى خفض التكاليف من خلال زيادة حجم المبيعات.

-بناء علاقة تجارية طويلة الأمد: قد يسعى الطرف إلى بناء علاقة تجارية طويلة الأمد مع الطرف الآخر، مما قد يؤدي إلى صفقات مستقبلية.

في التفاوض التجاري، قد يسعى كل طرف إلى بناء علاقة تجارية طويلة الأمد مع الطرف الآخر. يمكن أن يؤدي ذلك إلى صفقات مستقبلية أكثر سهولة وربحية.

نذكر الأهداف المحددة التي قد يسعى إليها المشتري أو البائع في التفاوض التجاري:

-بالنسبة للمشتري:

- الحصول على أفضل سعر ممكن مقابل السلعة أو الخدمة.

- يسعى المشتري دائمًا إلى الحصول على أفضل سعر ممكن مقابل السلعة أو الخدمة التي يريد شرائها. يمكن للمشتري تحقيق ذلك من خلال إجراء بحث عن الأسعار ومعرفة عروض المنافسين.
- الحصول على سلعة أو خدمة عالية الجودة.
- بالإضافة إلى السعر، يهتم المشتري أيضًا بجودة السلعة أو الخدمة التي يريد شرائها. يمكن للمشتري التحقق من جودة السلعة أو الخدمة من خلال قراءة المراجعات أو التحدث إلى العملاء السابقين.
- الحصول على شروط مناسبة، مثل التسليم في الوقت المحدد أو سياسة الإرجاع.
- بالإضافة إلى السعر والجودة، قد يهتم المشتري أيضًا بشروط الصفقة، مثل التسليم في الوقت المحدد أو سياسة الإرجاع. يمكن للمشتري التفاوض مع البائع على شروط أكثر ملاءمة له.
- بالنسبة للبائع:
- الحصول على أفضل سعر ممكن مقابل السلعة أو الخدمة.
- يسعى البائع دائمًا إلى الحصول على أفضل سعر ممكن مقابل السلعة أو الخدمة التي يريد بيعها. يمكن للبائع تحقيق ذلك من خلال فهم احتياجات المشتري وتقديم قيمة مقابل المال للمشتري.
- بيع أكبر قدر ممكن من السلع أو الخدمات.
- بالإضافة إلى السعر، يهتم البائع أيضًا ببيع أكبر قدر ممكن من السلع أو الخدمات. يمكن للبائع تحقيق ذلك من خلال الترويج لمنتجاته أو خدماته وبناء علاقات قوية مع العملاء.
- بناء علاقة تجارية طويلة الأمد مع المشتري.
- بالإضافة إلى السعر والمبيعات، قد يهتم البائع أيضًا ببناء علاقة تجارية طويلة الأمد مع المشتري. يمكن للبائع تحقيق ذلك من خلال تقديم خدمة عملاء ممتازة وتوفير قيمة طويلة الأجل للمشتري.
- فهم أهداف كل طرف في التفاوض التجاري أمر أساسي لتحقيق اتفاق ناجح. يجب على الأطراف أن تكون على استعداد للتنازل عن بعض الفوائد لتحقيق أهدافها الأخرى.

## المحاضرة السادسة: قواعد العلاقة التفاوضية

### 1- معرفة الذات:

على البائع أن يتمتع بمجموعة من الصفات:

#### -صفات البائع الكفاء:

البائع الكفاء هو الشخص الذي لديه المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المبيعات، والتي تشمل زيادة المبيعات وبناء علاقات قوية مع العملاء. فيما يلي بعض الصفات الأساسية للبائع الكفاء:

- المعرفة بالمنتج أو الخدمة: يجب أن يكون البائع على دراية جيدة بالمنتج أو الخدمة التي يبيعها، بما في ذلك ميزاتها وفوائدها وكيفية استخدامها. يجب أن يكون قادرًا على الإجابة على أي أسئلة قد يطرحها العملاء حول المنتج أو الخدمة.
- مهارات التواصل: يجب أن يكون البائع قادرًا على التواصل بشكل فعال مع العملاء، سواء كان ذلك شفهيًا أو كتابيًا. يجب أن يكون قادرًا على فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول مناسبة لهم. يجب أن يكون أيضًا قادرًا على التحدث بشكل واضح وواثق وبناء علاقات مع العملاء.
- مهارات التفاوض: يجب أن يكون البائع قادرًا على التفاوض بشكل فعال مع العملاء للحصول على أفضل صفقة ممكنة. يجب أن يكون قادرًا على فهم احتياجات العملاء والأهداف التجارية للشركات التي يمثلها. يجب أن يكون أيضًا قادرًا على تقديم حلول تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية.
- مهارات بناء العلاقات: يجب أن يكون البائع قادرًا على بناء علاقات قوية مع العملاء. يمكن أن يساعد ذلك في زيادة المبيعات والاحتفاظ بالعملاء. يجب أن يكون البائع قادرًا على الاستماع إلى العملاء وفهم احتياجاتهم. يجب أن يكون أيضًا قادرًا على بناء الثقة مع العملاء.
- الدافع والمثابرة: يجب أن يكون البائع لديه الدافع والمثابرة لتحقيق أهدافه المبيعات. يجب أن يكون قادرًا على العمل بجد والتعامل مع التحديات. يجب أن يكون أيضًا قادرًا على التكيف مع التغييرات في السوق.

بالإضافة إلى هذه الصفات الأساسية، قد يمتلك البائع الكفاء أيضًا بعض الصفات الأخرى،

مثل:

-الثقة بالنفس: يجب أن يكون البائع واثقًا من نفسه ومنتجاته أو خدماته. يجب أن يكون قادرًا على الإيمان بقدراته وقدرة منتجاته أو خدماته على تلبية احتياجات العملاء.

-الإيجابية: يجب أن يكون البائع إيجابيًا ونشيطًا. يمكن أن يساعد ذلك في جذب العملاء وتكوين انطباع إيجابي. يجب أن يكون البائع قادرًا على رؤية الجانب الإيجابي من أي موقف.

-الصبر: يجب أن يكون البائع صبورًا مع العملاء، خاصةً إذا كانوا مترددين في الشراء. يجب أن يكون البائع قادرًا على الاستماع إلى العملاء وفهم مخاوفهم.

-القدرة على حل المشكلات: يجب أن يكون البائع قادرًا على حل المشكلات التي قد يواجهها العملاء. يجب أن يكون قادرًا على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة.

-القدرة على التكيف: يجب أن يكون البائع قادرًا على التكيف مع التغييرات في السوق. يجب أن يكون قادرًا على تعلم أشياء جديدة بسرعة وتطبيقها على عمله.

يمكن أن تساعد هذه الصفات البائع الكفاء في تحقيق أهدافه المبيعات وبناء علاقات قوية مع العملاء.

نذكر بعض النصائح التي يمكن أن تساعد البائعين على تطوير صفات الكفاءة:

-احصل على التدريب المناسب: يمكن أن يساعد التدريب البائعين على تعلم مهارات المبيعات الأساسية، مثل المعرفة بالمنتج أو الخدمة ومهارات التواصل ومهارات التفاوض. يمكنهم أيضًا الحصول على التدريب من خلال برامج تدريب المبيعات أو الدورات التدريبية عبر الإنترنت.

-مارس مهاراتك: كلما مارس البائعون مهاراتهم، زادت مهارتهم فيها. يمكنهم ممارسة مهاراتهم من خلال التحدث مع العملاء المحتملين أو المشاركة في المبيعات التدريبية.

-كن مستعدًا للتعلم: يجب أن يكون البائعون مستعدين دائمًا لتعلم أشياء جديدة. يمكنهم القيام بذلك من خلال قراءة الكتب والمقالات وحضور المؤتمرات والندوات.

من خلال تطوير صفات الكفاءة، يمكن للبائعين زيادة فرصهم في النجاح في مجال المبيعات.

التحكم في العملية التفاوضية هو القدرة على توجيه مسار المفاوضات لتحقيق أهداف محددة. يمكن أن يشمل ذلك التحكم في محتوى المناقشات، واختيار توقيت المفاوضات، وإدارة جدول الأعمال، واستخدام تقنيات التفاوض.

## 2- التحكم في العملية الاتصالية:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على التحكم في العملية التفاوضية، بما في ذلك: الإعداد: يشير الإعداد إلى البيئة التي تحدث فيها المفاوضات. يمكن أن تؤثر البيئة على الرسائل التي يمكن إرسالها، وكيفية إرسالها، وكيفية تفسيرها.

-العلاقات: تؤثر العلاقات بين الأطراف المشاركة في المفاوضات على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض. يمكن أن تؤدي العلاقات القوية إلى مفاوضات أكثر فعالية، بينما يمكن أن تؤدي العلاقات الضعيفة إلى مفاوضات أقل فعالية.

-السلطة: تؤثر السلطة على الأطراف المشاركة في المفاوضات. يمكن أن تمنح الأطراف ذات السلطة الأكبر المزيد من السيطرة على العملية التفاوضية.

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتحكم في العملية التفاوضية، بما في ذلك: التخطيط: من خلال التخطيط المسبق، يمكن للمفاوضين التأكد من أنهم مستعدون جيدًا لتحقيق أهدافهم.

-الاستماع الفعال: من خلال الاستماع الفعال، يمكن للمفاوضين فهم احتياجات واهتمامات الطرف الآخر.

-بناء العلاقات: من خلال بناء علاقات قوية مع الطرف الآخر، يمكن للمفاوضين إنشاء جو من الثقة والاحترام.

-استخدام تقنيات التفاوض: هناك العديد من تقنيات التفاوض التي يمكن استخدامها للسيطرة على العملية التفاوضية، مثل عرض البدائل، وطرح الأسئلة، واستخدام الحجج المنطقية.

يمكن أن يكون التحكم في العملية التفاوضية مفيدًا في مجموعة متنوعة من السياقات، بما في ذلك:

ذلك:

-المبيعات: يمكن للتجار استخدام التحكم في العملية التفاوضية لبيع منتجاتهم أو خدماتهم.

العلاقات العامة: يمكن للعلاقات العامة استخدام التحكم في العملية التفاوضية لإنشاء شراكات جديدة.

-السياسة: يمكن للسياسي استخدام التحكم في العملية التفاوضية للتوصل إلى اتفاقات مع الدول الأخرى.

تكون العملية الاتصالية ناجحة في حالة التحكم في العوائق التي تواجهها، وتتمثل في:

- **العوائق الاتصالية:** تشير العوائق الاتصالية إلى أي شيء يعيق أو يمنع التواصل الفعال. يمكن أن تكون هذه العوائق داخلية أو خارجية، ويمكن أن تؤثر على أي جانب من جوانب عملية الاتصال، من تشكيل الرسالة إلى تفسيرها.

#### • العوائق الداخلية:

تنشأ العوائق الداخلية من المرسل أو المستقبل. يمكن أن تشمل هذه:

- الاختلافات في الخلفية الثقافية: يمكن أن تؤدي الاختلافات في الخلفية الثقافية إلى سوء فهم الرسائل، حيث أن الأفراد من ثقافات مختلفة قد يكون لديهم مفاهيم مختلفة للغة والسلوك.
- المشاعر: يمكن أن تؤثر المشاعر على قدرة الفرد على التواصل بشكل فعال. على سبيل المثال، قد يكون من الصعب على شخص ما أن يتواصل بوضوح إذا كان متوترًا أو غاضبًا.
- الافتقار إلى المعرفة أو المهارات: قد يكون من الصعب على الفرد التواصل بشكل فعال إذا لم يكن لديه المعرفة أو المهارات اللازمة. على سبيل المثال، قد يجد شخص ما صعوبة في تقديم عرض إذا لم يكن لديه معرفة كافية بالموضوع.

#### • العوائق الخارجية:

تنشأ العوائق الخارجية من البيئة المحيطة بالتواصل. يمكن أن تشمل هذه:

- الضوضاء: يمكن أن تؤدي الضوضاء إلى تشتيت الانتباه وجعل من الصعب سماع أو فهم الرسائل.
- التدخل: يمكن أن يتدخل الأشخاص أو الأشياء الأخرى في عملية الاتصال، مما يجعل من الصعب على المرسل أو المستقبل التركيز.

- التكنولوجيا: يمكن أن تؤدي التكنولوجيا إلى حدوث أخطاء في الاتصال، مثل سوء الفهم أو سوء الإرسال.

### 3- كيفية التغلب على العوائق الاتصالية

- يمكن التغلب على العوائق الاتصالية من خلال اتخاذ خطوات لفهمها ومعالجتها. يمكن للمرسلين والمستقبلين القيام بما يلي:
- كن على دراية بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على التواصل. من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عوائق الاتصال، يمكن للمرسلين والمستقبلين اتخاذ خطوات لتجنبها أو التقليل من تأثيرها.
  - كن واضحًا ومختصرًا. من خلال صياغة الرسائل بوضوح واختصارًا، يمكن للمرسلين تحسين فرص فهمها بشكل صحيح.
  - استخدم لغة مناسبة. من خلال استخدام لغة مناسبة للجمهور المستهدف، يمكن للمرسلين تحسين فرص فهم الرسالة.
  - كن مستمعًا جيدًا. من خلال الاستماع بعناية إلى الرسائل الواردة، يمكن للمستقبلين تحسين فرص فهمها بشكل صحيح.
  - اسأل الأسئلة من خلال طرح الأسئلة، يمكن للمستقبلين توضيح أي شيء لا يفهمونه.
- من خلال اتخاذ هذه الخطوات، يمكن للمرسلين والمستقبلين تحسين كفاءة وفعالية عملية الاتصال.

## المحاضرة السابعة: معارف المفاوض

### 1- معرفة المؤسسة:

كي يكون المفاوض ناجحًا، يجب أن يعرف قدرًا كبيرًا من المعلومات عن المؤسسة التي يتفاوض معها. يمكن أن تساعد هذه المعلومات المفاوض في فهم أهداف المؤسسة واحتياجاتها ونقاط قوتها وضعفها.

فيما يلي بعض المعلومات المهمة التي يجب أن يعرفها المفاوض عن المؤسسة:

-الأهداف: ما هي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟ ما هي الأهداف التشغيلية للمؤسسة؟ ما هي الأهداف المالية للمؤسسة؟

-الاحتياجات: ما هي الاحتياجات الأساسية للمؤسسة؟ ما هي الاحتياجات الإضافية للمؤسسة؟ ما هي الاحتياجات التي يمكن أن تلبها المفاوضات؟

-نقاط القوة والضعف: ما هي نقاط القوة النسبية للمؤسسة؟ ما هي نقاط الضعف النسبية للمؤسسة؟ ما هي نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تؤثر على المفاوضات؟

-البيئة: ما هي البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة؟ ما هي البيئة الداخلية التي تعمل فيها المؤسسة؟ ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر على المفاوضات؟

-الثقافة: ما هي الثقافة السائدة في المؤسسة؟ ما هي القيم والتوقعات التي تتبعها المؤسسة؟ ما هي الثقافة التي يمكن أن تؤثر على المفاوضات؟

يمكن للمفاوض الحصول على هذه المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك:

-البحث عبر الإنترنت: يمكن للمفاوض إجراء بحث عبر الإنترنت لجمع معلومات عن المؤسسة. يمكن أن يشمل ذلك البحث عن موقع المؤسسة الإلكتروني وصفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي والتقارير المالية.

-التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون المؤسسة: يمكن للمفاوض التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون المؤسسة، مثل العملاء أو الموردين أو الموظفين السابقين. يمكن أن يوفر هؤلاء الأشخاص للمفاوض نظرة ثاقبة عن المؤسسة وأهدافها واحتياجاتها.

-المشاركة في المفاوضات التحضيرية: يمكن للمفاوض المشاركة في المفاوضات التحضيرية مع المؤسسة. يمكن أن يساعد ذلك المفاوض في فهم أهداف المؤسسة واحتياجاتها بشكل أفضل. من خلال معرفة قدر كبير من المعلومات عن المؤسسة، يمكن للمفاوض أن يستعد بشكل أفضل للمفاوضات ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه.

فيما يلي بعض النصائح المحددة التي يمكن أن تساعد المفاوض في جمع المعلومات عن المؤسسة:  
-كن محددًا في أسئلتك. لا تكتف بسؤال "ما هي أهداف مؤسستك؟" بدلاً من ذلك، اسأل أسئلة أكثر تحديدًا، مثل "ما هي أهداف مؤسستك في هذا القطاع؟" أو "ما هي أهداف مؤسستك في هذه السنة المالية؟"

-ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة. لا تعتمد على مصدر واحد فقط للحصول على المعلومات. ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة، مثل موقع المؤسسة الإلكتروني والتقارير المالية ومقابلات الأشخاص الذين يعرفون المؤسسة.

-كن مستعدًا لطرح الأسئلة الصعبة. لا تخف من طرح الأسئلة الصعبة على المؤسسة. يمكن أن تساعدك هذه الأسئلة على فهم المؤسسة وأهدافها بشكل أفضل. بالإضافة إلى المعلومات المذكورة أعلاه، يمكن للمفاوض أيضًا جمع المعلومات التالية عن المؤسسة:

-الهيكل التنظيمي: ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟ من هم الأشخاص الرئيسيون في المؤسسة؟ القيادة: من هم قادة المؤسسة؟ ما هي أسلوب القيادة لديهم؟  
-الاستراتيجية: ما هي الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟ ما هي الاستراتيجية المحددة للمؤسسة؟ التاريخ: ما هو تاريخ المؤسسة؟ ما هي الإنجازات الرئيسية للمؤسسة؟  
-المستقبل: ما هي أهداف المؤسسة المستقبلية؟ ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة؟ من خلال جمع هذه المعلومات، يمكن للمفاوض أن يفهم المؤسسة بشكل أفضل ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه في المفاوضات.

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة على كيفية استخدام المعلومات عن المؤسسة في المفاوضات:  
- إذا كانت المؤسسة لديها أهداف محددة في التوسع في منطقة معينة، فقد يكون المفاوض قادرًا على استخدام هذه المعلومات لطلب شروط أكثر ملاءمة.

- إذا كانت المؤسسة تعاني من مشاكل مالية، فقد يكون المفاوض قادرًا على استخدام هذه المعلومات لطلب تخفيضات في الأسعار أو شروط تسديد أسهل.
  - إذا كانت المؤسسة لديها ثقافة قوية تركز على التعاون، فقد يكون المفاوض قادرًا على استخدام هذه المعلومات لإنشاء علاقة بناءة مع المفاوضين من جانب المؤسسة.
- من خلال فهم المؤسسة بشكل أفضل، يمكن للمفاوض أن يحسن قدرته على التفاوض بنجاح.
- 2- معرفة المنتوجات:**

لكي يكون المفاوض ناجحًا، يجب أن يعرف قدرًا كبيرًا من المعلومات عن المنتوجات التي يتفاوض بشأنها. يمكن أن تساعد هذه المعلومات المفاوض في فهم قيمة المنتوجات واحتياجات العملاء وإمكانيات السوق.

فيما يلي بعض المعلومات المهمة التي يجب أن يعرفها المفاوض عن المنتوجات:

- الخصائص: ما هي الخصائص الأساسية للمنتوج؟ ما هي الخصائص الإضافية للمنتوج؟ ما هي الخصائص التي يمكن أن تؤثر على المفاوضات؟
  - المزايا: ما هي مزايا المنتوج؟ ما هي المزايا التي يمكن أن تجذب العملاء؟ ما هي المزايا التي يمكن استخدامها للتفاوض على سعر أعلى؟
  - الاحتياجات: ما هي احتياجات العملاء التي يلبيها المنتوج؟ ما هي احتياجات العملاء التي يمكن أن تفيدها المفاوضات؟
  - الأسعار: ما هي الأسعار الحالية للمنتوج؟ ما هي الأسعار المتوقعة للمنتوج؟ ما هي الأسعار التي يمكن استخدامها للتفاوض على سعر أفضل؟
  - التنافس: ما هي المنتجات المنافسة المتاحة؟ ما هي نقاط القوة والضعف للمنتجات المنافسة؟ ما هي المنتجات المنافسة التي يمكن استخدامها للتفاوض على سعر أفضل؟
- يمكن للمفاوض الحصول على هذه المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك:
- البحث عبر الإنترنت: يمكن للمفاوض إجراء بحث عبر الإنترنت لجمع معلومات عن المنتوجات. يمكن أن يشمل ذلك البحث عن موقع الشركة المصنعة للمنتوج وصفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي والتقارير المالية.

-التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون المنتوجات: يمكن للمفاوض التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون المنتوجات، مثل العملاء أو البائعين أو الخبراء في هذا المجال. يمكن أن يوفر هؤلاء الأشخاص للمفاوض نظرة ثاقبة عن المنتوجات وخصائصها وفوائدها.

-المشاركة في العروض التوضيحية أو اختبارات المنتج: يمكن للمفاوض المشاركة في العروض التوضيحية أو اختبارات المنتج للتعرف على المنتوجات بشكل أفضل. يمكن أن يساعد ذلك المفاوض في فهم قيمة المنتوجات واحتياجات العملاء بشكل أفضل.

من خلال معرفة قدر كبير من المعلومات عن المنتوجات، يمكن للمفاوض أن يستعد بشكل أفضل للمفاوضات ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه.

فيما يلي بعض النصائح المحددة التي يمكن أن تساعد المفاوض في جمع المعلومات عن المنتوجات:

-كن محددًا في أسئلتك. لا تكتف بسؤال "ما هي خصائص المنتج؟" بدلاً من ذلك، اسأل أسئلة أكثر تحديداً، مثل "ما هي خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العملاء؟" أو "ما هي خصائص المنتج التي يمكن استخدامها للتفاوض على سعر أعلى؟"

-ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة. لا تعتمد على مصدر واحد فقط للحصول على المعلومات. ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة، مثل موقع الشركة المصنعة للمنتوج والتقارير المالية ومقابلات الأشخاص الذين يعرفون المنتج.

-كن مستعدًا لطرح الأسئلة الصعبة. لا تخف من طرح الأسئلة الصعبة على الشركة المصنعة للمنتوج. يمكن أن تساعدك هذه الأسئلة على فهم المنتج بشكل أفضل.

بالإضافة إلى المعلومات المذكورة أعلاه، يمكن للمفاوض أيضًا جمع المعلومات التالية عن المنتوجات:

الضمان: ما هو الضمان المقدم مع المنتج؟ ما هي شروط الضمان؟

الصيانة: ما هي خيارات الصيانة المتوفرة للمنتوج؟ ما هي تكلفة الصيانة؟

الاستبدال: ما هي سياسة الاستبدال المتوفرة للمنتوج؟ ما هي شروط الاستبدال؟

من خلال جمع هذه المعلومات، يمكن للمفاوض أن يفهم المنتج بشكل أفضل ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه في المفاوضات.

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة على كيفية استخدام المعلومات عن المنتوجات في المفاوضات:

- إذا كان المنتج يلبي احتياجات العملاء بشكل جيد، فقد يكون المفاوض قادرًا على طلب سعر أعلى.
- إذا كان المنتج يحتوي على ضمان جيد، فقد يكون المفاوض قادرًا على طلب شروط تسديد أسهل.
- إذا كان المنتج سهل الصيانة، فقد يكون المفاوض قادرًا على طلب ضمان أطول.

من خلال فهم المنتوجات بشكل أفضل، يمكن للمفاوض أن يحسن قدرته على التفاوض بنجاح

### 3- معرفة السوق.

كي يكون المفاوض ناجحًا، يجب أن يعرف قدرًا كبيرًا من المعلومات حول السوق الذي يتفاوض فيه. يمكن أن تساعد هذه المعلومات المفاوض في فهم احتياجات العملاء واتجاهات السوق وإمكانيات المنافسة.

فيما يلي بعض المعلومات المهمة التي يجب أن يعرفها المفاوض عن السوق:

- حجم السوق: ما هو حجم السوق؟ ما هو النمو المتوقع للسوق؟  
 - الطلب: ما هو الطلب على المنتجات أو الخدمات التي يتفاوض بشأنها؟ ما هي العوامل التي تؤثر على الطلب؟

- العرض: ما هو العرض من المنتجات أو الخدمات التي يتفاوض بشأنها؟ ما هي العوامل التي تؤثر على العرض؟

- التنافس: ما هي الشركات المنافسة في السوق؟ ما هي نقاط القوة والضعف للشركات المنافسة؟

- الاتجاهات: ما هي الاتجاهات الحالية في السوق؟ ما هي الاتجاهات المتوقعة في السوق؟

يمكن للمفاوض الحصول على هذه المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك:

- البحث عبر الإنترنت: يمكن للمفاوض إجراء بحث عبر الإنترنت لجمع معلومات عن السوق. يمكن أن يشمل ذلك البحث عن الإحصائيات الحكومية والتقارير الصناعية والمواقع الإلكترونية للشركات.
- التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون السوق: يمكن للمفاوض التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون السوق، مثل العملاء أو البائعين أو الخبراء في هذا المجال. يمكن أن يوفر هؤلاء الأشخاص للمفاوض نظرة ثاقبة عن السوق واتجاهاته وإمكانيات المنافسة.

-المشاركة في الأحداث التجارية: يمكن للمفاوض المشاركة في الأحداث التجارية، مثل المعارض والمؤتمرات، للتعرف على السوق بشكل أفضل. يمكن أن يساعد ذلك المفاوض في فهم احتياجات العملاء واتجاهات السوق بشكل أفضل.

من خلال معرفة قدر كبير من المعلومات عن السوق، يمكن للمفاوض أن يستعد بشكل أفضل للمفاوضات ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه.

فيما يلي بعض النصائح المحددة التي يمكن أن تساعد المفاوض في جمع المعلومات عن السوق: -كن محددًا في أسئلتك. لا تكتف بسؤال "ما هو حجم السوق؟" بدلاً من ذلك، اسأل أسئلة أكثر تحديدًا، مثل "ما هو حجم السوق لمنتجاتك أو خدماتك المحددة؟" أو "ما هو النمو المتوقع للسوق في السنوات الخمس القادمة؟"

-ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة. لا تعتمد على مصدر واحد فقط للحصول على المعلومات. -ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة، مثل الإحصائيات الحكومية والتقارير الصناعية ومواقع الإلكترونيات للشركات.

-كن مستعدًا لطرح الأسئلة الصعبة. لا تخف من طرح الأسئلة الصعبة على الأشخاص الذين يعرفون السوق. يمكن أن تساعدك هذه الأسئلة على فهم السوق بشكل أفضل.

بالإضافة إلى المعلومات المذكورة أعلاه، يمكن للمفاوض أيضًا جمع المعلومات التالية عن

السوق:

-قنوات التوزيع: ما هي قنوات التوزيع الرئيسية في السوق؟ ما هي قنوات التوزيع التي يمكن استخدامها للوصول إلى العملاء المستهدفين؟

-التسعير: ما هي الأسعار الحالية للمنتجات أو الخدمات المماثلة؟ ما هي الأسعار المتوقعة للمنتجات أو الخدمات المماثلة؟

-الإعلان: ما هي وسائل الإعلان الرئيسية المستخدمة في السوق؟ ما هي وسائل الإعلان التي يمكن استخدامها للوصول إلى العملاء المستهدفين؟

من خلال جمع هذه المعلومات، يمكن للمفاوض أن يفهم السوق بشكل أفضل ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه في المفاوضات.

نذكر فيما يلي بعض الأمثلة المحددة على كيفية استخدام المعلومات عن السوق في المفاوضات:

-إذا كان السوق ينمو بسرعة، فقد يكون المفاوض قادرًا على طلب سعر أعلى.  
-إذا كان هناك طلب كبير على منتج أو خدمة معينة، فقد يكون المفاوض قادرًا على طلب شروط تسديد أسهل.

-إذا كانت هناك منافسة شديدة في السوق، فقد يكون المفاوض قادرًا على طلب تخفيضات في الأسعار.  
من خلال فهم السوق بشكل أفضل، يمكن للمفاوض أن يحسن قدرته على التفاوض بنجاح.

#### 4- معلومات حول الزبون:

لكي يكون المفاوض ناجحًا، يجب أن يعرف قدرًا كبيرًا من المعلومات حول الزبون الذي يتفاوض معه. يمكن أن تساعد هذه المعلومات المفاوض في فهم احتياجات الزبون وتوقعاته وأهدافه.

نذكر من بين المعلومات المهمة التي يجب أن يعرفها المفاوض عن الزبون:

الاحتياجات: ما هي الاحتياجات التي يسعى الزبون إلى تلبيتها من خلال المفاوضات؟

التوقعات: ما هي التوقعات التي يمتلكها الزبون بشأن المفاوضات؟

الأهداف: ما هي الأهداف التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال المفاوضات؟

الشخصية: ما هي الشخصية التي يتمتع بها الزبون؟

القيم: ما هي القيم التي يؤمن بها الزبون؟

يمكن للمفاوض الحصول على هذه المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك:

-البحث عبر الإنترنت: يمكن للمفاوض إجراء بحث عبر الإنترنت لجمع معلومات عن الزبون. يمكن أن يشمل ذلك البحث عن موقع الشركة التي يمثلها الزبون وصفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي والتقارير المالية.

-التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون الزبون: يمكن للمفاوض التحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون الزبون، مثل العملاء أو الموردين أو الخبراء في هذا المجال. يمكن أن يوفر هؤلاء الأشخاص للمفاوض نظرة ثاقبة عن الزبون واحتياجاته وتوقعاته وأهدافه.

-المشاركة في المفاوضات التحضيرية: يمكن للمفاوض المشاركة في المفاوضات التحضيرية مع الزبون. يمكن أن يساعد ذلك المفاوض في فهم احتياجات الزبون وتوقعاته وأهدافه بشكل أفضل.

من خلال معرفة قدر كبير من المعلومات عن الزبون، يمكن للمفاوض أن يستعد بشكل أفضل

للمفاوضات ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه.

من بين العوامل المحددة التي يمكن أن تساعد المفاوض في جمع المعلومات عن الزبون، نذكر:

- كن محددًا في أسئلتك. لا تكتفِ بسؤال "ما هي احتياجات الزبون؟" بدلاً من ذلك، اسأل أسئلة أكثر تحديدًا، مثل "ما هي احتياجات الزبون المحددة بالنسبة إلى منتجاتك أو خدماتك؟" أو "ما هي توقعات الزبون بشأن السعر؟"
- ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة. لا تعتمد على مصدر واحد فقط للحصول على المعلومات.
- ابحث عن المعلومات من مصادر متعددة، مثل موقع الشركة التي يمثلها الزبون والتقارير المالية ومقابلات الأشخاص الذين يعرفون الزبون.
- كن مستعدًا لطرح الأسئلة الصعبة. لا تخف من طرح الأسئلة الصعبة على الزبون. يمكن أن تساعدك هذه الأسئلة على فهم الزبون بشكل أفضل.
- بالإضافة إلى المعلومات المذكورة أعلاه، يمكن للمفاوض أيضًا جمع المعلومات التالية عن الزبون:

الوضع المالي: ما هو الوضع المالي للزبون؟ ما هي قدراته الشرائية؟

التاريخ التجاري: ما هو التاريخ التجاري للزبون؟ ما هي سجلاته في الدفع؟

العلاقات: ما هي العلاقات التي يتمتع بها الزبون مع الشركات الأخرى؟

من خلال جمع هذه المعلومات، يمكن للمفاوض أن يفهم الزبون بشكل أفضل ويزيد من فرصه في تحقيق أهدافه في المفاوضات.

من الأمثلة المحددة على كيفية استخدام المعلومات عن الزبون في المفاوضات، نذكر:

- إذا كانت احتياجات الزبون واضحة ومحدد، فقد يكون المفاوض قادرًا على تقديم حلول أكثر ملاءمة.
- إذا كانت توقعات الزبون واقعية، فقد يكون المفاوض قادرًا على الوصول إلى اتفاق مقبول للطرفين.
- إذا كانت أهداف الزبون واضحة، فقد يكون المفاوض قادرًا على تقديم عروض أكثر فائدة.
- إذا كانت شخصية الزبون ودية وتعاونية، فقد يكون المفاوض قادرًا على بناء علاقة إيجابية مع الزبون.

من خلال فهم الزبون بشكل أفضل، يمكن للمفاوض أن يحسن قدرته على التفاوض بنجاح.

## المحاضرة الثامنة: السلوك الشرائي للزبون

### 1- اتخاذ القرار الشرائي:

اتخاذ القرار الشرائي هو عملية معقدة تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الاحتياجات والرغبات الشخصية للمستهلك، والمعلومات المتاحة حول المنتجات أو الخدمات المتاحة، والعوامل البيئية، مثل الإعلان والعروض الترويجية والضغط الاجتماعي.

الخطوات الرئيسية في اتخاذ القرار الشرائي:

التعرف على الحاجة أو الرغبة: في هذه الخطوة، يحدد المستهلك الحاجة أو الرغبة التي يسعى إلى تليتها من خلال عملية الشراء. يمكن أن تكون هذه الحاجة أو الرغبة أساسية، مثل الحاجة إلى الطعام أو الملابس، أو ثانوية، مثل الحاجة إلى الترفيه أو التسوق.

يمكن أن يتم تحديد الحاجة أو الرغبة من خلال مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك:

-التغيرات في السلوك: مثل زيادة الاهتمام بمنتج أو خدمة معينة.

المشكلات أو التحديات: مثل الحاجة إلى حل مشكلة أو مواجهة تحدي.

-الرغبات الشخصية: مثل الرغبة في شراء منتج أو خدمة جديدة أو ترقية منتج أو خدمة موجودة.

-جمع المعلومات: في هذه الخطوة، يجمع المستهلك المعلومات حول المنتجات أو الخدمات المتاحة التي يمكن أن تلي الحاجة أو الرغبة التي حددها. يمكن أن يشمل ذلك البحث عبر الإنترنت أو قراءة المراجعات أو التحدث إلى الأصدقاء أو العائلة أو البائعين.

يمكن أن تساعد المعلومات التي تم جمعها للمستهلك على اتخاذ قرار مستنير بشأن عملية

الشراء. من المهم أن تكون المعلومات دقيقة وكاملة حتى يتمكن المستهلك من تقييم البدائل المختلفة بشكل عادل.

-تقييم البدائل: في هذه الخطوة، يقيم المستهلك المنتجات أو الخدمات المتاحة بناءً على مجموعة من العوامل، مثل السعر والجودة والميزات والضمان.

يمكن أن تختلف أهمية هذه العوامل من شخص لآخر. على سبيل المثال، قد يكون السعر

مهمًا للغاية للمستهلك الذي يبحث عن صفقة جيدة، بينما قد يكون الضمان أكثر أهمية للمستهلك الذي يبحث عن منتج أو خدمة موثوقة.

-اتخاذ القرار: في هذه الخطوة، يتخذ المستهلك القرار النهائي بشأن ما إذا كان سيشتري منتجًا أو خدمة معينة.

يمكن أن يعتمد القرار النهائي على مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك المعلومات التي تم جمعها وتقييم البدائل وعوامل مثل الوقت والضغط الاجتماعية.

### 2-العوامل التي تؤثر على قرار الشراء:

يشير سلوك المستهلك إلى الطريقة التي يبحث بها المستهلكون عن المنتجات والخدمات ويشتركون ويستخدمونها ويتخلصون منها. يمكن أن تؤثر العديد من العوامل على سلوك المستهلك، بما في ذلك المحفزات والعوائق، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والبيئية والتسويقية.

### 3.المحفزات والعوائق:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك إلى قسمين رئيسيين: المحفزات والعوائق.

#### 1-3 المحفزات:

هي العوامل التي تدفع المستهلك إلى الشراء. يمكن أن تكون المحفزات داخلية، مثل الرغبة في الحصول على منتج أو خدمة معينة، أو خارجية، مثل الإعلان أو العروض الترويجية. فيما يلي بعض الأمثلة على المحفزات الداخلية:

- الحاجة: الحاجة هي شعور بالإلحاح أو النقص في شيء ما. يمكن أن تكون الحاجة أساسية، مثل الحاجة إلى الطعام أو الماء، أو ثانوية، مثل الحاجة إلى الترفيه أو التجميل.
- الرغبة: الرغبة هي رغبة في شيء ما ليس ضروريًا لبقائها. يمكن أن تكون الرغبة قوية أو ضعيفة، ويمكن أن تكون مستوحاة من مجموعة متنوعة من العوامل، مثل الإعلان أو الثقافة أو وسائل التواصل الاجتماعي.

فيما يلي بعض الأمثلة على المحفزات الخارجية:

- الإعلان: يمكن أن يساعد الإعلان في تعريف المستهلك بمنتجات أو خدمات جديدة وخلق الرغبة في شرائها.
- العروض الترويجية: يمكن أن تساعد العروض الترويجية، مثل الخصومات أو الهدايا المجانية، في إقناع المستهلك بشراء منتج أو خدمة معينة.
- العلاقات الاجتماعية: يمكن أن تؤثر العلاقات الاجتماعية، مثل آراء الأصدقاء والعائلة، على قرارات الشراء.

### 2-3 العوائق:

هي العوامل التي تمنع المستهلك من الشراء. يمكن أن تكون العوائق داخلية، مثل نقص الأموال أو عدم الحاجة إلى المنتج أو الخدمة، أو خارجية، مثل ارتفاع الأسعار أو عدم توفر المنتج أو الخدمة.

فيما يلي بعض الأمثلة على العوائق الداخلية:

• الدخل: يمكن أن يحد الدخل المنخفض من قدرة المستهلك على شراء المنتجات أو الخدمات.

• الحاجة: إذا لم يكن المستهلك بحاجة إلى منتج أو خدمة معينة، فمن المرجح ألا يشتريها.

فيما يلي بعض الأمثلة على العوائق الخارجية:

• السعر: يمكن أن يمنع السعر المرتفع المستهلك من شراء منتج أو خدمة معينة.

• عدم التوفر: إذا لم يكن المنتج أو الخدمة متاحًا، فلن يتمكن المستهلك من شرائه.

أهمية المحفزات والعوائق

تعد المحفزات والعوائق من العوامل المهمة التي تؤثر على سلوك المستهلك. يمكن للمسوقين استخدام فهمهم لهذه العوامل لإنشاء استراتيجيات تسويقية فعالة.

على سبيل المثال، يمكن للمسوقين استخدام الإعلان لخلق الرغبة في منتج أو خدمة معينة. يمكنهم أيضًا تقديم عروض ترويجية لخفض الأسعار أو تقديم هدايا مجانية لزيادة جاذبية منتج أو خدمة معينة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمسوقين استخدام فهمهم للعوائق لإنشاء حوافز تهدف إلى التغلب

عليها.

على سبيل المثال، يمكنهم تقديم قروض أو برامج تأجير لجعل المنتجات أو الخدمات أكثر بأسعار معقولة للمستهلكين ذوي الدخل المنخفض.

### 3-3-3 العوامل التي تؤثر على قوة المحفزات والعوائق:

تختلف قوة المحفزات والعوائق من شخص لآخر ومن موقف لآخر. يمكن أن تؤثر مجموعة

متنوعة من العوامل على قوة المحفزات والعوائق، بما في ذلك:

• الشخصية: يمكن أن تؤثر الشخصية على كيفية استجابة المستهلك للمحفزات والعوائق. على سبيل

المثال، قد يكون المستهلكون الذين يتمتعون بشخصية اجتماعية أكثر عرضة للتأثر بالعروض الترويجية التي تركز على التفاعل الاجتماعي.

• الظروف الحالية: يمكن أن تؤثر الظروف الحالية، مثل الحالة المزاجية أو الموقف المالي، على قوة

المحفزات والعوائق. على سبيل المثال، قد يكون المستهلكون أكثر عرضة للشراء إذا كانوا في مزاج جيد أو إذا كان لديهم أموال فائضة.

من المهم للمسوقين أن يفهموا العوامل التي تؤثر على قوة المحفزات والعوائق حتى يتمكنوا من إنشاء استراتيجيات تسويقية فعالة.

#### 4.العوامل الشخصية والعوامل البيئية:

##### 1.4 العوامل الشخصية:

تتعلق العوامل الشخصية بالمستهلك نفسه، مثل العمر والدخل والوضع الاجتماعي والثقافي والشخصية والمعتقدات والقيم. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على احتياجات المستهلك ورغباته وكيفية تقييمه للمنتجات أو الخدمات واتخاذ قرار الشراء.

فيما يلي بعض الأمثلة على العوامل الشخصية المؤثرة في السلوك الشرائي:

- العمر: يميل الشباب إلى شراء منتجات وخدمات مختلفة عن كبار السن. على سبيل المثال، قد يميل الشباب إلى شراء منتجات وخدمات ذات علامة تجارية بينما قد يميل كبار السن إلى شراء منتجات وخدمات ذات قيمة.

- الدخل: يميل المستهلكون ذوو الدخل المرتفع إلى شراء منتجات وخدمات أكثر تكلفة من المستهلكون ذوو الدخل المنخفض. على سبيل المثال، قد يميل المستهلكون ذوو الدخل المرتفع إلى شراء السيارات الفاخرة بينما قد يميل المستهلكون ذوو الدخل المنخفض إلى شراء السيارات الاقتصادية.

- الوضع الاجتماعي والثقافي: يميل المستهلكون من الطبقة الاجتماعية العليا إلى شراء منتجات وخدمات مختلفة عن المستهلكون من الطبقة الاجتماعية الدنيا. على سبيل المثال، قد يميل المستهلكون من الطبقة الاجتماعية العليا إلى شراء المنتجات أو الخدمات ذات العلامة التجارية بينما قد يميل المستهلكون من الطبقة الاجتماعية الدنيا إلى شراء المنتجات أو الخدمات ذات القيمة.

- الشخصية: يمكن أن تؤثر الشخصية على كيفية تقييم المستهلك للمنتجات أو الخدمات واتخاذ قرار الشراء. على سبيل المثال، قد يكون المستهلكون الذين يتمتعون بشخصية اجتماعية أكثر عرضة لشراء المنتجات أو الخدمات التي تجعلهم يشعرون بالانتماء.

- المعتقدات والقيم: يمكن أن تؤثر المعتقدات والقيم على كيفية تقييم المستهلك للمنتجات أو الخدمات واتخاذ قرار الشراء. على سبيل المثال، قد يرفض المستهلكون الذين يؤمنون بالعدالة الاجتماعية شراء المنتجات أو الخدمات التي تنتجها الشركات التي تستغل العمال.

## 2.4 العوامل البيئية:

تتعلق العوامل البيئية بمحيط المستهلك، مثل الأسرة والأصدقاء والمجتمع والعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على احتياجات المستهلك ورغباته وكيفية تقييمه للمنتجات أو الخدمات واتخاذ قرار الشراء.

نذكر من العوامل البيئية ما يلي:

- الأسرة: يمكن أن تؤثر الأسرة على سلوك المستهلك من خلال التأثير على احتياجاته ورغباته وكيفية تقييمه للمنتجات أو الخدمات. على سبيل المثال، قد يؤثر الآباء على قرار أطفالهم بشأن المنتجات أو الخدمات التي سيشترونها.
- الأصدقاء: يمكن أن تؤثر الأصدقاء أيضًا على سلوك المستهلك من خلال التأثير على احتياجاته ورغباته وكيفية تقييمه للمنتجات أو الخدمات. على سبيل المثال، قد يؤثر الأصدقاء على قرار المستهلك بشأن المنتجات أو الخدمات التي سيشترونها.
- المجتمع: يمكن أن تؤثر الثقافة والقيم الاجتماعية على سلوك المستهلك من خلال التأثير على احتياجاته ورغباته وكيفية تقييمه للمنتجات أو الخدمات. على سبيل المثال، قد تفضل الثقافات الشرقية المنتجات أو الخدمات التي تركز على الجودة والقيمة، بينما قد تفضل الثقافات الغربية المنتجات أو الخدمات التي تركز على الحداثة والأناقة.
- العوامل الاقتصادية: يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية، مثل مستوى التضخم والبطالة، على سلوك المستهلك من خلال التأثير على قدرته على تحمل تكاليف المنتجات أو الخدمات. على سبيل المثال، قد يؤدي ارتفاع التضخم إلى جعل المستهلك أكثر حرصًا على إنفاق المال.
- العوامل السياسية: يمكن أن تؤثر العوامل السياسية، مثل الاستقرار السياسي والقوانين الحكومية، على سلوك المستهلك من خلال التأثير على توفر المنتجات أو الخدمات وتكلفة شرائها. على سبيل المثال، قد يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى جعل المستهلك يبحث عن المنتجات أو الخدمات التي يمكنه تخزينها بسهولة.
- العوامل التكنولوجية: يمكن أن تؤثر العوامل التكنولوجية، مثل ظهور منتجات أو خدمات جديدة، على سلوك المستهلك من خلال التأثير على احتياجاته ورغباته وكيفية تقييمه للمنتجات أو الخدمات.

-الحاجة أو الرغبة: إذا كانت الحاجة أو الرغبة قوية، فمن المرجح أن يقوم المستهلك بالشراء.  
-المعلومات المتوفرة: إذا كانت المعلومات المتوفرة حول المنتجات أو الخدمات المتاحة دقيقة وكاملة،  
فمن المرجح أن يقوم المستهلك باتخاذ قرار مستنير.

#### 5-أساليب اتخاذ القرار الشرائي:

هناك العديد من أساليب اتخاذ القرار الشرائي، بما في ذلك:

التفكير المنهجي: يتضمن هذا الأسلوب جمع المعلومات وتقييم البدائل بشكل منهجي قبل اتخاذ القرار.  
التفكير البديهي: يتضمن هذا الأسلوب اتخاذ القرار بناءً على الحدس أو المشاعر.  
التفكير الجمعي: يتضمن هذا الأسلوب اتخاذ القرار من خلال مشاركة مجموعة من الأشخاص في عملية التقييم.

#### 6-أهمية اتخاذ القرار الشرائي:

يعد اتخاذ القرار الشرائي عملية مهمة يمكن أن تؤثر على العديد من جوانب حياة المستهلك،  
بما في ذلك:

-الرضا الاستهلاكي: يمكن أن يؤدي اتخاذ القرار الجيد إلى زيادة رضا المستهلك عن المنتج أو الخدمة  
التي تم شراؤها.

-الميزانية: يمكن أن يؤدي اتخاذ القرار الجيد إلى مساعدة المستهلك على البقاء ضمن ميزانيته.

-الصحة المالية: يمكن أن يؤدي اتخاذ القرار الجيد إلى مساعدة المستهلك على حماية صحته المالية.

#### 7- أنواع القرارات: يمكن التمييز بين نوعين من القرارات:

-القرارات المتكررة: القرارات المتكررة هي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر، مثل شراء الطعام  
أو الملابس. عادة ما تكون هذه القرارات أقل أهمية من القرارات غير المتكررة، وبالتالي فإن المستهلك  
يقضي عادةً وقتًا أقل في جمع المعلومات وتقييم البدائل قبل اتخاذ القرار.

-القرارات غير المتكررة: هي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل أقل تكرارًا، مثل شراء سيارة أو منزل.

#### 8-العوامل التي تؤثر على القرارات المتكررة:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات المتكررة، بما في ذلك:

-عادات الشراء: قد يكون للمستهلك عادات شراء راسخة فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المتكررة.  
على سبيل المثال، قد يشتري المستهلك دائمًا نفس العلامة التجارية من الخبز أو نفس نوع الملابس.

-الميزانية: قد يكون للمستهلك ميزانية محددة للمنتجات أو الخدمات المتكررة. على سبيل المثال، قد يحدد المستهلك مبلغاً معيناً من المال للإنفاق على الطعام كل شهر.

-العوامل البيئية: يمكن أن تؤثر العوامل البيئية، مثل الإعلان والعروض الترويجية، على القرارات المتكررة. على سبيل المثال، قد يكون المستهلك أكثر عرضة لشراء منتج معين إذا كان معروضاً في مكان بارز أو إذا كان هناك عرض ترويجي ساري المفعول.

#### 9-العوامل التي تؤثر على القرارات غير المتكررة:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات غير المتكررة، بما في ذلك:

-الحاجة أو الرغبة: قد تكون الحاجة أو الرغبة في المنتج أو الخدمة غير المتكررة قوية، مما يؤدي إلى مزيد من البحث وتقييم البدائل.

-التكلفة: يمكن أن تكون تكلفة المنتج أو الخدمة غير المتكررة عالية، مما يؤدي إلى مزيد من التفكير في القرار.

-المخاطر: يمكن أن تكون هناك مخاطر مرتبطة بالشراء، مثل مخاطر الجودة أو الأداء أو عدم الرضا. أساليب اتخاذ القرار غير المتكررة:

هناك العديد من أساليب اتخاذ القرار غير المتكررة، بما في ذلك:

التفكير المنهجي: يتضمن هذا الأسلوب جمع المعلومات وتقييم البدائل بشكل منهجي قبل اتخاذ القرار.

التفكير البديهي: يتضمن هذا الأسلوب اتخاذ القرار بناءً على الحدس أو المشاعر.

التفكير الجمعي: يتضمن هذا الأسلوب اتخاذ القرار من خلال مشاركة مجموعة من الأشخاص في عملية التقييم.

فيما يلي جدول يقارن بين القرارات المتكررة وغير المتكررة:

الميزة	القرار المتكرر	القرار غير المتكرر
تكرار الشراء	متكرر	أقل تكراراً
أهمية القرار	أقل أهمية	أكثر أهمية
الوقت المستغرق لاتخاذ القرار	أقل وقتاً	أكثر وقتاً
العوامل المؤثرة على القرار	عادات الشراء، الميزانية، العوامل البيئية	الحاجة أو الرغبة، التكلفة، المخاطر

## 10. المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي:

### 10-1 المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي في السوق الفردي:

يمكن تقسيم المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي في السوق الفردي إلى ثلاث فئات رئيسية:

- المستهلك: هو الشخص الذي يتخذ القرار الشرائي.
- البائع: هو الشخص الذي يبيع المنتج أو الخدمة.
- العوامل البيئية: هي العوامل التي تؤثر على قرار الشراء، مثل الإعلان والعروض الترويجية والضغط الاجتماعي.
- المستهلك: المستهلك هو الشخص الذي يتخذ القرار الشرائي. يؤثر العديد من العوامل على قرار الشراء للمستهلك، بما في ذلك:
  - الحاجة أو الرغبة: إذا كانت الحاجة أو الرغبة قوية، فمن المرجح أن يقوم المستهلك بالشراء.
  - المعلومات المتوفرة: إذا كانت المعلومات المتوفرة حول المنتجات أو الخدمات المتاحة دقيقة وكاملة، فمن المرجح أن يقوم المستهلك باتخاذ قرار مستنير.
  - العوامل الشخصية: يمكن أن تؤثر العوامل الشخصية، مثل العمر والدخل والوضع الاجتماعي والثقافي، على قرار الشراء.
  - العوامل البيئية: يمكن أن تؤثر العوامل البيئية، مثل الإعلان والعروض الترويجية والضغط الاجتماعي، على قرار الشراء.
- البائع: البائع هو الشخص الذي يبيع المنتج أو الخدمة. يسعى البائع إلى إقناع المستهلك بشراء المنتج أو الخدمة التي يقدمها. يمكن للبائع استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لمحاولة التأثير على قرار الشراء للمستهلك، بما في ذلك:
  - التسعير: يمكن للبائع استخدام التسعير لجعل المنتج أو الخدمة أكثر جاذبية للمستهلك.
  - الإعلان: يمكن للبائع استخدام الإعلان لزيادة الوعي بالمنتج أو الخدمة وتعزيز الطلب عليه.
  - العروض الترويجية: يمكن للبائع استخدام العروض الترويجية، مثل الخصومات أو المكافآت، لجعل المنتج أو الخدمة أكثر جاذبية للمستهلك.
- العوامل البيئية: العوامل البيئية هي العوامل التي تؤثر على قرار الشراء، مثل الإعلان والعروض الترويجية والضغط الاجتماعي. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على قرار الشراء للمستهلك من خلال:

- زيادة الوعي بالمنتج أو الخدمة: يمكن للإعلان والعروض الترويجية زيادة الوعي بالمنتج أو الخدمة، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستهلك.

- تعزيز الطلب على المنتج أو الخدمة: يمكن للإعلان والعروض الترويجية تعزيز الطلب على المنتج أو الخدمة، مما يجعلها أكثر صعوبة في الحصول عليها.

- التأثير على سلوك المستهلك: يمكن للضغوط الاجتماعية أن تؤثر على سلوك المستهلك، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات شراء غير عقلانية.

-التفاعل بين المشاركين:

يتفاعل المشاركون الثلاثة في اتخاذ القرار الشرائي في السوق الفردي مع بعضهم البعض. يسعى المستهلك إلى الحصول على أفضل قيمة ممكنة مقابل أمواله، بينما يسعى البائع إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح. يمكن للعوامل البيئية أن تؤثر على قرار الشراء للمستهلك والبائع.

ومن الأمثلة على التفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي:

- قد يعرض البائع تخفيضات أو عروض ترويجية أخرى لمحاولة إقناع المستهلك بشراء منتج أو خدمة معينة.

- قد يبحث المستهلك عن مراجعات عبر الإنترنت أو يتحدث إلى الأصدقاء أو العائلة للحصول على معلومات حول منتج أو خدمة معينة.

- قد تؤثر الإعلانات التلفزيونية أو الإعلانات عبر الإنترنت على قرار المستهلك بشأن المنتج أو الخدمة التي سيشتريها.

يلعب كل من المستهلك والبائع والعوامل البيئية دورًا مهمًا في اتخاذ القرار الشرائي. من خلال

فهم كيفية تفاعل هؤلاء المشاركين مع بعضهم البعض، يمكن للمسوقين تطوير استراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات.

## 2-10 المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي في السوق الصناعي:

يمكن تقسيم المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي في السوق الصناعي إلى أربع فئات رئيسية:

- المشتري: هو الشخص الذي يمثل الشركة في عملية الشراء.

- المستفيد: هو الشخص الذي سيستخدم المنتج أو الخدمة التي يتم شراؤها.

- المؤثر: هو الشخص الذي لديه رأي أو تأثير على قرار الشراء.

- **العوامل البيئية:** هي العوامل التي تؤثر على قرار الشراء، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
- **المشتري:** المشتري هو الشخص الذي يمثل الشركة في عملية الشراء. يتحمل المشتري مسؤولية اختيار المنتج أو الخدمة المناسبة وضمان أن تلبى احتياجات الشركة. يمكن للمشتري أن يكون فردًا أو فريقًا.
- **المستفيد:** المستفيد هو الشخص الذي سيستخدم المنتج أو الخدمة التي يتم شراؤها. يمكن للمستفيد أن يكون موظفًا في الشركة أو عميلًا. يجب على المشتري مراعاة احتياجات المستفيد عند اختيار المنتج أو الخدمة.
- **المؤثر:** المؤثر هو الشخص الذي لديه رأي أو تأثير على قرار الشراء. يمكن للمؤثر أن يكون موظفًا في الشركة أو عميلًا أو موردًا. يجب على المشتري مراعاة آراء المؤثرين عند اتخاذ قرار الشراء.
- **العوامل البيئية:** العوامل البيئية هي العوامل التي تؤثر على قرار الشراء، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على قرار الشراء من خلال:
  - تحديد الاحتياجات: يمكن للعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية أن تؤثر على الاحتياجات التي تسعى الشركة إلى تلبيتها من خلال عملية الشراء.
  - تحديد الخيارات المتاحة: يمكن للعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية أن تؤثر على الخيارات المتاحة للشركة عند شراء منتج أو خدمة.
  - تحديد التكلفة: يمكن للعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية أن تؤثر على التكلفة التي ستتحملها الشركة مقابل المنتج أو الخدمة.
- **التفاعل بين المشاركين:** يتفاعل المشاركون الأربعة في اتخاذ القرار الشرائي في السوق الصناعي مع بعضهم البعض. يسعى المشتري إلى اختيار المنتج أو الخدمة التي تلبى احتياجات الشركة بأقل تكلفة ممكنة، بينما يسعى المستفيد إلى الحصول على المنتج أو الخدمة التي ستساعده على أداء عمله بشكل أفضل. يمكن للمؤثرين أن يساعدوا في ضمان أن يتم اتخاذ قرار الشراء الذي يلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية.

من الأمثلة على التفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي:

- قد يطلب المشتري من المستفيد تقديم اقتراحات بشأن المنتجات أو الخدمات التي يجب شراؤها.

- قد يشارك المؤثرون في عملية الشراء من خلال تقديم المشورة أو المساعدة في جمع المعلومات.

- قد تؤثر التغيرات في البيئة الاقتصادية على قرار الشراء، مثل انخفاض أسعار النفط الذي قد يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات التي تعتمد على النفط.

يلعب كل من المشتري والمستفيد والمؤثر والعوامل البيئية دورًا مهمًا في اتخاذ القرار الشرائي في السوق الصناعي. من خلال فهم كيفية تفاعل هؤلاء المشاركين مع بعضهم البعض، يمكن للمسوقين الصناعيين تطوير استراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات.

#### 11-الاختلافات بين المشاركين في السوق الفردي والسوق الصناعي:

فيما يلي بعض الاختلافات الرئيسية بين المشاركين في السوق الفردي والسوق الصناعي:

-الفرد مقابل الشركة: في السوق الفردي، يكون المشارك الأساسي هو الفرد، بينما في السوق الصناعي، يكون المشارك الأساسي هو الشركة.

-الاحتياجات مقابل الفوائد: في السوق الفردي، تركز عملية الشراء على تلبية الاحتياجات، بينما في السوق الصناعي، تركز عملية الشراء على تحقيق الفوائد.

-مستوى التعقيد: تميل عملية الشراء في السوق الصناعي إلى أن تكون أكثر تعقيدًا من عملية الشراء في السوق الفردي.

-عدد المشاركين: تميل عملية الشراء في السوق الصناعي إلى أن تتضمن عددًا أكبر من المشاركين من عملية الشراء في السوق الفردي.

هذه الاختلافات تؤدي إلى اختلافات في كيفية اتخاذ القرارات الشرائية في السوقين الفردي والصناعي. في السوق الفردي، يكون القرار الشرائي عادةً عملية فردية تعتمد على احتياجات ورغبات الفرد. في السوق الصناعي، يكون القرار الشرائي عادةً عملية جماعية تعتمد على احتياجات وأهداف الشركة.

## المحاضرة التاسعة: أنماط المفاوضين وأساليب التعامل معهم

في حال ما اذا بدأت المفاوضات فإنه يجب عليك فعل كل ما تستطيع فعله للحفاظ على الود وفيما يلي بعض النصائح الواجب الالتزام بها عند تعاملك مع الأنماط المختلفة للخصوم

### 1. الخصم المتكتم:

يمكنك التصرف مع خصمك المتكتم وفقا للأسلوب التالي:

- ابحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء امتناعه عن تزويدك بالمعلومات التي تحتاج إليها محاولا معالجة ما يمكن معالجته منها
- انظر الى خصمك المتكتم على أنه شخص لا يستطيع التمييز بين المعلومات التي عليه تزويدك بها وبين تلك التي لا يمكنه ذلك لذا فهو يعتمد الى التكتم عنها كلها
- اسع لكسب ثقته، وذلك من خلال اطلاعه على بعض المعلومات الخاصة بعملك مثلا، بحيث انه قد يتشجع ليطلعك بدوره على المعلومات الخاصة بعمله، والتي تحتاج إليها
- اكد له حرصك على المحافظة على سرية اي من المعلومات التي يمكن أن يزودك بها، وعلى عدم نقلها إلى أي جهة قد تستغلها للضرر بمصلحة مؤسسته
- اشرح له اهمية ان يزودك بالمعلومات الضرورية التي تساعدك على خدمته وتلبية احتياجاته ومتطلباته بشكل افضل واسرع
- اقنعه بضرورة التعاون معك، مظهرا له المزايا والفوائد الفعلية التي يجنيها من ذلك، السرعة في الخدمة والحصول على عروض خاصة وغير ذلك من الفوائد
- اوضح له كيف يمكن للتعاون معك وثقته بك ان يعزز علاقتكما، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته ومؤسستك على حد سواء.

### 2. الخصم ثقيل الظل:

يمكنك التصرف مع خصمك الثقيل الظل وفق الأسلوب التالي:

- انظر إليه في حال مبالغته في رواية القصص والنوادر، على انه شخص يسعى جاهدا لان يسليك ويرفه عنك، فيشجعك على التعامل معه.
- اقنع نفسك بانه ليس ثقيلًا بالقدر الذي تعتقد، وانك قد تراه هكذا لأنك اخترت ان تأخذ ذلك الموقف تجاهه.
- تذكر دائما ان مفتاح الحل لمشكلة التعامل معه يكمن في عدم استسلامك ل واقع حاله، لذلك لا تدعه يسيطر سيطر كاملة على الموقف سواء من خلال افراطه في روايه القصص والنوادر

الثقيله، ام من خلال عبوسه وعدم مسيرته لك، لانه اذا ما تم له ذلك فسوف تنال اكثر من نصيبك من ثقل ظله

- احذر اظهار رغبتك الداخلية في ان تراه يصمت فقط يجرحه سلوكك هذا فيتوقف عن تعامله معك.
- رحب بالخصم المتجهم بحرار فور رؤيتك اياه وحاول التحدث معه في مواضيع عامه وتأخير الدخول في موضوع التفاوض وذلك لازاله جموده وتجهمه.
- احرص على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا عليك، اعمل ما في استطاعتك حتى لا يظهر عليك اي من علامات الملل او الضجر او الاستياء.
- خذ زمام المبادرة في الكلام عندما تكون مجتمعا معه، واطرح عليه الأسئلة التي تتطلب اجابات قصير ومحدد ، بذلك لا تدعه يسيطر على الحديث.
- حاول بأسلوب لبق ان لا تدعه يسترسل كثيرا في رواياته، واطرح عليه سؤالاً جديداً عندما تلاحظ انه قد بدا بالاستفاضة.
- افتح معه موضوعا علمت او لاحظت انه يهيمه، وذلك اذا ما لاحظت انه لا يسايرك ولا يتفاعل معك.
- حدد الطريقة المناسبة التي تجعله يشعر بأهمية ان تكون لديه نسبة متوازنة بين ما يقوله من جهة وما يصغي اليه من جهة اخرى.

### 3. الخصم الثرثار:

- يمكنك التصرف مع خصمك الثرثار وفقا للأسلوب التالي:
- حدد مسبقا وبدقة الهدف الذي تريد الوصول اليه.
- لا تفسح انت المجال، اثناء اتصالك به، لطرح مواضيع عامه تبعدك عن الهدف الذي جئت من اجله، متيحاً له بذلك الفرصة للخروج من الموضوع المطروح.
- ادخل فوراً، ومن دون مقدمات في موضوع التفاوض، وحاول الوصول الى الهدف الذي تريد الوصول اليه في أقصر وقت ممكن.
- اطلب منه ان يطرح مشكلته او ان يصف احتياجاته باختصار، مبرراً ذلك بانك لا تريد ان تأخذ من وقته كثيراً.
- حاول ان تستخدم، عند مقابلتك له اسلوب الاسئلة المباشر التي تتطلب اجابات قصير ومحدد.

- استعمل معه، ان امكن أسلوب الأسئلة المتعدد الخيارات لتتمكن من إدار التفاوض معه بفاعلية أكثر.
- احرص بالتكرار على مسمعه ما تريد الحصول عليه منه، لان الخصم الثرثار غالبا ما يكون مستمعاً رديئاً.
- اذا خرج عن الموضوع وبدأ بالثرثرة وافقه مبدئياً على كل ما يقول، طبعاً ضمن حدود معقول، وذلك لتتمكن من اعادته بشكل طبيعي وایجابي الى صلب الموضوع الذي جئت من اجله.
- تحمل ثرثرته، اذا ما تبين لك انها تساهم في القاء الضوء على بعض الجوانب الدقيقة والحساسة من تعامله مع المؤسسة.
- حاول اذا كان الوقت والظرف يسمحان لك بذلك، الاستفادة من ثرثرته خاصة اذا ما وجدت بعض الافكار والمعلومات التي قد تساعدك في مجالات اخرى.
- اغتنم اي لحظة يتوقف فيها عن الكلام لكي تقاطعه بطريقه لبقه، محاولاً إعادته الى صلب الموضوع الذي يتم بحثه.
- كن لبقاً جداً في مقاطعتك له، لأنه اذا قمت بجرح كرامته وكبريائه فسوف تفقده كخصم مهم
- اطلب منه تأجيل موضوع الثرثرة، وذلك بان تؤكد له انك تريد بحث هذا الموضوع ومواضيع اخرى مرتبطة به فور انتهاء الاجتماع.
- احرص على ان لا يظهر عليك اي من علامات الملل والغضب لأنه سوف يعتبر ذلك بمثابة إهانة له.

#### 4.الخصم المشغول:

- يمكنك التصرف مع خصمك الكثير الانشغال وفق الأسلوب التالي:
- حاول ان لا يتم تحديد موعد التفاوض في وقت ربما يكون فيه مشغولاً، لأنك سوف لن تجد حتماً في هذه الحالة فرصه للتحدث إليه.
  - حضر مسبقاً قائمة بالأسئلة التي تريد طرحها عليه او المعلومات التي تريد الحصول عليها منها، لانه قد ينسيك امورا هاما نتيجة الوضع الذي يكون متخبطاً فيه.
  - حاول اختصار هذه الأسئلة وحصرها بالمهم جداً.
  - ادخل مباشر في الموضوع، واطرح الاسئلة الهامة اولاً، فقد لا تتاح لك الفرصة للوصول الى السؤال المهم في الوقت المتاح.
  - احضر دائماً معك كافة المستندات والاوراق التي قد تحتاج اليها لانه سوف لن تجد حتماً الوقت للبحث عنها بنفسك، كما ان هذا يجعلك تكسب بعض الوقت لصالحك.

- قدرته على العمل في ظل هذه الظروف الضاغطة الأمر الذي قد يشجعه على التحدث إليك عن مشاكله عندما سيعطيك الوقت اللازم للتحدث إليك في الموضوع الذي جئت من أجله وتكون مناسبة للحصول على ما تريد.
- حاول استدراج انتباهه بلباقة، في حال انتظرت طويلا من دون ان يعيرك انتباهه، وأشعره بشكل غير مباشر ان وقتك ضيق وانك ما جئت لتقابله الا من اجل فائد تعود عليه وعلى مؤسسته في الدرجة الأولى.
- حاول بت الامور معه نهائيا اثناء التفاوض، وتجنب قدر الإمكان تأجيل بت اي امر الى جلسة اخرى.
- ساعد على تنظيم وقته، بدون ان تظهر بمظهر من يقوم بدور المعلم واقترح عليه الأساليب التي يمكنه استخدامها لتوفير الوقت وتنظيمه.

##### 5. الخصم الفوضوي:

يمكنك التصرف مع خصمك الفوضوي وفق الأسلوب التالي:

- تذكر أنه يدرك حقيقة انه فوضوي، ولكنه لا يبذل أي جهد لتحسين وضعه لانه مقتنع بصحة هذا الوضع.
- اتصل به قبل ان تقوم بزيارته، وذلك للتأكد من حضوره في مكان الموعد المحدد، ومن انه متفرغ للتفاوض.
- احضر معك مسبقا قائمة بالأسئلة التي تريد طرحها والمعلومات التي تريد الحصول عليها، لأنه قد ينسبك ام ورا هاما نتيجة الوضع الذي يكون متخبطا فيه.
- احضر دائما معك كافة الاوراق والمستندات التي قد تحتاج اليها في لقاءك معه، لأنه سوف للبحث عنها كما ان هذا سوف يجعلك تكسب بعض الوقت لصالحك.
- حاول قدر المستطاع، ان تبت الامور معه فورا، وتجنب تأجيل البت فيها، من الارجح ان ينساها
- لا تعمل الى اتهامه بالفوضوية لأنك بذلك قد تهينه من دون ان تدري.
- ساعد على تنظيم وقته، وعمله بتقديم المقترحات العملية والأنظمة والنماذج التي تساعد على الخروج من فوضويته.
- احرص على تدوين كل ما تتفق معه عليه، وتأكد من حصولك على توقيعه على ذلك، احتفظ بنسخة من اي اتفاق تعقيده معه. بذلك، تقطع عليه اي فرصة للتهرب مما تم الاتفاق عليه معه، والتنصل من مسؤولياته في هذا الشكل

- تحقق دائما، قبل ان تسلمه او ترسل اليه اي اوراق او مستندات خاصة من انك قد صورت أو احتفظت بنسخة منها لانه من غير المستبعد ان يفقدها نتيجة فوضويته.

#### 6. الخصم المطلق للأحكام:

يمكنك التصرف مع خصمك المطلق للأحكام وفق الأسلوب التالي:

- انظر الى خصمك المطلق للأحكام على انه شخص صادق لا يخشى التعبير عن رأيه حتى ولو ادى ذلك الى ازعاج الآخرين.
- انظر الى ملاحظات وانتقادات خصمك على انها محاولات منه ليدلك على نقاط ضعف سياسات المؤسسة او نقاط ضعفك او نقاط ضعف احد زملائك او مرؤوسيك او بعض الامور الخاطئة.
- استفد من هذه الملاحظات والانتقادات لاقتراح التحسين والتطوير اللازم على سياسات المؤسسة.
- حاول قدر المستطاع ان لا تفسح له مجالا للانتقاد واطلاق الاحكام المسبقة وذلك بان تقدم اليه ومنذ بدء التعامل معه خدماتك لأنه يتأثر دائما بالانطباع الأول الذي يأخذه عنك او عن مؤسستك.
- اطلعه مسبقا على تفاصيل الأمور محاولا بذلك إبعاده عن الحكم عليها بسرعه وسطحية.
- استخدام الأسلوب المباشر في تعاملك معه لأنه لا يتجاوب الا مع هذا الاسلوب.
- احرص عندما تريد ان تعرض عليه أمرا مهما، على ان تكون واضحا ومنظما في طريقه عرضك للامر، وذلك لتترك لديه الانطباع بأنك درست الامر وأنت واثق من موقفك.
- حاول دائما ان تستبق مرحلة إطلاقه الحكم واعرض عليه الأمور بأسلوب يدفعه إلى التفكير بطريقة معينة.
- تعامل معه بإيجابية مطلقة وتجاهل قدر المستطاع ملاحظاته وانتقاداته التي تقتنع بأنها في غير محلها.
- لا تدع ملاحظاته وانتقاداته تحبط عزيمتك وتؤثر سلبا فيك بل تقبلها بروح رياضية.
- احرص على المحافظة على أصول اللباقة واللياقة في تعاملك معه وذلك مهما كان الوضع ضاغطا وجارحا.
- احرص على ان تلبى ما تستطيع من طلباته واحتياجاته بالمعايير والمواصفات التي يحددها.

#### 7. الخصم المتقلب:

يمكنك التصرف مع خصمك المتقلب وفق الأسلوب التالي:

- استفسر منه عن الاسباب التي تدفعه الى تغيير قراراته بشكل مفاجئ.
- اقبل بعض تقلباتها اذا ما وجدت ان الاسباب التي يقدمها رئيسيه وخارج عن إرادته.

- انظر اليه على انه شخص متسرعاً لذا فهو يغير قراراته كلما تغيرت لديه المعطيات التي دفعته الى اتخاذ هذه القرارات وعليه حاول دائماً ان تساعد على تحليل كافة العناصر المؤيد للقرار قبل اتخاذ قراره النهائي.
  - اذا كنت مقتنعاً بصحة القرار الذي اتخذته ان تؤكد له ذلك مستخدماً أمثلة وأدلة وبراهين علمية وواقعية.
  - احرص في نفس الوقت على ان لا تظهر وكأنك تدفعه الى اتخاذ قرار معين فقد يظن أنك بذلك تخدعه بحجم عن التعامل معك وبالتالي على اتخاذ اي قرار.
  - حاول قدر المستطاع ان تساعد على الالتزام بالقرارات التي يكون قد اتخذها والتي تراها صائبة لافتاً نظره الى الفوائد والمزايا التي سيخسرهما اذا ما قام بتغييرها.
  - نفذ الاتفاقات التي تتوصل اليها بأسرع ما يمكن واحرص على الحصول منه على ضمانات معينة او على توقيع يلزمه بالتنفيذ وبذلك تقطع عليه فرصة العود عما وافق عليه والتنصل من الاتفاقات التي يعقدها.
  - اشعره بطريقه غير مباشرة بان اسلوبه المزاجي المتقلب يمنعه من بناء علاقات متينة مع اصدقائه ويفوت عليه فرصة الاستفادة من العروض الخاصة التي يقدمها هؤلاء الى اصدقائهم المقربين.
  - تحلى بالصبر في تعاملك معه واحرف دائماً على التصرف معه بلباقة.
  - ارفع الأمر إلى رئيسك الى ما وجدت ان تقلباته المستمر باتت تكبد المؤسسة تكاليف وخسائر اضافية وذلك ليتخذ هو القرار المناسب في شأن استمرار او توقف التفاوض معه.
8. الخصم المتردد:

يمكنك التصرف مع خصمك المتردد وفق الأسلوب التالي:

- انظر الى الخصم المتردد على انه شخص يحاول دائماً اتخاذ القرار الانسب بالنسبة اليه وعليه فهو يقارن بين حسنات وسيئات كل خيار متاح أمامه.
- كون صريحاً معه واظهر له حسنات وسيئات كل خيار تقدمه اليه لذلك تكسب ثقته فيقتنع بك وقد يأخذ برأيك، الأمر الذي يساعده على حسم امره واتخاذ قراره.
- احضر مسبقاً جميع الحجج والبراهين التي تدعم القرار الذي تريد منه اتخاذه.
- ساعده على حصر الاحتمالات او الخيارات المتاحة أمامه وذلك بجعله يتخلى عن الخيارات الاقل فائده.

- له بوضوح النتائج الإيجابية التي سوف يتحصل عليها ان هو وافق بسرعه اللازمة على العرض الخاص الذي تقدمه اليه مثلا، ان اقتناعه الثابت والنهائي بإيجابيات القرار الذي عليه اتخاذه سوف يساعده على اتخاذ القرار.
- بين له من جهة اخرى المخاطر التي يمكن ان تترتب على اتخاذه القرار فتزيد من ثقته بك وتقلل من الأهمية التي يعطيها للمخاطر التي قد يتعرض لها والتي تمنعه من اتخاذ قراره.
- احرص على اصول اللباقة في التعامل معه، لا تؤدي اي انزعاج او ملل او استياء من تردده، لأن ذلك قد يساهم في تعميق الشك لديه، الامر الذي يدفعه الى الاحجام عن التجاوب معك ومن ثم موقف التفاوض معك.
- اعرض عليه الاثباتات العلمية والواقعية للفوائد التي حققها مؤسسات اخرى وخاصة المؤسسات المنافسة له، باتخاذها القرار الذي تتطلب منه اتخاذه.
- قدم اليه المساعدة في كل ما ترى انه قد يحتاج اليه لاتخاذ قراره بالسرعة المطلوبة.
- احرص على عدم ممارسة اي نوع من الضغط عليه لجعله يتخذ القرار الذي تريد ان يتخذه، فقد يظن أنك تحاول بذلك خداعه فيحجم عن التجاوب معك.

## 9. الخصم المماطل:

- يمكنك التصرف مع خصمك المماطل وفق الأسلوب التالي:
- اسعى لمعرفة الاسباب الحقيقية التي تدفع به الى المماطلة والتأجيل المستمر.
- اعمل ما في وسعك، في كل ما يعود الى مجالات تعاملك معه، لمعالجة هذه الاسباب، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذه القرارات في الوقت المناسب.
- حاول التقرب منه وتشجيعه على التعاون معك وزياد ثقته بك، وذلك لتتمكن من مساعدته على اتخاذ القرارات في المجالات التي تقع ضمن عملكم او تعاونكم المشترك.
- اشرح له المخاطر المترتبة على التأجيل والمماطلة وتأخره في اتخاذ القرارات.
- أفهمه ان قراراته السريعة تساعدك على تنفيذ طلباته بصورة أسرع وأفضل، الامر الذي ينعكس ايجابا على نتائج اعماله.
- الفت نظره الى انه اذا قام باتخاذ قراراته بالسرعة المطلوبة في الوقت المناسب، فان ذلك سوف لن يمنعه من تقييم قراراته وإعادة النظر فيها عند الضرورة.
- ذكره بالقرارات التي ترى ان عليه اتخاذها بسرعة، وذلك إذا ما وجدت لأنه يميل الى المماطلة وتأجيل اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت تتعلق بأمر لا تحتمل المماطلة والتأجيل.

● اعمد الى تقريب الموعد النهائي اللازم لاتخاذ القرار، بحيث تضطره الى اتخاذ قبل اللحظة الأخيرة، فتحول بذلك دون تعرضه للخسار نتيجة مماطلته وتأجيله البت في امور هامه لا تحتمل المماطلة والتأجيل. لا تبدي اي اصرار او الحاح مقابل مماطلته، لان ذلك قد يؤدي به الى وقف تعاملك معه.

● احرص على اصول اللباقة في التعامل معه، وحاول ان لا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء حيال مماطلته.

### 10. الخصم التقليدي:

يمكنك التصرف مع خصمك التقليدي وفق الأسلوب التالي:

● انظر اليه على انه شخص لا يحب المجازفة ولا التسرع في اتخاذ القرارات وتعامل معه على هذا الاساس.

● انظر اليه على انه شخص لا يتخذ قرار الا عندما يكون متاكدا من انه القرار الانسب بالنسبة اليه. وعليه فهو يدرس القرارات بتاني ويقارن بين حسناتها وسلبياتها قبل اتخاذها.

● كن مستعدا للرد على جميع استشاراته في شأن التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه، الامر الذي يساعد على إزالة الشكوك لديه ويزيد اقتناعه بالتعديل او التغيير المقترح.

● استمع الى اعتراضاته او ملاحظاته وارهائه في شأن التغيير المقترح، وكن مستعدا لإجراء أي تعديل عليه، وذلك على ضوء ما تقدم به خصمك من اعتراضات وملاحظات وارهائه.

● اظهر له الفوائد التي حققها مؤسسات اخرى، وخاصة المؤسسات المنافسة له باعتمادها التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه.

● أكثر من استخدام الأمثلة والحجج والبراهين على نجاح التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه.

● كن صريحا، واطهر له حسنات وسيئات التعديل او التغيير الذي تقترحه عليه. بذلك، تكسب ثقته ويقتنع بك وقد يأخذ برأيك ويوافق على ما تقترحه عليه.

● احرص على عدم ممارسة اي نوع من الالاح او الضغط عليه يوافق على اقتراحك، فقد يظن انك تحاول بذلك خداعه فيحجم على التعامل معك.

### 11. الخصم النبيق متصيد الاخطاء:

يمكنك التصرف مع خصمك النبيق وفق الأسلوب التالي:

● انظر اليه على انه شخص دقيق يضع معايير عالية ليقيس بها كل شيء ويعمل على تطبيقها في مؤسسته، ويتوقع من الجميع ان يتعاملوا معه على اساسها. انظر الى رفضه الاخطاء والشوائب على انها فرصة تتيح له امكانية التطوير والتحسين بصورة مستمرة.

- اعلم انك لن تستطيع اقناعه بجود اداءك ومعاملتك له، ما لم تقوم بالتعامل معه على النحو المثالي الذي يتصوره هو.
- لا تتغاضى عن الاهتمام بالتفاصيل، مهما كانت غير هامة بالنسبة اليك، لانها هامة بالنسبة إليها. ان تغاضيك عن ذلك سوف يعرض علاقتك به الى الاهتزاز خاصة اذا ما لاحظ اهمالا متعمدا من قبلك.
- احرص منذ البداية على ان يكون تعاملك وتعامل زملائك و رؤوسيك على القيام بالعمل صحيحا وكاملا من المرة الأولى.
- حاول باستمرار على التعامل معه بلباقة وذلك مهما كان الوضع شديد الوطأة عليك، ان التعامل معه لن يكون التعامل الاول والاخير، وان عليك ان تعرف كيف تتعامل مع هذه الحالة وتخفف من انعكاسها عليك.
- اعمل بأسرع ما يمكن على اصلاح الاخطاء وايجاد الحلول للمشاكل التي يشكو منها، وحاول قدر المستطاع ان تحول دون تكرارها.
- احرص في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، ما لم تكن فعلا رغبات وطلبات محقة ومستنده الى اسس صحيحة، لأنك بذلك تشجعه على الاستمرار في سلوكه النيق قاصدا استغلال إيجابيتك معه.

## 12. الخصم المتطلب أي الكثير الالجاج:

يمكنك التصرف مع خصمك المتطلب وفقا الأسلوب التالي:

- تعامل معه بإيجابية دائما، وذلك مهما كان الوضع ضاعطا عليك.
- استخدم معه اسلوب النقاش المنطقي والمعقول لإقناعه بعدم قدرتك على تلبية جميع طلباته ورغباته.
- اطلب منه ما يريد من احتياجات وما يناسبه من شروط، واكد له انك ستعمل ما في وسعك على تحقيقها، وذلك ضمن حدود صلاحياتك ومع اخذ مصلحة واهداف مؤسستك في الاعتبار. احرص على الا توافق على جميع طلباته ورغباته حتى وان كنت قادنا على تلبيةها جميعها، لأنك اذا فعلت غير ذلك فانك سوف تشجعه على رفع سقف طلباته اكثر فاكثر.
- تجنب ان ترفض، بالمطلق وبشكل قاطع، طلباته او ان تقول له انه من المستحيل تحقيقها، لأنه بذلك سوف يحجم نهائيا عن التعامل معك وسيجد حتما احدا غيرك يستطيع ان يلبي له معظم طلباته.

- لا تمنحه من المر الاولى الحد الاقصى الذي يمكن ان تسمح به سياسات المؤسسة في مختلف المجالات، بل يترك دائما معه مجالا للمفاوضة وهامشا للمناور ، اذ من المؤكد انه سوف يطلب دائما اكثر مما تمنحه اياه.
- برهن له ان مختلف العروض التي تقدمها اليه تخدم من دون شك اقصى حد من مصالحه وتلبي اكثر احتياجاته.

### 13. الخصم المتدمر:

يمكنك التصرف مع خصمك المتدمر وفق الأسلوب التالي:

- اصغي جيدا الى ما يعرضه من اسباب تدمره ودعه ينهي حديثه قبل ان تبدي اي راي فيما يقول، فقد يكون بعض ما تدمر منه في محله.
- انظر الى تدمره على انه فرصة تتيح لك إمكانية تحسين خدماتك وتذكر ان احد مهامك الأساسية والدائمة هي تقص الوقائع في شأن أسباب تدمر الزائرين وايجاد الحلول المناسبة لهم.
- تعامل مع اسباب تدمره بكل جدية فقد تكون الاسباب تافهه بالنسبة اليك لكنها حتما مهمة بالنسبة اليه.
- اعلم ان الخصم عندما لا يشتكي او يتدمر، فقد تخسره من دون ان تعلم لماذا.
- نشكره على ملاحظاته، فيما لو كان تدمره يوحى بملاحظات بناءه، لافتنا نظره الى أنك بذلك تستطيع ان تخدمه أكثر، وبالتالي ان تلبي احتياجاته ومتطلباته بدقه أكثر.
- اعمل على ايجاد الحلول الناجمة للمشاكل الفعلية التي يواجهها، واشرح له لماذا لا تقدر على ايجاد الحلول للمشاكل الاخرى التي يطرحها. تحل بالصبر، واحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا وشديدا الوطأة عليك، وتذكر ان تعاملك معه لن يكون التعامل الاول والاخير، وان عليك ان تتعرف كيف تتعايش مع هذه الحالة.
- اطلب منه، إذا رأيت ان تدمره غير المبرر أصبح مزمنا او مضيعا لوقتك، ان يدون المشاكل التي يتدمر منها ويقدمها اليك في المر القادمة ملاحظة انه سوف لن يقوم على الارجح بتدوينها وقد ينسى بعضها فتوفر على نفسك الوقت الذي كنت ستصرفه مستمعا الى تدمره المستعصي.
- ارفعي الامر الى رئيسك، اذا كان بعض المشاكل التي تواجهه فعليا، واذا كان ايجاد الحلول لهذه المشاكل يخرج عن حدود صلاحياتك ومسؤوليتك الإدارية.

### 14. الخصم المنافق:

يمكنك التصرف مع خصمك المنافق الأسلوب التالي:

- اسعى لتحديد الاسباب التي تدفعه الى ممارسة النفاق، لتحديد اسلوب التعامل معه.

- احرص في كل الاوقات، ومهما كان كذبه فاضحا، على الحفاظ على اصول اللباقة في سلوكك وتصرفاتك تجاهه.
  - انظر الى تصرفاته على انها ربما تكون محاولة للتحايل ضد تصرف خاطئ من قبلك او من قبل احد زملائك او مرؤوسيك.
  - تعامل معه بإيجابية، وحاول تقبل خداعه ونفاقه قدر المستطاع، طالما رأيت ان من مصلحة مؤسستك الاستمرار في التعامل معه.
  - استخدم معه الأسلوب الصريح والمباشر، وذلك بغض النظر عن الأساليب الملتوية التي يتبعها هو.
  - يحرص في نفس الوقت على عدم تلبية كل رغباته وطلباته، لأنك بذلك تشجعه على الاستمرار والتمادي في نفاقه قاصدا استغلال ايجابيتك معه.
  - احرص على تدوين كل ما يصدر عنه من وعود او اقاويل، ويعمل على ان يوقع عليها كدليل على الموافقة، بذلك تقطع عليه الفرص التي ينتهزها باستمرار ليتنصل من وعوده.
  - اظهر له بصور لبقة وغير مباشر، ان كذبه ونفاقه اصبحا مكشوفين امامك.
  - تأكد دائما من وجود طرف ثالث يشهد معك على اقواله وافعاله.
  - صارحه، اذا ما رايت تماديا في كذبه وخداعه ونفاقه، بانه قد تكشفت لك حباته، وانصح به بان يعدل عن تصرفاته هذه.
  - ارفعي الامر لرئيسك، اذا ما رايت تمادي في نفاقه، الامر الذي بات يكبد المؤسسة خسائر طائلة، وذلك ليعمد رئيسك الى اتخاذ القرار في شان الاستمرار في التعامل معه او لا.
15. الخصم المناور:

يمكنك التصرف مع خصمك المناور وفق الأسلوب التالي:

- تقصي الأسباب التي تؤدي به الى استخدام اسلوب المناور معك، واعمل قدر المستطاع على معالجتها.
- انظر اليه على انه شخص ربما علمته التجارب ان المناورة هي الاسلوب الوحيد الذي يمكن ان يحصل بواسطته على ما يريد.
- احرص على التعامل معه بإيجابية والزم الصدق والصرحة معه .بذلك تشجعه على التعامل معك بالايجابية نفسها.
- ركز دائما على موضوع اجتماعك معه، بدلا من التركيز المسبق على كيفية مواجهته مناورته المتوقعة، الامر الذي يساعدك على انجاح عملية اتصالك به.

- لا تظهر اي من علامات الشك او عدم الثقة أو الحذر في تعاملك معه، لأنه سوف يعتبر ذلك بمثابة إهانة له، الامر الذي يمكن ان يعرض علاقتك به الى الانهيار.
  - اعد طرح الأسئلة عليه بصيغته اخرى، وتشكك للتأكد من صحة طلباته واقواله، لكن احرص في نفس الوقت على الا تظهر له انك تشك في كلامه.
  - حاول حين تدرك انك وقعت في شباك احدي مناوراته، الا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء. دعه يدرك بطريقه غير مباشره، وبعد ان يكون قد تكشف لك انه يستخدم اسلوب المناورة، ان مناوراته اصبحت مكشوفه لك.
  - الفت نظره بلباقة الى ان اسلوب المناور الذي يتبعه معك لن يوصله الى تحقيق ما يريد، وذلك بعكس الاسلوب الصريح والمباشر الذي يؤمن اكثر مصلحته ومصلحته على حد سواء.
  - احرص عند اتباعه معك اسلوب المناور، على الا تنفذ جميع طلباته ورغباته كما هي، وذلك حتى تظهر له ان اسلوبه المناور لا ينفعه دائما.
- 16. الخصم الاستغلالي:**

يمكنك التصرف مع خصمك الاستغلالي وفق الأسلوب التالي:

- اسعى قبل الامكان، لعدم وضع نفسك في مواقف يسهل عليه استغلالك فيها، وذلك بان تدرس جيدا، قبل كل كلمه تنوي التفوه بها او كل عمل تنوي القيام به امامه، إمكانية استغلاله لتلك الكلمة او ذلك العمل.
- احرص، عندما تدرك انك وقعت ضحية استغلاله، على الا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء، وفي نفس الوقت على الا يظهر عليك اي من علامات الرضوخ او الاستسلام.
- حافظ على هدوئك وبرود اعصابك، وحاول ان تستجمع شجاعتك للتركيز على كيفية مواجهة استغلاله دون ان تفقده كمفاوض.
- احرص على التعامل معه بلباقة مهما كان الوضع ضاغطا عليك وفي نفس الوقت على ان لا تلبى كل رغباته او طلباته، ما لم تكن هذه الرغبات او الطلبات غير مشروعه وغير محققة.
- ركز جهودك دائما على معالجة المواقف وايجاد الحلول للمشاكل التي اصبحت تعلم انه يحاول استغلالك فيها وذلك بدلا من الانصياع لرغباته ومتطلباته.
- اصغي الى ما يقوله لك او يطلبه منك، وانتظر حتى ينهي حديثه لعرض رايك وموقفك بشكل متجرد وموضوعي ومختصر.
- لا تأخذ موقفا فوريا في شان اي امر يعرضه عليك او فائدة يحاول الحصول عليها، بل ابلغ انك تريد ان تأخذ بعض الوقت لتحليل وتقييم الامر قبل ان تأخذ موقفا نهائيا في شأنه.

- لا يتردد في ابداء رايك ووجهة نظرك المعارضه لما طلبه او يسعى للحصول عليه، ولا في ابراز ما تراه خطأ او غير عملي او غير مشروع في طلباته ورغباته.

### 17. الخصم العصبي:

يمكنك التصرف مع خصمك العصبي وفق الأسلوب التالي:

- انظر اليه على انه شخص لا يكبت مشاعره، وبالتالي ليس خطرا مثل الاشخاص الذين يظنون يكبتون غضبهم الى ان يفجروه مره واحده ولكن بشكل مدمر.
- انظر اليه على انه شخص رقيق ومرهف الحساسيه ولا يطيق الخطأ.
- فكر في ان تجاربه السابقة قد علمته ان عصبيته غالبا ما تساعده على الحصول على ما يريد.
- تذكر ان كل تصرف يتسبب بتصرف مقابل، وبالتالي فان عصبية خصمك لا تاتي الا اذا كان هناك سبب لذلك.
- حافظ على هدوء وبرود أعصابك، ولا ترد على عصبيته بعصبية مماثلة، فقد يؤدي ذلك الى تفاقم المشكلة بدل حلها، فتخسر كعميل الى الابد.
- حاول تهدئته من خلال ازالة الاسباب التي تؤدي الى عصبيته.
- أحرص على تلبية احتياجاته ومتطلباته بالسرعة المناسبة وضمن المواصفات والمعايير التي يحددها، بذلك تلغي سببا أساسيا من أسباب انفعاله وعصبيته.
- اشعره بطريقه غير مباشره، بان اسلوبه العصبي والمتقلب يمنعه من بناء علاقات متينة مع الاخرين.

### 18. الخصم المشاكس:

يمكنك التصرف مع خصمك المشاكس وفق الأسلوب التالي:

- تقصي الاسباب الكامنة وراء تصرفه هذا، فقد تكون لمشاكسته احيانا مشاكل حقيقية واسبابا جديرة بالاهتمام قد تساعدك معرفتها على تحديد الأسلوب المناسب للتعامل معه.
- تذكر ان كل تصرف يتسبب في تصرف المقابل، وعليه فان تصرف خصمك المشاكس قد يكون رد فعل معادية على تصرفات صدرت عنك او عن احد زملائك او مرؤوسيك.
- حافظ على هدوءك وبرود أعصابك، وتجاه القدر المستطاع محاولاته لاستفزازك وجرك الى التشاجر معه، ذلك تجرده من شريك أساسي يحتاج إليه لاففعال المشاكل.
- حاول ان تتعرف على المواقف التي تستفز خصمك وتدفعه الى اتباع اسلوب المشاكسة والاستفزاز وافتعال المشاكل، واعمل على تجنبها قدر المستطاع.

- لا ترد على مشاكسته بنفس الأسلوب العدائي والمشاكس، فقد يؤدي ذلك الى تفاقم المشكلة بدلا من حلها.
  - اقنع زملائك، الذين هم على علاقة مباشر معه باتباع نفس الاسلوب وعدم الانجرار خلف استفزازاته، لأنه سوف يستمر في محاولاته بإصرار وعناد للوصول الى ذلك.
  - ركز على معالجة الاسباب التي ادت الى اثارته للمشاكل بدل التفكير في غيظه وانفعاله، ذلك من خلال استخدام الأسلوب المتمرن والمنطقي في تعاملك معه.
  - أحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة مهما كان الوضع ضاغطا عليك.
  - احرص ان لا يظهر عليك اي من علامات الخوف او الغضب، لانك بذلك قد تشجعه على الاستمرار في أسلوبه المشاكس. اشعره بطريقه غير مباشره بان اسلوبه المشاكس يمنعه من بناء علاقات متينه مع اصدقائه، الامر الذي يفوت عليه فرصة الاستفادة من الخدمات الخاصة التي يقدمها هؤلاء الى اصدقائهم المتعاونين و المتفهمين.
19. الخصم المتهمك او الساخر:

يمكنك التصرف مع خصمك المتهمك وفق الأسلوب التالي:

- فكر في ان خصمك لا يتبع معك اسلوب التهمك، الا لانه يشعر بارتياح في الجلوس معك، ولأنه يعتبرك من المقربين اليه الى درجة أنه يسمح لنفسه باتباع هذا الأسلوب معك.
- انظر الى ملاحظات وانتقادات خصمك على انها وسيلة يمكن ان تدلك على نقاط ضعفك ونقاط ضعف في مؤسستك، وعلى بعض التصرفات الخاطئة التي قد يرتكبها اي من العاملين في المؤسسة الذين هم على اتصال به. انظر الى خصمك على انه شخص يحب المزاح والمرح، وان هذا يطري اجواء العمل الجدية ويكسر من حدتها، فيضفي على علاقتك على علاقتك به جوا من المرح والحماس.
- تعامل معه بايجابية مطلقة، وتجاهل قدر المستطاع تعليقاته وملاحظاته الساخر.
- ركز في المقابل على كيفية اصلاح المواقف او الافعال والتصرفات التي يسخر منها، وذلك اذا ما كنت قادرا على ذلك.
- لا تفسح له المجالات لتتهمك عليك والسخرية منك، وذلك بان تحرص على ان يكون أداؤك معه ذكيا ومرنا، بما يضمن عدم اعطائه اي ذريعة لتحقيق ميله الطبيعي الى التهمك والسخرية.
- لا ترد على سخريه خصمك وتهكمه بسخريه مقابلة، فذلك قد يجرحه ويعرض استمرارية علاقتك به وتعامله معك للخطر.

- تحلى بالصبر، واحرص على ان لا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الاستياء، لأنه في هذه الحالة سوف يستمر في سخريته وتهكمه، لا بل سوف يضاعف من استفزازك واحراجك واثاره اعصابك.
- شاركه في المزاح لفترة وجيز ، واستغل الفرصة تستلم فيها الحديث لتعود به الى الموضوع الاساسي الذي جئت للاجتماع معه من اجله.

## 20. الخصم الفظ:

يمكنك التصرف مع خصمك الفظ وفق الاسلوب التالي:

- حاول معرفة الاسباب التي تدفع به الى استخدام هذا الأسلوب في تعامله معك، وذلك لتتمكن من تحديد أسلوب التصرف الذي يجب ان تتبعه معه.
- حاول تجاهل او تخطي ملاحظاته وتعليقاته غير اللبقة والفضة.
- احرص على المحافظة على هدوئك وبرود أعصابك، وعلى التعامل معه بلباقة واحترام، وذلك الرغم من تضايقك الشخصي من الاسلوب الفظ الذي يستخدمه معك.
- ركز على انهاء الموضوع الذي جاء من اجله، وعلى الاهتمام بخدمته وتلبية احتياجاته ومتطلباته، وذلك بدلا من التركيز على الرد على سلوكه الفظ.
- تجنب ان تتصرف معه او تاخذ مواقف معينه تجعله يتصرف معك باسلوب فظ وقاس.
- اعمل على معالجه الاسباب التي تدفعه الى استخدام هذا الأسلوب، خاصة اذا ما كانت تتعلق بتصرفاتك او بمؤاخذ متراكمه لديه على تصرفات سابقة لاي من العاملين في المؤسسة.
- اسع للتقرب منه، والفت نظره بطريقه غير مباشره الى اسلوبه الجارح والمؤذي، فقد يكون أحيانا غير منتبه لذلك.
- اقترح عليه اذا ما لاحظت تجاوبا من قبله، ان يستخدم اسلوب اكثر لطافة، واقنعه بحسنات هذا الأسلوب واثاره الإيجابية على تعاونكما المتبادل.
- احرص في نفس الوقت على ان لا تدعه يشعر بأنك تفرض عليه امرا ما، او انك تتعامل معه بأسلوب فوقي، لأنك بذلك تعرض علاقاتك به للتوقف.

## 21. الخصم المتعجرف:

يمكنك التصرف مع خصمك المتعجرف في وفق الأسلوب التالي:

- ابحث عن الدوافع التي تجعله يمارس التعجرف، لتتأكد من انها قد لا تكون ناتجة من تصرفات تجاهه.

- فكر في انه ربما يشعر بان لا أحد يقدر مواهبه وقدراته حق قدرها، لذا فهو يرى نفسه مضطرا الى إظهارها وإبرازها بصور متواصلة دائما.
  - قلص له فرص ومجالات العج رفة والتبجح، وبادر انت اولا الى امتداحه والاطراء عليه وعلى مواهبه وقدراته، خاصة حين يكون هناك ما يستدعي فعلا قيامك بذلك.
  - فكر في انه لم يتعود على مراعا شعور الاخرين، وبالتالي فان عجزفته هي عن غير قصد.
  - حاول ان تنظر الى عجزفته على انها تسبب لك إزعاجا طفيفا، بدلا من ان تدعها تضعف معنوياتك وتربك وتزعزع ثقتك و تثبط عزيمتك.
  - لا تعر اي اهتمام عندما يمارس عجزفته عليك، وركز اهتمامك كليا على تحقيق اهدافك.
  - اظهر له فعاليتك وكفاءتك العاليتين في العمل، كانت تلي كل طلباته بشكل سريع او تستبقه في بعض الامور فتعرض عليه خدمات تعتقد انها تلي فعلا احتياجاته ومتطلباته، وذلك قبل ان يطلبها هو. بذلك، تشعره انك قريب منه ومن مستواه، فينزل من برجه العالي عند تعامله معك.
  - أحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة وذلك مهما كانت الظروف ضاغطة عليك. تجنب قدر المستطاع مواجهته او الرد عليه بأسلوب فظ او جارح، والا فانك ستعرض علاقتك به للاهتزاز.
22. الخصم المتعنت:

يمكنك التصرف مع خصمك المتعنت وفق الأسلوب التالي:

- حاول دائما ان تستبق مرحلة اتخاذه القرار، واعرض عليه الامر بأسلوب يدفعه الى التفكير بطريقة معينة.
- ابذل جهدك في اطلاعه مسبقا على تفاصيل الأمور لأبعاده عن الحكم عليها بسرعة و بصورة سطحية.
- اطلب منه، فور شعورك باتجاه الى التعنت تحديد كامل احتياجاته ومتطلباته للتمكن من تقديم الخدمة التي تلي بشكل كامل هذه الاحتياجات والمتطلبات.
- ابحث عن الخدمة التي تلي فعلا احتياجاته ومتطلباته.
- أكد على اهتمامك بالمعايير والمواصفات التي يحددها، واعمل على تلبيةها قدر الإمكان.
- لا تبدي اي إلحاح او تعنت مقابل اصراره على رأيه، لأنه في هذه الحالة سيمتنع عن التعامل معك.

- أقبل معه بوجهة نظر لفترة معينة، وحاول قبل اقفال الموضوع اثاره وجهه نظرك المخالفة، ولكن بشكل يشعر معه ان وجهه نظرك اضافته الى انها مازالت ضمن الحدود التي يصبر هو عليها، فإنها تقدم اليه مزايا اضافية او جديد.
  - حاوره بلباقة، واحرص على تقديم البدائل للقرار او الرأي الذي يتشبهت به، مع ابرازك لمزايا كل من هذه البدائل.
  - أشعره بأن البدائل التي تقدمها اليه مازالت المعايير الهامة التي وضعها وتخدم مصالحه وتلبي احتياجاته، لا بل انها تفد اليه المزيد من الفوائد والإيجابيات.
  - ارفع الامر الى رئيسك، اذا ما خرجت المشكلة عن حدود صلاحياتك ومسؤوليتك الادارية، ليعمد هذا الاخير الى معالجتها.
23. الخصم المتسلط:

يمكنك التصرف مع خصمك المتسلط وفق الأسلوب التالي:

- انظر إلى النواحي الإيجابية في سلوك خصمك، وهي كونه يعرف تماما ما يريد، الأمر الذي يوفر عليك الوقت والجهد اللذين عليك ان تبذلهما معه لتحديد احتياجاته ومتطلباته.
- فكر في ان تجاربه السابقة هي التي علمته ان يميز ويحدد ما هو الافضل والانسب بالنسبة اليه والى مؤسسته.
- وافقه الرأي مبدئيا في ما يطلب، واسعي ان تقدم اليه الخدمات التي تلبي احتياجاته ومتطلباته.
- أحرص باستمرار على التعامل معه بلباقة، وذلك مهما كان الوضع ضاغطا عليك.
- حافظ في كل الأوقات على هدوء وبرود أعصابك واستخدم الأسلوب المنطقي والمعقول في حديثك وتصرفاتك معه.
- احرص على ان لا يظهر عليك اي من علامات الغضب او الخوف، بل على العكس أظه له ثقته بنفسك و كفاءتك العاليتين. بذلك تفوت عليه فرص ينتظر توفرها في الآخرين ليستغل ضعف شخصيتهم فيفرض عليهم ما يريد.
- لا تستخدم ابدا الجدية المطلقة في محاولتك اقناعه بتغيير رأيه او تعديله، لان ذلك لن يجدي نفعا فهو منيع ضد اي محاولات من هذا القبيل.
- دعه ينهي كلامه قبل ان تشرح له صعوبة او استحالة تحقيق امر ما يطلبه، او ان تعرض عليه رأيك أو وجهه نظرك المخالفة لرأيه او وجهه نظره.
- احرص على ألا يقتصر دورك على الاستماع اليه فقط، بل على المشاركة بفاعلية في النقاش الذي يتم معه، علما ان لاستماعك الجيد أهمية كبرى في إنجاح عملية اتصالك به.

- بادر الى الادلاء برأيك بكل صراحة وموضوعية دون ان تشعره بانك تحاول فرض رأيك عليه.
- تجنب في نفس الوقت ان تتحداه برفضك طلبه بشكل قاطع وحاد، لانك بذلك قد تخسر كزائر.
- دعم رأيك ووجهة نظرك بالوقائع والشواهد، وذلك حتى لا تترك المجال لان يتحكم تسلط في الموقف.

## المحاضرة العاشرة: نقاش البيع

نقاش البيع هو عملية إقناع العميل بشراء منتج أو خدمة معينة. يمكن أن يكون نقاش البيع صعبًا، حيث يتعين على البائع فهم احتياجات العميل وكيفية تلبية احتياجاته من خلال المنتج أو الخدمة التي يبيعها.

هناك العديد من تقنيات نقاش البيع التي يمكن أن تساعد البائعين على إقناع العملاء بشراء منتجاتهم أو خدماتهم. فيما يلي بعض هذه التقنيات:

### - الاستماع الفعال:

يعد الاستماع الفعال أحد أهم تقنيات نقاش البيع. يجب على البائعين الاستماع بعناية إلى ما يقوله العميل حتى يتمكنوا من فهم احتياجاته وأهدافه.

يمكن أن يساعد الاستماع الفعال البائعين على القيام بما يلي:

- تحديد احتياجات العميل وأهدافه.
- بناء علاقة ثقة مع العميل.
- إنشاء بيئة مريحة للمحادثة.

### - طرح الأسئلة المفتوحة:

يمكن أن تساعد الأسئلة المفتوحة البائعين على فهم احتياجات العميل بشكل أفضل. يجب على البائعين طرح أسئلة تتطلب من العميل التفكير والتعبير عن نفسه.

يمكن أن تساعد الأسئلة المفتوحة البائعين على القيام بما يلي:

- جمع المزيد من المعلومات حول احتياجات العميل.
- فهم دوافع العميل.
- بناء علاقة شخصية مع العميل.

### - تسليط الضوء على الفوائد:

يجب على البائعين التركيز على فوائد المنتج أو الخدمة التي يبيعونها. يجب عليهم شرح كيف يمكن للمنتج أو الخدمة أن تساعد العميل على تحقيق أهدافه أو حل مشاكله.

يمكن أن يساعد تسليط الضوء على الفوائد البائعين على القيام بما يلي:

- إظهار قيمة المنتج أو الخدمة للعميل.
- خلق شعور بالحاجة لدى العميل.
- إقناع العميل بشراء المنتج أو الخدمة.

## - إزالة المخاوف:

يجب على البائعين توقع المخاوف التي قد يواجهها العميل. يجب عليهم الاستعداد للإجابة على هذه المخاوف بطريقة مقنعة.

يمكن أن يساعد إزالة المخاوف البائعين على القيام بما يلي:

- بناء الثقة مع العميل.
- تقليل احتمالية رفض العميل.
- إقناع العميل بشراء المنتج أو الخدمة.

## - بناء العلاقات:

يجب على البائعين بناء علاقات قوية مع عملائهم. يجب أن يكونوا ودودين ومتعاونين وأن يظهروا اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات العميل.

يمكن أن يساعد بناء العلاقات البائعين على القيام بما يلي:

- زيادة فرص تكرار الأعمال.
- الحصول على توصيات من العملاء.
- إنشاء عملاء مخلصين.

فيما يلي بعض النصائح الإضافية لنقاش البيع الفعال:

- كن مستعدًا. ابحث عن معلومات عن المنتج أو الخدمة التي يبيعها، وتعرف على احتياجات وأهداف العميل.

يمكن أن يساعدك الاستعداد على القيام بما يلي:

- تقديم معلومات دقيقة عن المنتج أو الخدمة.
- الرد على أسئلة العميل بطريقة مقنعة.
- بناء علاقة ثقة مع العميل.
- كن واثقًا. يظهر الثقة بالنفس سيساعدك على إقناع العميل.

يمكن أن يساعدك الثقة بالنفس على القيام بما يلي:

- إنشاء انطباع إيجابي لدى العميل.
- إقناع العميل بشراء المنتج أو الخدمة.
- كن مستعدًا للرفض. ليس كل العملاء سيشترون المنتج أو الخدمة التي تبيعها. كن مستعدًا للتعامل مع الرفض بطريقة مهنية.

يمكن أن يساعدك الاستعداد للرفض على القيام بما يلي:

- الحفاظ على موقف إيجابي.

- بناء علاقة جيدة مع العميل.
  - الحصول على فرصة أخرى لبيع المنتج أو الخدمة في وقت لاحق.
- من خلال استخدام تقنيات نقاش البيع الفعالة، يمكن للبائعين زيادة فرصهم في إقناع العملاء بشراء منتجاتهم أو خدماتهم.

## المحاضرة الحادية عشر: أخطاء في لغة الجسد يجب تجنبها

أثبتت العديد من الدراسات أن التواصل غير اللفظي، وتحديدًا لغة الجسد ونبرة الصوت، يكون أكثر فعالية من التواصل اللفظي، وهذا يعني أن الطرق والأساليب التي تقول عبرها شيئًا تكون أكثر أهمية وفعالية مما تقوله بحد ذاته، وتكون أيضًا أساسية في تحديد وإعطاء صورة جيدة عن نفسك.

### (1) وضعية الجسم:

شك الذراعين ولف الساقين قد يتم تفسيره في بعض الأحيان على أنه دليل على الاختلاف وعدم التوافق، أو على أنه افتقار إلى الشفافية أو إلى موقف دفاعي. فيما قد يعطي وضع اليدين على الخصر انطباعًا بالتعالي، أو الغضب، أو قد يتم تفسيره على أنه موقف دفاعي. للحصول على أفضل نتيجة، ينبغي محاولة إبقاء الذراعين ممدودتين على الجانبين أو وضعهما على الركبتين أو تلمسهما برفق، فهذا يُظهر الاهتمام بالطرف الآخر، ويدل على التنصت إلى حديثه باهتمام، وعلى استعداد لأن تتابع. ولا بد من الإبقاء على الأصابع مجتمعة عند الإشارة إلى شيء ما. ويمكن الإشارة براحة اليد مفتوحة والإبقاء على الأصابع مجتمعة. وضع القدم على قدم هو أمر لا ينبغي القيام به كذلك سواء من الرجل أو من المرأة.

### (2) وضعية الجلوس:

ينبغي دائمًا الجلوس بوضعية مستقيمة للظهر والكتفين لإضفاء الأناقة على مظهر جلستك. كما لا ينبغي أبداً الجلوس على حافة المقعد فذلك سيكشف عدم الارتياح وانعدام الثقة. يرى كل من العالم جيراد نيرينبيرج وهنري كاليرو أنه لا بد للمتفاوضين حتى يحققوا نجاحًا أن يفكوا أزرار معاطفهم ويجلسوا باعتدال على مقاعدهم ولا يجعلوا أرجلهم متشابكة ويتحركوا بهدوء من جانب لآخر.

### (3) التقاء العيون:

عندما يخاطبك شخص ما، ينبغي عليك دائمًا النظر إليه كدليل على الاهتمام والاحترام. فعدم التواصل بالعينين لا يعني انعدام الثقة والشفافية فحسب، بل و إنما هو أيضًا دلالة على عدم الاحترام؛ خاصة عندما تقوم بالنظر إلى كل مكان و جهة ماعدا في عيني الشخص المخاطب. يجب ممارسة التواصل والتخاطب بالعيون بشكل جيد لأن التقاء العيون يساعد على بناء الثقة وإظهار نوع

من المشاركة و الاندماج و الإهتمام. لابد كذلك أن تعقد حاجبيك ثم تومي برأسك كدليل على فهمك أو موافقتك.

أوضحَت الأبحاث أننا ننظر إلى الشخص المتحدِّث بنسبة 60-70 % من وقت الجلسة؛ لذا كلما زادت هذه النسبة كانت نسبة التأثير أكبر بالتأكيد، وفضلاً عن ذلك فإننا نستطيع أن نعرف نوع العلاقة بين شخص وشخص آخر من خلال النظرات المتبادلة بينهما

4) المصافحة بلطف:

تُعدّ المصافحة من أكثر وسائل الودّ بين شخصين في عُرفنا، لابد من العتدال في المشاعر أثناء مصافحة الطرف الآخر، وينبغي أن تكون المصافحة لمدة خمس ثوانٍ، ثم تحرّر يديك بعدها، لا تصافح شخصاً بفتور؛ لأن ذلك يوحي بعدم الاهتمام. يجب أن تنظر إلي من تصافحه بعينيك لمزيد من الاهتمام وقد يجهل البعض مثل هذه الأشياء التي تبدو صغيرة لكن لها جانب كبير من الأهمية. لابد أيضاً من الوقوف دائماً حال التعرف إلى أي شخص لأنه يساعدك على تعزيز وجود المفاوضات ومكانته، كما يعكس الاحترام للطرف المفاوضات الآخر.

5) مراقبة الوقت والساعة:

سواء أكان ذلك بمراقبة ساعة اليد أو بالنظر إلى ساعة الجدار لمعرفة الوقت، فإن هذا يعني بالنسبة للشخص الآخر أنه لديك شيئاً أكثر أهمية مما يحاول قوله. كما أن ذلك سوف يشعر الشخص الآخر بعجلة في الأمر. يجب نسيان الوقت والساعة والتركيز بدلا من ذلك على ما يقوله الشخص كدلالة على قمة الاحترام.

6) الوقوف على مسافة قريبة من الآخر أكثر من اللازم:

ذلك يجعل أغلب الناس يشعرون بعدم الارتياح. وبصورة عامة فنحن نعتبر أن أربعة أقدام متر مربع من المساحة المحيطة مباشرة بأجسادنا هي مساحة خاصة بنا، و لا يجب بالتالي تجاوز هذه المساحة غير المرئية إلا مع من أذن لك بذلك.

7) الابتسامة المصطنعة:

إن الابتسامة الحقيقية الصادقة دائماً تشمل ابتسامة العينين فضلاً عن الفم و الشفتين. لذا ينبغي التأكد من أنك تستشعر الابتسامة حقاً حتى تبدو صادقاً. لكي تُحدث تأثيراً في المفاوضات الآخر، فعليك أن تكون هادئ الطبع، مُبتسماً، فالابتسامة من أكثر تعبيرات الوجه تأثيراً على الآخرين.

## (8) العبث بالأغراض الصغيرة:

إن العبث بأغراض مثل القلم أثناء التخاطب مع شخص ما يمكن أن يتسبب بشكل كبير في تشتيت التركيز، ويمكن أن يوحي بمزاج عصبي وقلق. ينبغي الحرص على إبقاء اليدين بوضعية مريحة من دون تحريكهما أثناء مخاطبة الآخرين.

## (9) الملابس:

يقع علي اختيارك للحذاء عامل كبير جداً سواء للرجل أو السيدة وإذا كانت المقابلة ستتم بين رجل وامرأة، فعلي الرجل الاهتمام جيداً بحذائه فمهما كان ما يرتديه من ملابس أنيق ، أو يركب سيارة فارهة، أو رباط عنق ساحر، فأول شئ يهتم المرأة وتقع عينها عليه هو حذاء الرجل.

## (10) اجراء الحوار:

لابد من طرح بعضاً من الأسئلة لكي يجيب عليها الطرف الآخر ويبدأ بذلك الكلام، لكن قد يفهمها البعض على أنه استجواب ومحاولة في الاستدراك لمعرفة بعض المعلومات أي "حب استطلاع". لذلك يجب أن تكون طبيعة الأسئلة مختلفة قليلاً مثلاً أن تسأل الشخص رأيه في إحدى المواضيع مع إبداء اهتمام بما يبديه من آراء، ومن المحبذ أن تتصل هذه الموضوعات بالأحداث الجارية أو أن تتبادل الآراء في الثقافات المختلفة، فأنجح حوار هو حوار الآراء والتفسيرات وليس حوار الحقائق. كذلك قول كلمة "شكراً" مرة أو مرتين أثناء الحوار ذلك يبقي على الوقار والاحترام بغض النظر عن أي شيء.

## ❖ أمور ينبغي توافرها في المفاوضات:

الوسامة تزيد المحبة

لقد أثبتت التجارب أن امرأة فاتنة قد تُؤثّر في الجمهور في عَرَض لا علاقة له بمظهرها، لذا إذا كنتَ حسن المظهر فقد تُعَدُّ أكثر موهبة وأكثر رِقَّة وأكثر ذكاءً.

ما هي الوسامة؟

الوسامة هي خاصية تمنحنا انطباعاً فورياً عن طبيعة الشخص الجذابة الأسرة، أو إنها الكاريزما. فإذا حضر شخص ما اجتماعاً وهو مُتأنِّق ولم يتفوّه بشيء، فإنّ الكثيرين سوف يصفونه بالرزانة والحكمة.

الوسامة والجاذبية

إنّ دَوِي الوسامة من الرجال لهم تأثير بالغ على النساء، ودائماً ما يُرغَبُ فيهم ويُنظر إليهم

باحترام أكثر ممّن يقلّون عنهم في الوسامة من المنافسين، وقد كشف بحثُ النقاب عن حقيقة أن فرص النساء الحسنات في كسب الترقيات أكثر من فرص زميلاتهنّ الأقل جاذبية.

## الخاتمة

إن المفاوضات هي أهم وأصعب الأجزاء في ممارسة الأعمال التجارية، حيث أنها تؤثر على قرارات الشخص الآخر لتتناسب مع قرارات المفاوض وإنما ليست مهمة سهلة فأن لديها قدرة على صنع أو هدم الأعمال التجارية.

وهناك بعض الأمور التي يجب أن يضعها المفاوض في الاعتبار قبل الدخول لأي مفاوضة ومن هذه الأمور: أن يكون لدى المفاوض معرفة ومعلومات عميقة وكافية عن المشروع الخاص به ومشروع خصمه، أن تكون لديه المرونة الكافية لطرح الخطط التي تسمح له بالمضي قدما في المهمة. وكذلك أن يبتكر المفاوض خططا للطوارئ لكي يستفيد منها ويتبعها إذا لم تسير الأمور كما كان مخططا لها. وإذا كان المفاوض يريد إحداث فرق لشركته، فيجب عليه تطوير مهارات التفاوض التجاري وصلها في مرحلة مبكرة وهذا يتطلب التدريب والتعليم المناسبين.

هذا ما تم التطرق إليه في هذه المطبوعة البيداغوجية الموجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق الخدمات المقبلين على التخرج لتساعدهم في مهامهم كرجال تسويق وبيع، وكذلك تساعدهم في حالة انشائهم لمؤسساتهم الخاصة.

### قائمة المراجع:

#### باللغة العربية:

- محمد محمود مصطفى، علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، دار البداية، الطبعة الأولى، مصر 2012.
- ايهاب كمال، مهارات التفاوض ودبلوماسية الاقناع، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر 2011.
- بشير علاق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2017.
- حسين أحمد الطراونة، ماجد عبدالمهدي المساعده، ادارة التفاوض وحل النزاعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2016.
- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2007.
- ايمان ايرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، جامعة لونيس علي، البليدة 2، السنة الجامعية 2022.2023.

#### باللغة الفرنسية:

- Nicolas Caron, **Vendre aux clients difficiles**, 4eme édition, Dunod, Paris 2012.
- Nicola Caron, **Le grand livre de la vente**, Dunod, Paris 2008.
- Denis Fasse, Anne Schaporo-neil, **Marketing et communication: le mix gagnant**, Dunod, Paris 2011.
- Pierre Desmet, **La promotion des ventes. Du 13 a la douzaine a la fidélisation**, 2eme édition, Dunod, Paris 2007.

#### المواقع عبر شبكة الانترنت:

- <http://www.ecwregypt.org/Arabic>
- [http://www.siironline.org/alabwab/monawat\(28\)/084.htm](http://www.siironline.org/alabwab/monawat(28)/084.htm)
- [https://gestionictapp.blogspot.com/2015/09/blog-post\\_75.html](https://gestionictapp.blogspot.com/2015/09/blog-post_75.html)
- <https://ar.warbletoncouncil.org/negociacion-mercantil-5190>
- <https://mafaheem.info/?p=2390>