

## مستوى :ماستر 1 اتصال تنظيمي

الأستاذ /سمير العيفة

مقياس :تقنيات إدارة المفاوضات

### المحاضرة رقم 03 :

#### ثالثاً – أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين :

الأولى : ضرورته وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها.

أما الثانية : حتميته حيث نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة ، وغالباً ما يكون تنويجاً كاملاً لهذه المراحل .فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

ويمكن إيجاز الأهمية العامة للتفاوض فيما يلي :

- إن الصراع للإقناع صناعة متطورة والمناسبات التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار.
- إن المفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروطه فعلية كانت أم شكلية.
- إن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد وسابقة للحاضر والمستقبل.
- إن المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفضه ومن منطلق مبدئي ومطلق فهي ترفض أو تقبل الآن أو غدا لهذا السبب أو ذلك ولكن ليس من حيث المبدأ.
- إن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي تحصل عليها دون تفاوض.
- يعد التفاوض بمثابة الوسيلة التي تعني تعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين .

- يعد التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر يهدف إلى القضاء على الخلافات من بدايتها كما حل محل الوسائل التقليدية في حل الصراعات وبؤر التوتر، وهو وسيلة الضعفاء للحصول على ما يريدون من تحالفات أو تكنولوجيا أو موارد أخرى، وهو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة

أو تسويق سلعة ما وهو وسيلة الحصول عليها ويكاد يكون الطريقة الوحيدة لكسب الوقت في الحالات الطارئة.

وأخيرا يسهم التفاوض في إيجاد عالم أكثر أمنا من خلال المفاوضات الجماعية على مستوى المنظمات الدولية والإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية التي تهدف إلى الحد من التسلح أو خفض الأسلحة النووية أو القيام بمشاريع التنمية في الدول الفقيرة من خلال المنظمات الدولية.

#### رابعاً: أهداف التفاوض :

في كتاب صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورج تاون قدم تصنيفاً لأنواع التفاوض منطلقاً من أهداف التفاوض الرئيسية :

- التفاوض من أجل تمديد اتفاقات أو عقود قائمة ويستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد اتفاقيات أو ترتيبات قائمة لأطراف معينة حيث ان انتهاء العقد بين الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على احد الطرفين أو كلاهما.

-التفاوض من أجل تطبيع علاقة ويكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين الطرفين، وقد يكون ذلك بعد عملية صراع طويل بين طرفين متخاصمين.

-مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف ذلك تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وطابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار أي فرض الاستسلام.

-المفاوضات الابتكارية والمقصود منها هو خلق علاقة جديدة أو التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض ومثال ذلك تأسيس السوق الأوروبية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي ومفاوضات السوق العربية المشتركة وغيرها.

-مفاوضات التأثيرات الجانبية: وهي تلك المفاوضات التي لا تستهدف التوصل إلى اتفاق بل يقصد منها الحفاظ على الاتصال، استطلاع مواقف الخصم والقيام بالخداع والتظليل.

#### خامساً: الأسس العامة لثقافة التفاوض:

تتمثل الأسس العامة لثقافة التفاوض على العموم فيما يلي 2 :

- التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص بأي نوع من التشويه، أي تحري الموضوعية وتجنب الشخصيات في تناول المسائل.

-تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين

-إقامة الحجج وكيف نستخدمها إيجابياً لصالح التفاوض وليس لصالح هزيمة الخصم أو الطرف الآخر.

-الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت في عملية المفاوضات.

- أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ.
- تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
  - أهمية تحديد النقاط التي يمكن التفاوض بشأنها والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.
  - أهمية تحديد أولويات التفاوض، بحيث علينا تحديد أهمية ووزن كل نقطة ومن ثم تحديد أولويات التحدث بشأنها وترتيبها على قائمة موضوعات انتعاش أو تهميشها أو السكوت عنها.
  - أهمية تقييم الموقف التفاوضي دائماً لتعرف المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات بالطريقة التي تجعل تحقيق الأهداف المرجوة ومراعاة أهداف الطرف الآخر.
  - فهم وظائف وآليات الأسئلة تماماً بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية.
  - مراعاة أسلوب وطريقة الحوار مع الآخرين والملائمة لسياق العملية، فإن الطريقة التي نتحدث بها قد يكون لها قيمة أكثر من الكلام الذي نقوله.
  - مراعاة كم المعلومات التي يلقي بها في عملية التفاوض والتحلي بصفة أن لا نقول أكثر مما يتطلبه الحوار ولا أقل.

### سادسا - نظريات التفاوض:

توجد نظريتان أساسيتان للتفاوض تتمثل فيما يلي:

1- **النظرية الكلاسيكية** : وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفشل التفاوض، أو قد يبدعوا في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة المرجوة، ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضا أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالبا المال، وكثيرا ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

2 - **النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية** : وهذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقة تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى. وقد تبنى العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف وطوروا وأضافوا إليها وقد طور مشروع هارفارد للتفاوض نظرية "التفاوض المنظم".

عرف (روجر فيشر ووليام وآخرون) نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد

ممكن . ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة.

تتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية ، كما أنها لا تقصد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

وقد ذكر ( فيشر وب يري ) أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم":

- فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير: فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضاء الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.

-إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

-اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

وتعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها المذكورة، وقد اعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم كما رأينا بالنسبة لمطوري " التفاوض المنظم " وغيرهم.

## المحاضرة رقم 04 :

مكونات عملية التفاوض وشروطها :

أولاً : عناصر التفاوض الرئيسية : تتمثل عناصر التفاوض الرئيسية فيما يلي:

1- **الموقف التفاوضي** : يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً .

والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر وهي:

أ - **الترابط** : وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي ( كل ) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

ب - **التركيب** : حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي .

ج - **إمكانية التعرف والتمييز** : يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

د - **الاتساع المكاني والزمني** : ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

ه - **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.

و - **الغموض** : ويطلق البعض على هذا الموقف ( الشك ) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بناوياً ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

2 - **أطراف التفاوض** : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، والتي أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض .

**3- القضية التفاوضية:** لا بد أن 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 وتكون قضية اجتماعية ، أو اقتصادية أو سياسية ، أو أخلاقية ... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

**4- الهدف التفاوضي:** لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة ، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة. ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام 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 عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

-تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

**5- البيئة التفاوضية:** لاتتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها التي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية.

## المحاضرة رقم 05 :

**ثانيا - شروط التفاوض :** للتفاوض شروط ضرورية لا يتم إلا بها تتمثل فيما يلي :

**1- القوة التفاوضية :** ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها. وتنشأ القوة التفاوضية من مصادر عدة أهمها:

**أ- الحاجة :** من الذي يحتاج هذه الصفقة أكثر من الآخر؟ العميل أم البائع؟ اكتشف المزيد من الاحتياجات الهامة للعميل، فكر فيه وضع نفسك مكانه وتخيل كل ما يعانیه ، ف كر في مشكلاته التي يواجهها والتي أنت فعلاً قادر على حل ها .. ماذا لو قرر العميل إهمال الحلول المطروحة وعدم التفاعل معها ؟ ماذا سيكون الضرر عليه وعلى عمله ؟ إذا كان الضرر والخسارة هامّين للعميل فأنت تملك القوة ، أما إن لم يكن كذلك فأنت لا تملك شيئاً.

**ب- الخيارات :** ما هي الخيارات المتاحة لكل طرف إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق؟ العميل الذي يعتقد أن منتجاتك وخدماتك فريدة من نوعها ولا تُضاهى ليس لديه خيارات أخرى، أما خيارائك الأخرى كبائع تتألف من فرص المبيعات الأخرى والتي كنت تنتظرها وهي ما زالت في طور النمو، فكلما ازدادت خيارائك وقلت خيارات العميل، كلما ازدادت قدراتك على التفاوض .. فلا بد من التأثير في معايير الشراء لدى العميل في وقت مبكر جداً ، أي في مرحلة بدايات عملية البيع ، وحاول إقناع العميل بمزايا منتجاتك المقدمة قبل الوصول إلى مرحلة طلب تقديم العروض من قِبَل المنافسين في السوق، لأنك وبكل بساطة ستحدد خيارات العميل والتي ستصب في صالحك وصالح منتجاتك.

**ج- الوقت :** يشير الوقت إلى الأحداث الوشيكة والتي شارف موعدها النهائي على الانتهاء سواء للبائع أو العميل، فإذا كان العميل تحت ضغط الوقت، فالبائع عادة ما تزداد لديه القوة التفاوضية، فعلى سبيل المثال في العقارات التجارية، انتهاء عقد سناجر تحت الإيجار القديم من الممكن أن يضع الم ضغط الوقت لإيجاد مكاتب جديدة، فالأحداث الوشيكة والتي تأخر إنجازها تخلق ضغط الوقت وتحدد ف رُص وخيارات العميل من التجول حول المتاجر وسماسرة العقار بغية إيجاد سعر أفضل، بالمقابل أنت أيضاً تشعر كرجل أعمال بضغط ال وقت، ربما لإغلاق عملية.. ففي هذه الحالة سيمتلك عميلك قوة الوقت بدلاً منك، فلا بد من معرفة إن كان العميل يملك الوقت الكافي لبحث عن خيارات أخرى أم لا ؟؟ فإن كنت على إطلاع بوضع العميل، ستعلم يقيناً إن كان الوقت عامل قوة لك أم لا، فطريقة تصرف العميل وملاحظته لك بشكل يومي وإصراره في الحصول على العرض الخاص بك بشكل سريع، مؤشر على أن آخر موعد للعميل لإنجاز عمله قد حان .. اسأل العميل كم من الوقت مازال متاحاً حتى تُقدّم له العرض، فإن كان جوابه البارحة – كناية عن العجلة – فالوقت في صالحك، أخبر العميل أنّ العجلة في تقديم العرض لن تمكنه من

الحصول على سعر منخفض، فإن كان جوابه أنّ السعر غير مهم الآن، فالوقت في صالحك، والأهم من ذلك كله أن تجعل العميل يضع ثقته فيك وفي شركتك من خلال إيمانه بأنك لن تخذله وستوفر له الحل المطلوب رغم ضيق الوقت.

**د-العلاقات:** كيف هي قوة علاقتك مع المرشحين المحتملين لأن يُصبحوا عملائك؟ إذا كنت تملك جودة عالية في العلاقات مع العملاء، فأنت تملك سفينة السلطة، ولكن بعض العملاء قد لا يُتيحون لك تطوير هذه العلاقات، ومن الممكن أن يطلبوا منك التكلم والتعامل فقط مع إدارة المشتريات، بكل تأكيد في مثل هذه الحالة سيكون لديك أوقات صعبة ومرهقة في تطوير علاقات القوة.. ولتحصل على علاقة متينة مع العميل تتفعلك في المفاوضات، لا بد من أن تعمل عن قرب من العميل حتى تُشعره بأنك الصديق الذي يكثر لحاله، ولا تشعره أنك بائع، حاول تناول المواضيع العامة والخاصة الممتعة قبل أن تبدأ معه أي موضوع يخص العمل أو الصفقة، لا تكن في عجلة من أمرك وأنت تتحدث إليه، استمع وأنصت، أشعره أن كل وقتك له، ولا تزره كل يوم حتى لا يملّ منك، وليس بالضرورة أن يكون هنالك موعد مُسبق لزيارة العميل، فقط أطرق عليه الباب وسلم عليه واسأله إن كان الوقت مناسباً للتحدث، كن خفيفاً لطيفاً في مرحلة كسب الثقة ولا تشعره أن زيارتك له تتطلب تحضيرات مسبقه تستهلك وقته، ولا تكن ثقيل الظل ينفر منك الجميع بمجرد رؤيتك، لأنك هكذا لن تكون موضع ترحاب، فغالباً ما يكون الحل الذي يرجوه العميل موجوداً في منتجاتك، ولكنه لا يعلم ذلك، وكل ما تحتاج إليه أنت الفرصة للتحدث إليه كي تشرح له ما يبحث عنه، وأفضل طريقة لحدوث ذلك يكون عن طريق العلاقات.

**هـ - الاستثمار:** كم من الوقت والطاقة تم استثمارها في عملية إتمام الصفقة؟ كلما ازدادت جهود الاستثمار، كلما ازداد الالتزام في التوصل إلى اتفاق، كلما أنفق عميلك جهداً أكبر في عملية الشراء، كلما ازدادت قدرتك على التفاوض، وعلى العكس من ذلك، تتعزز قدرة العميل الاستثمارية عندما تنفق أنت الكثير من الوقت والطاقة في عقد البيع المحتمل، فإذا أنفقت 04 ساعة في إعداد وتجهيز عرض الاقتراح المكتوب، سيكون من الصعب عليك إهمال الصفقة.. فاجعل عميلك في مرحلة صنع القرار قريباً منك ومن منتجاتك بشكل حي فبدلاً من إعطاه كتيب المنتج أو مطبوعات تشرحه.

**و-المصداقية:** ما الذي تحتاجه حتى تثبت مصداقية شركتك في جودة منتجاتها وتعاملاتها؟ هذا يتطلب قائمة من العملاء الكبار ذوي المناصب المرموقة، فعندما تبيع منتجك إلى رئيس الوزراء أو لأكبر شركة نפט أو لأكبر شركة اتصالات، احرص دائماً على النقاط صورة تذكارية يظهرون فيها مع منتجك على مكاتبهم، بكل تأكيد سيعزز هذا من مصداقيتك أمام العملاء الجدد المحتملين، وقد يتطلب الأمر منك التضحية بأسعار منخفضة للحصول على مثل هذه المصداقية الثمينة.. فحاول الحصول على شهادة شكر وعرافان من أكبر عملاءك، اسأل أفضل عملاءك عن الميزات التي وجدوها في منتجك وكيف استطاعوا من خلاله تحقيق نتائج مبهرة، ستنتجاً من النتائج التي ستحصدها من ذلك.

**ز-المعرفة:** هي القوة الحقيقية، أنت تملك قوة المعرفة عندما تفهم بدقة مشكلات واحتياجات عملائك وتشرح لهم كيف أنّ منتجاتك و خدماتك المقترحة سوف تحل تلك المشكلات وتلبي تلك الاحتياجات، وعلى العكس من ذلك، إذا كان عميلك يعلم عن منتجاتك كما تعلم، أو ربما أكثر، سيقبل اعتماده عليك بكل تأكيد. فاسأل أكبر قدر من الأسئلة في مرحلة عملية البيع حتى تتفهم حاجيات العميل بشكل أكبر واحصل على المعلومات التي تهتمك وتهم العميل معاً، وحتى تتأكد من مصداقية الأجوبة التي حصلت عليها، لا بد لك من الاعتماد على أكثر من مصدر في جمع المعلومات، فإذا ما حاول قسم المشتريات في شركة العميل تضليلك للتخلص منك، ستكون في أوج استعدادك لمواجهة الموقف بقوة معرفتك.

**ح-المهارات:** من هو الذي يمتلك مهارات أكثر في التفاوض؟ العملاء هذه الأيام يقومون بقرارات شراء أكثر من قبل، وهم في تحسن مستمر مع هذه القرارات، كما أنّ الكثير من العملاء قد حضر حلقات دراسية ومؤتمرات لتحسين مهاراتهم التفاوضية، وهذا يعني أنهم اكتسبوا المزيد من القدرة على التفاوض .. بالمقابل يجب عليك كرجل أعمال متخصص في المبيعات أن تعمل باستمرار على تحسين مهاراتك عموماً والتفاوضية خصوصاً لمجرد الاستمرار في البقاء وملاحقة العملاء .. فحاول الالتحاق بمدرسة فنون المفاوضات وكن تلميذاً فيها، إسأل أفضل المفاوضين الذين تعرفت اليهم كيف تمكنوا من بلوغ ما بلغوه، إقتني أفضل الكتب والأشرطة السمعية والمرئية المتخصصة في فنون المفاوضات، شارك في المؤتمرات والمناسبات الخاصة بفنون المفاوضات، بكل تأكيد يمكنك أن تكون من كبار المفاوضين، ولكن ذلك لن يحصل عَرَضِيّاً أو عن طريق الصدفة، كن على يقين أنك عندما تشدّ مهاراتك في مجال المبيعات، فإنّ ذلك سيمكنك من كسب المزيد من المال، والتفاوض من أهم المهارات المطلوبة في رجل المبيعات خصوصاً وعالم المال والأعمال عموماً.

## المحاضرة رقم 06 :

**2-المعلومات التفاوضية:** هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

-من نحن ؟

-من خصمنا ؟

-ماذا نريد ؟

-كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟

-هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟

-أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول اليه على مراحل ؟

-وإذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الأهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟

-ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟

وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

**3-القدرة التفاوضية:** يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق .ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

1-الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

2- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

3-تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

4-المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

5-توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

**4-الرغبة المشتركة:** ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

## 5-المناخ المحيط: ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

### 1- القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وفعالية؟

2- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض: يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه