من بين الانشطة الهامه التي يقوم بها مديروا الاحتياجات او المشتريات وغيرهم من العاملين في هذا

المجال ما يتعلق بالتفاوض مع الموردين مع الزبائن ومع اي شخص فاعل في المنظمه او خارجها. بل ان

التفاوض هو جزء رئيسي من نشاط اي مؤسسه. حيث ان التفاوض يهدف الى حصول المفاوض على

احتياجاته في افضل الشروط المتعلقه بالمواصفات المتضمنه في بنود العقد بما يساعد على دعم المركز

التنافسي وتحقيق التميز في السوق من مدخل الحداثه في اداره التفاوض

ونقصد باداره التفاوض الحديثه الحوار والتبادل الجيد للاراء بين طرفين او اكثر حول موضوع محدد،

من اجل الوصول الى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف اطراف التفاوض وهنا البد من توفر مراحل تساعد لتحقيق

ذلك، بدءا من مرحله االعداد والتهيئه للتفاوض.

التعريف الاول :

"التفاوض هو نشاط يجمع بين طرفين أو أكثر (أ"التفاوض هو نشاط يجمع بين طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، إلخ) الذين يريدون، بسبب ترابطهم، التوصل إلى نتيجة مرضية وغير عنيفة لموقف يتطلب من كل طرف أن يأخذ في الاعتبار واقع الطرف الآخر" كريستوف دوبونت

التعريف التاني:"المفاوضات تجمع وجهاً لوجه بين طرفين أو أكثر من الجهات الفاعلة التي تختار، في مواجهة الاختلافات والاعتماد المتبادل، البحث طوعاً عن حل مقبول للطرفين يسمح لها بإنشاء علاقة أو الحفاظ عليها أو تطويرها". كريستوفر دوبونتيرها". كريستوفر دوبونت

و يمكن استخلاص ان التفاوض هو عملية حوار بين اطراف متنازعة المصالح بهدف الوصول الى اتفاق

مبدأ التفاوض الناجح :

إن مبدأ التفاوض الناجح، أي التفاوض الذي يتم باتفاق الأطراف المختلفة، هو أنه لا يوجد فائز ولا خاسر؛

إنها عملية تهدف إلى التوصل إلى نتيجة مرضية (فوز / فوز) أو فشل (خسارة / خسارة) لكلا الطرفين.



انواع التفاوض :

التفاوض التوزيعي : القيمة المتاحة لألطراف ثابتة، ويسعى كل طرف للحصول على

أكثر ما يستطيع من هذه القيمة. وهنا ياتي مكسب احد االطراف على حساب الطرف اآلخر،يكون تعبير) اربح-

اخسر( اكثر تمثيال لكل ما هو معني باألمر، فالشغل الشاغل في التفاوض التوزيعي هو من سيحصل على

حصة الاسد فمثال بيع سجاد لا يعرف البائع والمشتري بعضهما، وليس هناك من علاقة تربطهما. ما هو مهم في الامر هو السعر، وكل جانب يفاوض من أجل الظفر بأفضل صفقة ممكنة، وكل مغنم يحصل

عليه أحد الطرفين يعتبر مغرما للفريق الاخر . الرابطة والسمعة ال تعني الا قليال في هذه اللعبة، حيث انه لا توجد نية لدى اي من المتفاوضين ان يبادل المكسب في الصفقة بمكسب في علاقته مع الجانب الاخر، فمثال: مدير تنفيذي نقل الى جهة اخرى من المدينة، لهذا فهو يجد في بحثه عن منزل قريب من مكان العمل، ولن يكون مكترثا بعالقة طويلة الامد مع من يبيعه المنزل عندما يبدأ بالتفاوض معه حول سعر البيت، فالبائع غريب عنه وسيبقى كذلك حتى بعد اتمام الصفقه.

**التفاوض التكاملي**: ففيه تتعاون األطراف من اجل تحقيق اقصى المنافع، باجراء تكامل بين مصالحها التفاوض التكاملي :

ضمن اتفاق معين، بينما يجري بينهما في الوقت ذاته تنافس حاد من أجل اقتسام الغنيمة، في التفاوض

التكاملي ينبغي ان تكون ماهرا في إيجاد الغنيمة وتثبيت حقك فيها، اذا في التفاوض تكاملي تكون مهمتك

ذات شقين:

o إيجاد أكبر قيمة بالقدر المستطاع لك وللجانب اآلخر

o ان تطالب بمغنم ذي قيمة لنفسك

ان كثيرين يستعملون عبار ربح- ربح او فوز- فوز لدى اشارتهم الى هذا الشكل من التفاوض، ولسوء

الحظ يثير هذا التعبير اشكاليه في ان جميع االطراف تحصل على ما تريد، ولكن نادرا ما يكون الحال

هكذا، فغالبا ما يجري كل طرف نوعا من المقايضة في سبيل حصولها على أشياء ذات قيمة اعلى، بينما

يتخلى عن اشياء اخرى اقل اهمية، فمثال: يتفاوض مصنع لصناعة االلبسة الجاهز مع أحد مورديه الرئيسيين

" الزرار القمصان"، على ان يقوم بتوريد 100000 زر خلال ثلاث اسابيع

عناصر التفاوض :

1-ويفضل إيجاد حلول مقبولة للطرفين طالما أنها تحافظ على مصالح المشتري مع احترام احتياجات المورد.

2- العلاقة الحالية والمستقبلية هي بعد يجب أن نأخذه بعين الاعتبار في التفاوض إذا أردنا إدامة الشراكة.

3- ويفضل الاتفاق الودي والعادل لأنه يحفظ العلاقة ويحافظ على الأوضاع النفسية الممتعة للطرفين ويمنحهما الشعور بالحفاظ على مصالحهما.

4- يتيح الاتفاق الودي تحقيق أقصى استفادة من أوجه التكامل بين الشركاء

**مكونات التفاوض :**

1. الترابط بين موقفين.
2. الخلاف أو الاختلاف أو الصراع المدرك ؛
3. مناورات استراتيجية وتكتيكية لثني الطرف المعارض
4. إمكانية التوصل إلى اتفاق، حل وسط؛
5. استعداد كلا الطرفين للتوصل إلى اتفاق مربح للجانبين

**المبادئ الاساسية للتفاوض حسب pierre chazal :**

1. بناء الثقة دون التحميل الزائد عليها
2. عامل محاورك كما تحب أن يعاملك
3. ندرك أنه يمكننا مساعدة بعضنا البعض دون الاستسلام
4. التعامل مع المشكلة العلائقية قبل المشكلة العقلانية
5. استكشاف أفكار الآخرين قبل قبولها أو رفضها
6. تجنب المعاملة بالمثل السلبية المتمثلة في مبدأ "العين بالعين، والسن بالسن".
7. إعطاء مساحة للعواطف
8. قم بإعداد ما ستفعله إذا فشلت المفاوضات

**الغرض من التفاوض :**

الاتفاق الكلي

بمعنى حل كل المشاكل والنقاط

حل جزئي

حل لاحد او بعض النقاط

حل مبدئي يسمح بالاتفاق على النفاط القاعدية التي تسمح بايجاد حلول لنقاط اخرى

**4-رباعيات التفاوض التجاري :**

4-1مدخلات التفاوض :

أولا : المعلومات : البيئة : وهي الجو العام، التوتر ، طبيعة المكان ، طبيعة العلاقات عند الطرفين ، الانطباع الاول

ثانيا:حالات خاصة :المواجهة مع ثقافات مختلفة ، يجب فهمها وكذا التفاوض بين الجنسين ، التفاوض عن بعد ، بالهاتف ، عبر الزوم ليس هو نفسه التفاوض مباشرة

ثالثا: الفاعلون في التفاوض أو اطراف التفاوض :

بمعنى هل التفاوض كبير يتكون من فريق كامل مهندسون ، تجاريون ، مدراء ، اطارات ، محامون ام هما شخصين

شخصية المفاوض : عصبي ، ثرثار ، سيء الادب ، هادئ ، خجول ...الخ

 **4-2 الاستعداد و التخطيط :**

هيكل التفاوض : و يعني كيفية ترتيب نقاط التفاوض مثلا هل يبدأ المتفاوض بالنقاط السهلة ثم الامور الصعبة ...الخ و يفترض وضع جدول اعمال في اول اجلسة التفاوض .

- الوقت : بمعنى هل اترك البداية او النهاية مفتوحة ، هل ابدا انا ام يبدا هو من الذي يبدا ، كيف نصل الى اتفاق ، كيف نرتب العلاقات ، كيف يدار النقاش ، اذا تنازل الطرف الثاني اتنازل ام لا .

- خطة التفاوض : كيف سنبدأ ، ما هي خطتي ، ، هل ابدا انا ، هل اعلي السعر ، ام اخفضه ، هل ابدأ بالسعر او بعناصر اخرى ، ما هي استراتيجياتي .

- فهم الآخر : التفاوض العلمي يوجب علينا فهم الاخر ، و عمل نوع من التجسس الاقتصادي ، ما هي اختراعاته ، نقاط قوته ، ضعفه ، من هم الاشخاص الذين سيفاوضوني ، هل تغيرهم سيغير عملية التفاوض ، ما هي اهدافي و حدودي ، نقاط قوتي التي أضغط بها و ضعفي ، ما هو البديل batna ، اذا انا مشتري تحديد السعر الادنى مثلا .

التفكير في السعر خطأ شائع هناك عناصر اخرى يجب اخذها :

اجال التسليم ، الكمية ، الجودة ، الصيانة ، الخدمات ..الخ

ماهي اهدافي هل اريد هذه الصفقة فقط ام اهدافي طويلة المدى ، ماهي حدودي و نقاط قوتي التي ساضغط بها و ضعفي ، ماهو الحل البديل اذا لم نتفق BATNA اي اذا فشل التفاوض لان الطرف الاخر اذا قدملي شيء اقل من طموحي ساذهب الى الحل البديل لذلك يجب ان يكون دائما لدينا حل بديل .

1. عملية التفاوض : و يجب في هذه الحالة التفرقة بين المواقف والمصالح : فالمواقف هي ما ناتي به مثلا شراء شقة او بيع شقة اما المصالح فهي التساؤل عن لماذا اشتري شقة لابيعها ، لاسكنها ، لااجرها و batna هي انني يمكن ان اذهب الى بائع ثان فيه امكانية انه يخفض لي السعر

لا يجب الدخول في تفاوض بناءا على المواقف بل بناءا على المصالح مع فهم الطرف الاخر

5

* صفات المفاوض الجيد :
* صفات شخصية : التواضع عكس الهجوم والشراسة ، خلق جميل ، يكسب القلوب
* الصبر والاصرار
* الابداع :مثلا اذا مشكل مالي كلما نعطي حل يعطي حلا اخر مبدعا لكي لا نجعل الامور تنغلق ، يمكن طلب التاجيل
* المظهر الخارجي
* ابتسامة دافئة
* يد واثقة و حازمة
* لباقة كبيرة
* رعاية الصورة التي نريد توصيلها للاخرين
* الحزم و الجدية و فرض النفس ،عدم التردد لانه يكون ضعيف
* الحذر : مثلا من الكلام قبل وقته
* العديد من الموارد : مادية اي الامكانيات و حيوية
* الشفافية والصفاء
* امتلاك عقل مدبر و مجمع للامور والحيثيات : بمعنى القدرة على الجمع بين المعلومات و اختيار احسنها
* القدرة على التركيز
* معرفة ادارة التوتر
* يجب الاشارة الى ان اول الامور في الغالب لا ترضي احد.
* مهارات العلاقات : فن الاستماع ، فن السؤال ، فن الصمت اي السكوت والاكتفاء بالنظر و هو تكتيك
* -الحرص على المدى الطويل ، ضبط الانفعالات
* مهارات ادارة عملية التفاوض :
* الاستعداد
* -دراسة الاخر
* التحول من المواجهة الى التعاون لاني ممكن انجح في التفاوض واخسر الطرف الثاني
* فهم ان كل تفاوض له نمط خاص حسب الشروط والاطراف والقضايا
1. **ادارة عملية التفاوض :** و تتضمن حسن ادارة المعلومات و كيفية استخدامها ، هل يتم تاخير المعلومة او تقديمها .

و كذا ادارة منطقة التفاوض zopa ماهو ادنى سقف و ماهو اعلاه كيف نصل الى منطقة مشتركة

و تتضمن ايضا اتقان خطوات التفاوض و معرفة التكتيكات لو مثلا استخدم احدهم تكتيكا معينا كيف ساتصرف معه .