

رقم الترتيب /ك إ ت ع ت/ ج ب / 2014
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة الماجستير

مقدمة من طرف

كايلي ريمة

لنيل شهادة الماجستير في:
شعبة: العلوم التجارية
تخصص: تسويق

التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية

دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بن عنتر عبد الرحمان
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أوسريير منور
ممتحنا	جامعة التكوين المتواصل (الجزائر)	أستاذ التعليم العالي	أونيس عبد المجيد
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	تومي عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2013 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

{ تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة ومذاكرته تسبيح. }

رواه معاذ بن جبل وآخرون

كلمة شكر

كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله بكرة وأصيلا، الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات، الحمد لله على نعمه، فضله، هديه، توفيقه، سنده، خيراته، الحمد لله على كل هذا، الحمد لله إلى يوم الدين والصلاة والسلام على رسوله الكريم.

بعد تحميد الخالق الوهاب المنان أتقدم بالشكر إلى ملك، آية، نسيم وإبراهيم.

أشكر جميع من علمني وتعلمت على يده منذ نعومتني أظفري، وجميع أساتذتي.

كما أشكر جميع مسؤولين وعمال ش ز م م / خ ع ت آل دوداح على دعمهم لي و مساعدتي لإنجاز هذا العمل.

أشكر جميع من ساعدني من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا البحث، و الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

الأهداء

علا هدااء

أهدي هذا الإنجاز أولا إلى وجهه الكريم الذي لا تضيع ودائعه فأنا، عملي، جهدي، كلي إليه
سبحانه.

إلى ملك، آية، نسيم وإبراهيم.

وإلى الأستاذ المشرف والأستاذ علي زيان.

كما أهديه أيضا إلى:

والدي العزيزين.

كل أفراد عائلتي.

كل عمال جامعة أحمد بوقرة - بومرداس.

كل عمال ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح.

كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

آية قرآنية وحديث ديني

كلمة شكر

الإهداء

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة المصطلحات

المقدمة العامة أ

الفصل الأول: التفاوض مكوناته وأبعاده 10

تمهيد 11

المبحث الأول: تعريف ومكونات التفاوض 12

المطلب الأول: تعريف التفاوض 12

المطلب الثاني: التفاوض كعملية إتصال 14

المطلب الثالث: التفاوض كنظام 17

قائمة المحتويات

20	المطلب الرابع: عناصر التفاوض
24	المبحث الثاني: أساسيات حول التفاوض
24	المطلب الأول: أهمية التفاوض
25	المطلب الثاني: خصائص التفاوض
27	المطلب الثالث: مبادئ التفاوض
28	المطلب الرابع: شروط التفاوض
33	المبحث الثالث: أبعاد التفاوض
33	المطلب الأول: مجالات التفاوض
36	المطلب الثاني: أنواع التفاوض
38	المطلب الثالث: علاقة التفاوض ببعض العلوم والنظريات
42	المطلب الرابع: تأثير ثقافة المجتمع في عملية التفاوض
47	خلاصة
	الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في
48	العملية البيعية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: مدخل إلى المفاوضات التجارية

قائمة المحتويات

- المطلب الأول: تعريف المفاوضات التجارية 50
- المطلب الثاني: صور التفاوض التجاري 51
- المطلب الثالث: أنماط المفاوضين التجاريين 55
- المطلب الرابع: فريق التفاوض التجاري 58
- المطلب الخامس: مراحل المفاوضات التجارية 62
- المبحث الثاني: المهارات الشخصية للمفاوضين التجاريين 68**
- المطلب الأول: مهارة التحدث ومهارة الإنصات 68
- المطلب الثاني: مهارة الإقناع 71
- المطلب الثالث: مهارة معالجة الاعتراضات 73
- المطلب الرابع: مهارة لغة الجسم 76
- المبحث الثالث: المهارات التقنية للمفاوضين التجاريين 81**
- المطلب الأول: إستراتيجيات المفاوضات التجارية 81
- المطلب الثاني: سياسات المفاوضات التجارية 85
- المطلب الثالث: تكتيكات المفاوضات التجارية 87
- المبحث الرابع: مكانة التفاوض في العملية البيعية 93**
- المطلب الأول: مراحل عملية الشراء 93

قائمة المحتويات

- المطلب الثاني: مراحل عملية البيع 96
- المطلب الثالث: قوة الموقف التفاوضي للمشتري 98
- المطلب الرابع: قوة الموقف التفاوضي للبائع 99
- الخلاصة 102
- الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح 103
- تمهيد 104
- المبحث الأول: التعريف بالشركة 105
- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة 105
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة 107
- المطلب الثالث: نشاطات، مشاريع وأهداف الشركة 114
- المبحث الثاني: التفاوض في مجال الشراء في الشركة 118
- المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية 118
- المطلب الثاني: مراحل التفاوض في عملية الشراء 119
- المطلب الثالث: نقاط قوة ونقاط ضعف الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في
عملية الشراء 121
- المبحث الثالث: التفاوض في مجال البيع في الشركة 123

قائمة المحتويات

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الجزء الأول من الإستبيان	123
المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الجزء الثاني من الإستبيان	128
المطلب الثالث: مراحل التفاوض في عملية البيع	136
المطلب الرابع: نقاط قوة ونقاط ضعف الموقف التفاوضي للقوة البيعية	138
خلاصة	140
الخاتمة العامة	141
قائمة المراجع	147
الملاحق	161
ملخص البحث	173

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	عملية الإتصال التفاوضي	(01 ، 01)
19	التفاوض كنظام	(02 ، 01)
23	عناصر التفاوض	(03 ، 01)
53	طريقة التفاوض على كل جزء من أجزاء المنتج	(01 ، 02)
63	منطقة الإتفاق الممكن	(02 ، 02)
70	عملية الإنصات الفعال	(03 ، 02)
108	الهيكل التنظيمي لش ذ م م / خ ع ت آل دوداح	(01 ، 03)
124	شكل بياني يوضح المستوى التعليمي	(02 ، 03)
126	شكل بياني يوضح سنوات الخبرة	(03 ، 03)
130	شكل بياني يوضح ترتيب النقاط التي يتم التفاوض حولها في عملية البيع حسب الأولوية من 1 إلى 7	(04 ، 03)

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
124-123	المستوى التعليمي	(01 ، 03)
125	سنوات الخبرة	(02 ، 03)
128-127	رقم الأعمال المحقق خلال أهم ثلاثة عمليات بيع	(03 ، 03)
129	ترتيب النقاط التي يتم التفاوض حولها في عملية البيع حسب الأولوية من 1 إلى 7	(04 ، 03)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
162	نموذج عن بطاقة نموذجية لنظام الجودة	(01 ، 03)
163	نموذج عن بطاقة نموذجية لنظام البيئة	(02 ، 03)
164	مقابلة شخصية	(03 ، 03)
165	الإستبيان	(04 ، 03)

قائمة المصطلحات

قائمة المصطلحات

المصطلحات المفتاحية الواردة في المذكرة

الرقم	المصطلح	التعريف	المصدر
01	التفاوض	« التفاوض هو عملية، حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك، بهدف الوصول إلى إتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما. »	ندا محمد، <u>كيف تصبح مفاوضا فعالا</u> ، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 14.
02	الإتصال	« الإتصال هو عملية يتم من خلالها التعبير وتبادل الأفكار، المفاهيم، الحقائق، الآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر، باستخدام طرق وأساليب معينة سواء كانت لفظية أو غير لفظية. »	إدريس ثابت عبد الرحمن، <u>التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية</u> ، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 114.
03	الإقناع	« هو فرض أحد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر، بما يضمن التغلب على إعتراضاته أو إستمالاته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه، والإقناع جزء من عملية التفاوض. »	
04	التسوية	« هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها. »	محمد طارق، <u>مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة</u> ، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 19-20.
05	التنازل	« هو الإذعان لمطالب الطرف القوي في عملية التفاوض على الأقل لمدة معينة. »	
06	المساومة	« تعني تبادل الإقتراحات بشأن شروط الإتفاق حول مسائل معينة، وبالتالي فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة ويمكن إعتبارها جزء من التفاوض. »	
07	التحكيم	« هو مواجهة غير مباشرة بين أطراف التفاوض على عكس عملية التفاوض، أين يكون الإتصال مباشر بين الأطراف المتفاوضة، وقد تتطلب عملية التفاوض اللجوء إلى طرف آخر للوصول إلى إتفاق أي يمكن أن تتضمن عملية التحكيم. »	

قائمة المصطلحات

<p>جمال حواش، <u>التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية</u>، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 9.</p>	<p>« هو أن يتخذ أحد الطرفين جملة من التدابير التي تمنع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه، نظرا للاختلاف في القيم، الأهداف، الوسائل أو في الحقوق القانونية بين الطرفين.»</p>	<p>النزاع</p>	<p>08</p>
<p>Patrick David, <u>La négociation commerciale en pratique</u>, Organisation, France, 4ème édition, 2008, p 63.</p>	<p>« هو موقف يعبر عن عدم القبول بطريقة لفظية أو غير لفظية، يأخذ أشكالا مختلفة معبرا عن صعوبات متعددة ومتنوعة.»</p>	<p>الإعتراض</p>	<p>09</p>
<p>نادر أحمد أبو شيخة، <u>أصول التفاوض</u>، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 21.</p>	<p>« المفاوضات التجارية هي إتصال بين طرفين يستخدمان كل ما لديهما من مهارات لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة في نشاطات تجارية مختلفة مثل: الشراء، البيع، التصدير، الإستيراد، الترويج، التوزيع، النقل، التمويل والعلاقات بين العمال.»</p>	<p>المفاوضات التجارية</p>	<p>10</p>
<p>سيد سالم عرفة، <u>إدارة المبيعات والبيع الشخصي</u>، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13.</p>	<p>« هي عبارة عن صفقة تجارية يتم فيها تبادل السلع والخدمات، مقابل عائد معين بين البائع والمشتري.»</p>	<p>العملية البيعية</p>	<p>11</p>
<p>محمد عبده حافظ، <u>المزيج الترويجي، البيع المباشر والدعاية</u>، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، 2009، ص 65.</p>	<p>« هو عبارة عن المجهودات الشخصية وغير الشخصية التي تبذلها المؤسسة، لحث وإستمالة الزبون على شراء منتجاتها.»</p>	<p>البيع</p>	<p>12</p>
<p>J. lendrevie, J.lévy, D.lindon, <u>Mercator: théorie et pratique du Marketing</u>, Dunod, France, 8ème édition, 2006, p 447.</p>	<p>« القوة البيعية للمؤسسة هي مجموعة من الأشخاص، مهمتهم الأساسية هي بيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة عن طريق الإتصال المباشر مع الزبائن الحاليين أو المحتملين أو مع الموزعين.»</p>	<p>القوة البيعية</p>	<p>13</p>

قائمة المصطلحات

<p>جمال الدين محمد المرسي، إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة <u>الشراء والإمداد</u>، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 58.</p>	<p>« هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتلبية إحتياجاتها من المواد، الخدمات والمعدات التي تحتاجها. »</p>	<p>الشراء</p>	<p>14</p>
	<p>« هو مجرد التقاط الأذن لذبذبات صوتية من مصدرها دون إعارتها أي إنتباه، وهو عملية سهلة غير معقدة تعتمد على فيسيولوجية الأذن وسلامتها العضوية وقدرتها على التقاط الذبذبات.»</p>	<p>السمع</p>	<p>15</p>
<p>موسى غانم فنجان ، فاطمة فالح أحمد، <u>أخلاقيات التفاوض في</u></p>	<p>« نعني به السمع مع تركيز الإنتباه لما يقال من كلام، بهدف تحقيق غرض معين.»</p>	<p>الإستماع</p>	<p>16</p>
<p><u>المنهج الإسلامي</u>، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 126.</p>	<p>« نعني بالإنصات الإستماع بجميع الجوارح ويتمعن، فهو عبارة عن مهارة معقدة تتطلب من المستمع تركيز كل إهتمامه وإنتباهه على ما يسمعه من المتحدث، وتفسير التغيرات التي تطرأ على صوته وإيماءاته.»</p>	<p>الإنصات</p>	<p>17</p>
<p>نفس المرجع السابق، ص 118.</p>	<p>« هو الإتصال مع الآخرين عن طريق الحديث من خلال تحدث مفاوض وباقي المفاوضين يسمعون، كما يعبر أيضا عن طريقة المفاوض في الكلام هل يتكلم بهدوء أم بنرفزة، هل يتكلم بصوت مرتفع أو منخفض وهكذا.»</p>	<p>التحدث</p>	<p>18</p>
	<p>« هو الإتصال مع الآخرين عن طريق تبادل الأفكار بين مجموعة من المفاوضين، ويكون التكلم في المواقف الغير رسمية مثل: تكلم المفاوض مع رئيسه بصوت منخفض دون أن يسمعه باقي المفاوضين.»</p>	<p>التكلم</p>	<p>19</p>
<p>جمال حواش، مرجع سبق ذكره، ص 59.</p>	<p>« هي الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار، ويضع القوائد والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية.»</p>	<p>الإستراتيجية</p>	<p>20</p>

قائمة المصطلحات

<p>أحمد ماهر، <u>مهارات</u> <u>التفاوض</u>، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 89.</p>	<p>« هي المرشد العام للمفاوضين في كل جلسة من جلسات التفاوض كل على حدى.»</p>	<p>السياسة</p>	<p>21</p>
	<p>« هو أسلوب التحرك المرحلي، أي من لحظة لأخرى داخل جلسات التفاوض والتي تحدد وفقا لمجريات الأحداث في الجلسة.»</p>	<p>التكتيك</p>	<p>22</p>

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تمهيد:

تكاد لا تخلو حياة الإنسان من عملية التفاوض فهو يتفاوض في جميع المجالات السياسية، الإقتصادية، التجارية، الإجتماعية وغيرها. لتحقيق أهداف طرفي التفاوض اللذان فضلا الإتفاق بطريقة سلمية بعيدا عن النزاع، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتصال فعال بينهما.

تعتبر المفاوضات التجارية من أقدم مجالات التفاوض، إذ كان التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق إتفاق معين. مثلا مقايضة سلعة بسلعة أخرى أو شراء أو بيع سلعة معينة، هذا ما أكسب الإنسان مهارات تفاوضية شخصية وتقنية.

تعد العملية البيعية من أهم وأقدم مجالات المفاوضات التجارية، التي يتم فيها تبادل السلع والخدمات بين المشتري و البائع مقابل عائد مادي معين.

لم تكن في البداية لدى المشتري أو البائع القدرة على تحديد القيمة الحقيقية للسلعة. لكن مع مرور الزمن أصبح ذلك ممكنا، نظرا لكون أن المشتري أصبح بإمكانه تحديد قدرته الشرائية التي توجهه لشراء سلع معينة دون غيرها، والبائع أصبح بإمكانه تقدير تكلفة منتوجه وبالتالي تحديد السعر الذي سوف يبيع به.

لما لا يستطيع البائع إقناع المشتري بالسعر إذ يراه هذا الأخير مرتفع مثلا، أو لما يرغب المشتري بشراء كمية أكبر من السلعة، نجدهما يقفان مدة من الزمن يتساومان أو يتفاوضان حول هذه النقاط وغيرها التي تكون محل نزاع بينهما.

كما أنه مع زيادة حدة المنافسة برزت أكثر أهمية التفاوض في العملية البيعية، إذ لا تكاد أن تخلو أي عملية بيعية من عملية التفاوض، التي أصبح لها جملة من المبادئ، النماذج والنظريات تدرس في أكبر المعاهد والجامعات. لذا بات من الضروري تلقين هذه الأصول إلى القوة البيعية، كي تتمكن من تفعيل عملية البيع و كسب زبائن جدد وجعلهم زبائن أوفياء للمؤسسة. كما يجب تلقينها أيضا للمشتري كي يتمكن من تحقيق صفقات تجارية مربحة.

المقدمة العامة

مما سبق تتبلور لدينا الإشكالية التالية: ما هو دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية؟.

لتوضيح معالم الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن أن تكون عملية التفاوض عملية ناجحة؟.
2. ما هي المهارات التفاوضية التي يجب أن تتوفر لدى المفاوضين التجاريين؟.
3. فيما تكمن مكانة التفاوض في العملية البيعية؟.
4. هل التفاوض له دور في تفعيل العملية البيعية في ش ذ م / خ ع ت آل دوداح*؟.

لإثراء الموضوع نقدم الفرضيات التالية:

فرضيات البحث:

1. عملية التفاوض عملية ناجحة دوماً.
2. يمكن للمفاوض التجاري الإستغناء عن المهارات التفاوضية التجارية والإكتفاء بالخبرة فقط في المفاوضات التجارية.
3. تكمن مكانة التفاوض في العملية البيعية في تفعيلها.
4. التفاوض له دور في تفعيل العملية البيعية في ش ذ م / خ ع ت آل دوداح.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية موضوع البحث في مساهمة التفاوض في تحقيق صفقات بيعية ناجحة، تمكن البائع من تعظيم ربحه والمشتري من تعظيم منفعه وذلك بعيداً عن أساليب النزاع في ش ذ م / خ ع ت آل دوداح.

* ش ذ م / خ ع ت آل دوداح: الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارية آل دوداح.

المقدمة العامة

أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار الموضوع لعدة أسباب، المتمثلة فيما يلي:

أ- الأسباب الموضوعية:

- ❖ مجال التفاوض هو مجال واسع جدا وحيوي، إذ لا تخلو حياة الأفراد منه.
- ❖ مجال الأعمال مليئ بالنزاعات والإعتراضات لذا تسعى أطراف النزاع إلى التفاوض للإتفاق حول القضايا محل النزاع.
- ❖ مكانة المفاوضات في العملية البيعية.

ب- الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة في تعلم مهارات التفاوض لممارستها في الحياة اليومية.
- ❖ بحكم تخصص الدراسة.
- ❖ قلة التي تشمل الموضوع.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية.
- ❖ التعرف على المهارات التفاوضية التي يجب أن تتوفر لدى المفاوضين التجاريين.
- ❖ التعرف على مكانة التفاوض في العملية البيعية.

المقدمة العامة

❖ التعرف على دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية في ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في:

أ. البعد الموضوعي:

لقد تم التطرق في هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتفاوض، المفاوضات التجارية ومكانة التفاوض في العملية البيعية. كما جاءت الدراسة التطبيقية للتعرف على دور التفاوض في العملية البيعية في ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح.

ب. البعد الزمني:

يتمثل البعد الزمني في مدة التربص في الشركة التي قدرت بخمسة أشهر (من ديسمبر 2012 م إلى ماي 2013 م).

ج. البعد المكاني:

يتمثل البعد المكاني في مكان التربص و هو: ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح*.

د. البعد البشري:

مقابلة شخصية مع الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة، وإستبيان موجه للقوة البيعية للشركة.

* ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح: الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارية آل دوداح.

الدراسات السابقة:

تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالموضوع التي وجدناها في الدراسات التالية:

1. دراسة " روجي فيشر " و " وليام يوري " :¹

يعتبر الكتاب الذي أصدره الباحثان " فيشر " و " يوري " من أهم الدراسات التي تناولت موضوع التفاوض، هدفا من خلاله إلى تطوير نهج أو طريقة للوصول إلى الإتفاقيات الجيدة عن طريق التفاوض، وتوصلا إلى أن هناك إستراتيجيتين أساسيتين للتفاوض هما: إستراتيجية المصلحة المشتركة وإستراتيجية النزاع، بينما هناك إستراتيجيات أخرى والتي قمنا بإبرازها في بحثنا هذا من خلال تصنيفها إلى ثلاثة أسس هي:

◀ أساس الناتج المطلوب تحقيقه (ماذا؟).

◀ أساس توقيت التصرف (متى؟).

◀ أساس السلوك التفاوضي (كيف؟).

كما تناولنا في كتابهما القوة التفاوضية لكل طرف وكيفية حماية الطرف الذي لديه أقل قوة تفاوضية، من خلال عدم وضعه للحد الأدنى في المفاوضات. إذ يعتبرون أن ذلك خطأ لأنه غير واقعي ومقيد لحرية هذا الطرف في التفاوض، لأن هدفه هو الحصول على عروض أفضل من العروض التي قدمت له قبل الخوض في عملية التفاوض، بينما قدمنا في بحثنا نقاط قوة الموقف التفاوضي لكل من البائع و المشتري.

تطرق الباحثان أيضا إلى الحالات التي يلجأ فيها أطراف التفاوض إلى التفاوض بإستعمال

¹ Roger Fisher, William Ury, **Getting to yes: Négociating Agreement Without Giving In**, Penguin Books, USA, 1983.

المقدمة العامة

الأساليب الغير أخلاقية، في حين تطرقنا في بحثنا إلى المهارات الشخصية والتقنية للمفاوضين.

2. دراسة " عبد الرضا فرج بدر اوي " :1

هدف الباحث من خلال هذا المقال إلى دراسة دور إدارة التفاوض في عملية الشراء باستخدام منحنيات التعلم، وذلك في ثلاثة شركات صناعية حكومية لها مكانة في الإقتصاد العراقي، لكن في الحقيقة درس دور التفاوض في عملية الشراء باستخدام منحنيات التعلم وليس دور إدارة التفاوض في عملية الشراء باستخدام منحنيات التعلم. بينما قمنا بدراسة دور التفاوض في تفعيل كل العملية البيعية وليس في تفعيل عملية الشراء فقط.

أهم نتيجة توصل إليها الباحث هي عدم توفر المورد البشري على المهارات اللازمة للتفاوض.

تمثلت أهم التوصيات التي خرج بها الباحث في:

✓ توظيف عمال لديهم المهارات التفاوضية، وتدريبهم على هذه المهارات بصفة متميزة.

✓ استخدام الأساليب الكمية في تحديد التكاليف.

✓ إختيار المورد المناسب وفي الوقت المناسب.

✓ شراء منتجات ذات جودة مناسبة.

توصلنا إلى نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث وهي أن المورد البشري في ش ذ م م /
خ ع ت آل دوداح لا يتوفر على المهارات التفاوضية اللازمة، كما نتفق مع الباحث في

1 عبد الرضا فرج بدر اوي، إدارة التفاوض وإستخدام منحنيات التعلم في عملية الشراء، مجلة العلوم الإقتصادية، العراق، العدد 14، 2004.

المقدمة العامة

التوصيات التي قدمها بالإضافة إلى توصيات أخرى أدرجناها ضمن هذه المذكرة.

3. دراسة " إزابال بارث " و " ليونال بوبو " :¹

تطرقت الباحثان في هذا المقال إلى مختلف التيارات النظرية للتفاوض، و ذكرتا بعض العلوم والنظريات التي لها علاقة بالتفاوض، في حين تطرقنا في بحثنا إلى علاقة التفاوض ببعض العلوم والنظريات.

كما تفرقان بين البيع والتفاوض فعملية البيع هي عملية مرتبطة مباشرة بالمعاملات التجارية، أما التفاوض فنجدته في مختلف المجالات كالمجال التجاري و السياسي.

4. دراسة " حسين محمد المشهراوي " :²

هدف الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى التعرف على أهم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة، ومقارنتها مع العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الصين، وذلك بالإستعانة بإستبيان وزعه على 95 شركة تجارية وصناعية في قطاع غزة. بينما قمنا في بحثنا بدراسة جملة من أساليب التفاوض لثقافات مختلفة عبر العالم.

توصل الباحث إلى أن معظم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة تتفق مع العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الصين، ومن أهم هذه العوامل (البروتوكولات، حفاوة الإستقبال، الثقة، بناء العلاقات الإجتماعية).

¹ Isabelle Barth, Lionel Bobot, **Négociation commerciale fondements et perspectives**, Revue Economie et Management, France, N° 137, 2010.

² حسين محمد المشهراوي، أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

المقدمة العامة

كما توصل إلى أن الشركات البلاستيكية في قطاع غزة لديها قصور في إدارة العملية التفاوضية نظرا لعدة أسباب منها: نقص الخبرة في مجال التفاوض وعدم وجود الكفاءات اللازمة للتفاوض، لذا من الضروري تعزيز بعض العوامل الثقافية في هذه الشركات كتوظيف وتدريب أفراد أكفاء للقيام بعملية التفاوض.

منهج البحث:

لمعالجة هذا البحث نتبع مناهج البحث التالية:

• المنهج الوصفي:

نتبع في البحث المنهج الوصفي لوصف، تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة " دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح"، من خلال جمع البيانات وتبويبها و بإستعمال أدوات البحث.

• منهج دراسة حالة:

نتبع في البحث أيضا منهج دراسة الحالة بهدف التعرف على دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية في ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح، من خلال الوصف والتحليل الشامل للظاهرة المدروسة.

أدوات البحث:

أ. الدراسة النظرية:

تمثلت أدوات الدراسة النظرية في: المسح المكتبي لبعض المكتبات الجامعية (مكتبة جامعة بومرداس، مكتبة جامعة الجزائر، مكتبة الجامعة المركزية، مكتبة المعهد الوطني للإحصاء، مكتبة المعهد الوطني للتجارة، مكتبة جامعة الإعلام والاتصال،

المقدمة العامة

مكتبة المدرسة العليا للتجارة، مكتبة جامعة البليدة، مكتبة جامعة البويرة ومكتبة جامعة تيزي وزو) و مكتبة المعهد الوطني للتكنولوجيا والتنمية. كما تم الإطلاع على المقالات و مواقع الأنترنت.

ب. الدراسة الميدانية:

تمثلت أدوات الدراسة التطبيقية في: كاتالوج الشركة، مقابلة شخصية مع الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة، بالإضافة إلى إستبيان موجه للقوة البيعية للشركة.

تقسيمات البحث:

لدراسة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث يتناول **الفصل الأول:** **التفاوض مكوناته وأبعاده:** تعريف ومكونات التفاوض، أساسيات حول التفاوض وأبعاد التفاوض. بينما **الفصل الثاني:** **مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية:** نوضح فيه إلى مدخل إلى المفاوضات التجارية، المهارات الشخصية والتقنية للمفاوضين التجاريين و إلى مكانة التفاوض في العملية البيعية. في حين يتطرق **الفصل الثالث:** **دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح:** إلى التعريف بالشركة وإلى التفاوض في مجال الشراء وفي مجال البيع في الشركة.

الفصل الأول:

التفاوض

مكوناته و أبعاده

تمهيد:

تزايد الإهتمام بموضوع التفاوض منذ سنوات الثمانينات من القرن العشرين في جميع المجالات: السياسية، الإقتصادية، التجارية، الإجتماعية وغيرها، لاسيما بعد طرح الباحثان " فيشر " و " يوري " لكتابهما الذي جاء تحت عنوان: " الحصول على نعم: التفاوض على إتفاقية بدون إستسلام "، وذلك سنة 1983 م، الذي لقي رواجاً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية وفي كافة أنحاء العالم، وذلك نظراً لأهمية هذا الموضوع في حياتنا كأفراد، مؤسسات، جماعات ودول.

أطلق على هذا العصر ب " عصر التفاوض "، لإعتباره وسيلة أقل ضرراً من وسائل النزاع التي لا يمكن أن نحقق من خلالها دائماً أهدافنا ومصالحنا، إذ يلعب التفاوض دوراً كبيراً في تقريب وجهات النظر وحل المشاكل وتحقيق التعاون بين المفاوضين.

بناءً على ما سبق نقسم الفصل إلى المباحث التالية:

◀ المبحث الأول: تعريف ومكونات التفاوض

◀ المبحث الثاني: أساسيات حول التفاوض

◀ المبحث الثالث: أبعاد التفاوض

* عنوان الكتاب بلغته الأصلية - الإنجليزية - هو كما يلي:

" Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in "

المبحث الأول: تعريف ومكونات التفاوض

يمكن التطرق إلى تعريف ومكونات التفاوض من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تعريف التفاوض

يعود أصل كلمة تفاوض « Négociation » إلى الكلمة اللاتينية « Négoce » والمشتقة من كلمة « Neg Otium » والتي لم تكن تعني بالضرورة التجارة، ولكن كان يقصد بها عدم العطالة أي العمل، عملية، الأعمال بصفة عامة.¹

استمر هذا المفهوم إلى غاية القرن الرابع عشر أين أصبح التفاوض يقصد به التجارة « Negotiatio »، وتعني كل الأعمال التجارية التي تهدف إلى تحقيق إتفاق مثل: المقايضة، البيع والشراء إلى غير ذلك من الأعمال التجارية.

إبتداء من القرن السادس عشر إلى يومنا هذا أصبح التفاوض إتفاق بين طرفين أو أكثر في جميع المجالات، كما أصبح نموذج يستعمل لحل الإعتراضات بشتى أنواعها.²

قدمت للتفاوض عدة تعاريف، نذكر أهمها فيما يلي:

التعريف الأول:

« التفاوض هو إتصال بين طرفين أو أكثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة*، بهدف تنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والإلتزامات، أو إنهاء الخلافات والنزاعات التي تحصل بسبب

¹ Arnaud Stimec, **La négociation**, Dunod, France, 2005, p 9.

² Centre de Ressources En Economie Gestion, **Négociation approche globale**, France, p 1, en ligne : www.creg.ac-Versailles.fr, 11/07/12, h :12:28.

* تتم عملية التفاوض بصورة مباشرة من خلال المقابلة وجها لوجه أو الجلوس على مائدة المفاوضات، كما قد تتم بصورة غير مباشرة من خلال تبادل الرسائل المكتوبة أو الشفهية بين أطراف التفاوض أو عن طريق الهاتف أو الوسيط.

إختلاف الآراء، الإتجاهات، تعارض المصالح، تعارض الحقوق أو الإتفاق على الأعمال التي ينبغي للأطراف المعنية القيام بها.¹

التعريف الثاني:

« التفاوض هو عملية، حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك، بهدف الوصول إلى إتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما.²»

التعريف الثالث:

« التفاوض هو سلوك يسلكه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب بشكل طبيعي بين جبهتين للوصول إلى إتفاق يفي بالمصالح والإتصالات المستمرة بين الطرفين.³»

التعريف الرابع:

« التفاوض هو موقف تعبيرى حركي، قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض، تبادل، تقريب، مواءمة وتكييف وجهات النظر، وإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو إتجاه الغير.⁴»

¹ موسى غانم فنجان ، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 21.

² ندا محمد ، كيف تصبح مفاوضا فعالا، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 14.

³ السمرة زيادة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 7.

⁴ محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 21.

التعريف الخامس: كما يعتبر التفاوض فن، علم وأخلاق:

1. التفاوض فن:

" لأنه يعتمد على ما يتمتع به الإنسان من صفات عقلية، نفسية، قدرات ومهارات"¹،
"ويقصد به ترك الفرصة للآخرين لتحقيق أغراضهم بإستراتيجيتك أنت"².

2. التفاوض علم:³

لأنه قد أصبح له قواعد، أصول علمية، مبادئ ونظريات إنصهرت جميعا لتشكل علم مستقل قائم بذاته يدرس في المعاهد والجامعات.

3. التفاوض أخلاق:

يعتمد التفاوض على القواعد والقيم الأخلاقية في التعامل كالأمانة، الإخلاص، الوفاء بالعهود وتنفيذ العقود التي تم التفاوض بشأنها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التفاوض كما يلي:

التفاوض هو عملية إتصال بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، بهدف التوصل إلى إتفاق يحقق مصالح الأطراف المتفاوضة بطريقة سلمية بعيدا عن النزاع، و بإستخدام جملة من الأساليب والتقنيات.

المطلب الثاني: التفاوض كعملية إتصال

يعتبر الإتصال جوهر عملية التفاوض فبدون إتصال جيد لا يمكن أن يكون هناك تفاوض ناجح، فمن خلال الإتصال يتم التعبير، تبادل الأفكار، المفاهيم والحقائق، الآراء والإتجاهات

¹ ندا محمد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² محمد الصيرفي، التفاوض، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 14.

³ ندا محمد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

بين أطراف التفاوض باستخدام مختلف مهارات الإتصال من تحدث، إنصات إيماءات وإقناع إلى غيرها من المهارات التي تساهم في إنجاح عملية التفاوض.

تتكون عملية الإتصال التفاوضي من العناصر التالية:

1. أطراف الإتصال التفاوضي:

تتمثل أطراف الإتصال التفاوضي في:

1.1. المرسل:

هو الطرف المفاوض الذي يريد نقل وتوصيل معاني وأفكار إلى الطرف الآخر في المفاوضات.

2.1. المستقبل:

هو الطرف الذي يستقبل الرسالة المرسله إليه من قبل المرسل.*

2. الرسالة:

الرسالة التفاوضية هي التعبيرات، المعاني، الأفكار، الإشارات المستخدمة والمرسله إلى المستقبل والتي قد تكون شفوية، مكتوبة، مسموعة أو مرئية.¹

3. الترميز:

لا يمكن للرسالة أن تفهم من الطرف الآخر أو يتم نقلها دون أن تحتوي على رموز

* قد يكون المرسل / المستقبل فرد واحد أو جماعة من الأفراد، وفي الإتصال الفعال يلعب كل طرف دورا ثنائيا كمرسل وكمستقبل في نفس الوقت.

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان، التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 114-115.

معينة تكون مختارة بشكل يتوافق مع الهدف من عملية الإتصال التفاوضي، ويمكن أن يفهمها كل من المرسل والمستقبل. يمكن أن تكون هذه الرموز عبارة عن كلمات، إشارات، سلوكيات، كتابات، صوت، ...إلخ.

4. فك الترميز:

يقوم المستقبل بتفسير وفهم الرموز التي إحتوتها الرسالة.

5. القناة:

هي الوسيلة التي تقوم بحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، من أبرز هذه الوسائل نجد التقارير، المطبوعات، الهاتف، الأنترنت أو ذبذبات الهواء في حالة الإتصال الشفهي.

6. الإستجابة:

تمثل قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل والذي يعبر عنها بفعل واضح، كأن يقدم على شراء المنتج أو يمتنع عن شرائه لأسباب معروفة.¹

7. الضوضاء:²

تتمثل في التشويش النفسي الذي قد يتعرض له كل من المرسل والمستقبل نتيجة للعوامل النفسية المختلفة، وكذلك التشويش المادي الذي تتعرض له الرسالة أو قناة الإتصال التفاوضي مثل الضوضاء، عيوب في خط الهاتف ...إلخ.

¹ ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 68-70.

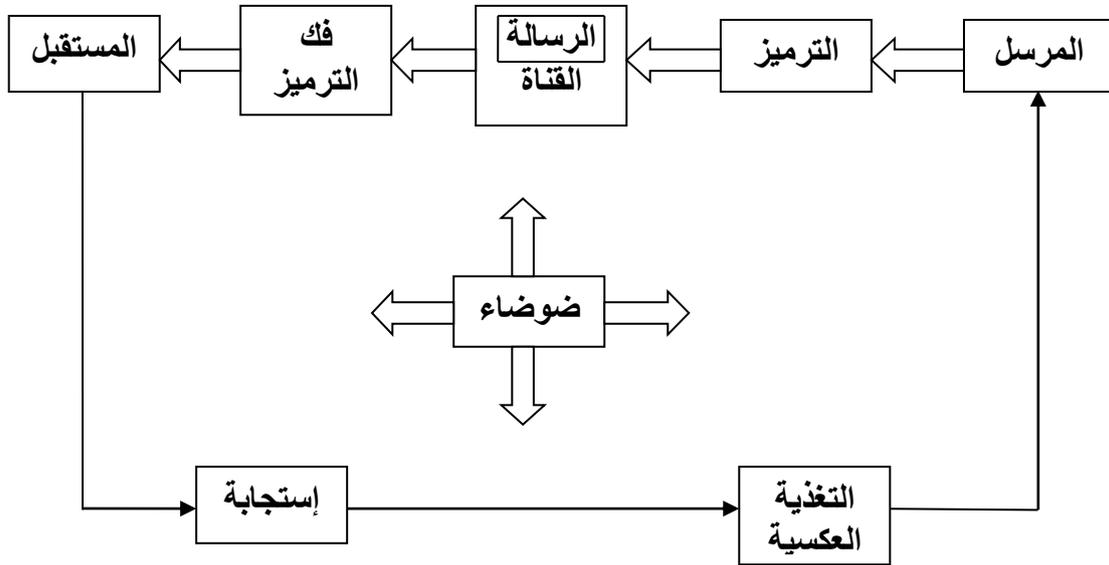
² إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 115.

8. التغذية العكسية:

تتمثل التغذية العكسية في ردود أفعال المستقبل أثناء وبعد إستقبال الرسالة خلال عملية الإتصال التفاوضي.

الشكل الموالي يوضح عملية الإتصال التفاوضي:

شكل رقم (01 ، 01) : عملية الإتصال التفاوضي



Source : Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education France, 13ème édition, France, 2009, P 609 .

المطلب الثالث: التفاوض كنظام

يعتبر التفاوض نظام متكامل يتكون من عدة نظم فرعية هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة والتقييم وكل نظام فرعي يتكون من نظم فرعية أخرى، فالنظام الفرعي للتخطيط يتكون من

أهداف التخطيط، مدة التخطيط وهكذا، وبالتالي فإن الأداء التفاوضي ونتائجه يتوقفان على أداء كل نظام فرعي يتكون منه نظام التفاوض الكلي، وفيما يلي مكونات النظام التفاوضي:¹

1. مدخلات نظام التفاوض:

تشتمل مدخلات نظام التفاوض على عناصر مختلفة وهامة وتضم:

◀ أطراف التفاوض.

◀ البيانات والوثائق.

◀ الأدوات المساعدة.

◀ مكان التفاوض.

◀ ميزانية التفاوض.

2. عمليات التحويل:

تتمثل عمليات التحويل لنظام التفاوض في الحوار والمناقشة، تبادل الآراء، الإستراتيجيات المستخدمة وما تشتمل عليه من تكتيكات، وكذلك التوجيهات والتعليمات المقدمة للمفاوضين.

3. مخرجات نظام التفاوض:

تشتمل مخرجات نظام التفاوض على أحد البدائل الثلاثة التالية:

◀ نجاح التفاوض.

◀ فشل التفاوض.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 55-56.

← تأجيل التفاوض.

وذلك حسب ما تؤول إليه مجريات التفاوض.

4. الأثر الرجعي:

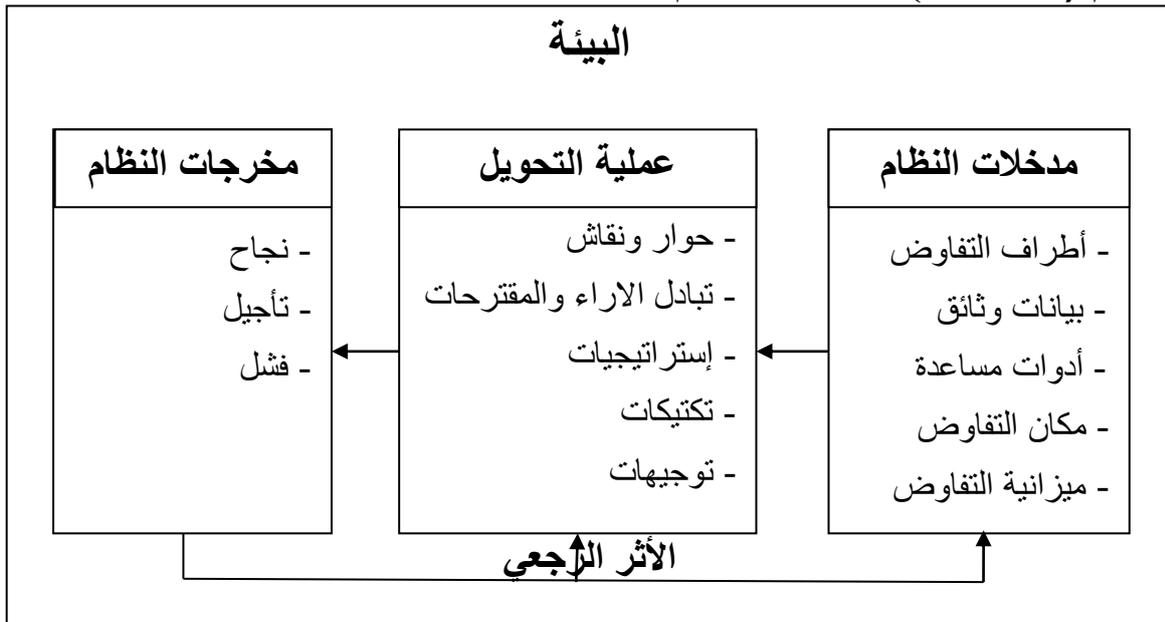
يتمثل الأثر الرجعي في رد فعل أطراف التفاوض المترتب عن مخرجات نظام التفاوض من نجاح، تأجيل أو فشل المفاوضات، وأثر ذلك على المصالح المتبادلة بينهم.

5. البيئة المحيطة:

تمثل البيئة المحيطة الإطار الذي يحيط بنظام التفاوض من حيث المتغيرات السياسية، الإستراتيجية، الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية والتكنولوجية التي لا بد أن يتفاعل معها نظام التفاوض لأنه يؤثر ويتأثر بها.

يمكن توضيح عملية التفاوض كنظام من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (01 ، 02): التفاوض كنظام



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص57.

المطلب الرابع: عناصر التفاوض

تتمثل عناصر عملية التفاوض في العناصر التالية:

1. الموقف التفاوضي:

التفاوض موقف ديناميكي يقوم على الحركة، الفعل ورد الفعل إيجابيا وسلبيا، تأثيرا وتأثرا بين أطراف التفاوض، ويعتبر أيضا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

يتضمن الموقف التفاوضي العناصر التالية:

1.1. الترابط:

يجب أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر الموقف التفاوضي وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2.1. التركيب:

يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر يسهل تناولها في إطارها الجزئي والكلي.

3.1. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بإمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس، ودون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده.

4.1. الإلتساع المكاني والزمني:

يقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها، والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية.

5.1. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد تتفاعل فيه مجموعة من العوامل، وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يجب الإلمام بها.

6.1. الغموض:

يحيط بالموقف التفاوضي بعض من الغموض والشك النسبي، الذي يدفع بالمفاوض إلى تقليل حالة عدم التأكد من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية لتوضيح الموقف التفاوضي، خاصة وأن هذا الغموض مرتبط بنوايا، دوافع، إتجاهات، معتقدات، وآراء الطرف الآخر التي قد تؤثر على مصالح المفاوض كطرف في التفاوض.

2. أطراف التفاوض:

عادة ما يتم التفاوض بين طرفين أفرادا كانوا أو فرق، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين كيتدخل وسيط أو حاكم لتسهيل هذه العملية، نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

3. القضية التفاوضية:1

تعتبر القضية التفاوضية محور عملية التفاوض يتحدد من خلالها الهدف التفاوضي، غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، النقاط التي يجب التفاوض

1 السمرة زيادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

حولها وكذا الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات التي يجب إستخدامها في كل مرحلة.

4. الهدف التفاوضي:1

يهدف المتفاوضين من جراء عملية التفاوض للتوصل إلى حلول للخلافات التي تحصل بينهم بسبب تعارض المصالح، إختلاف الآراء أو لتنظيم العلاقات وتبادل السلع والخدمات بينهم، لذلك ينبغي أن تكون الحلول المتوصل إليها مقبولة لدى جميع الأطراف المتفاوضة.

من جهة أخرى على المفاوض أن يحدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من المفاوضات بصورة واقعية، من خلال دراسة وتحليل المتغيرات والمعطيات المحيطة بالعملية التفاوضية.

كما يجب الأخذ بعين الإعتبار أيضا عند تحديد الأهداف التفاوضية المكاسب الرئيسية والفرعية على المدى القصير وكذا على المدى الطويل، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

◀ أهداف قصوى.

◀ أهداف دنيا.

◀ أهداف يمكن التنازل عنها.

◀ أهداف بديلة.

5. البيئة التفاوضية:2

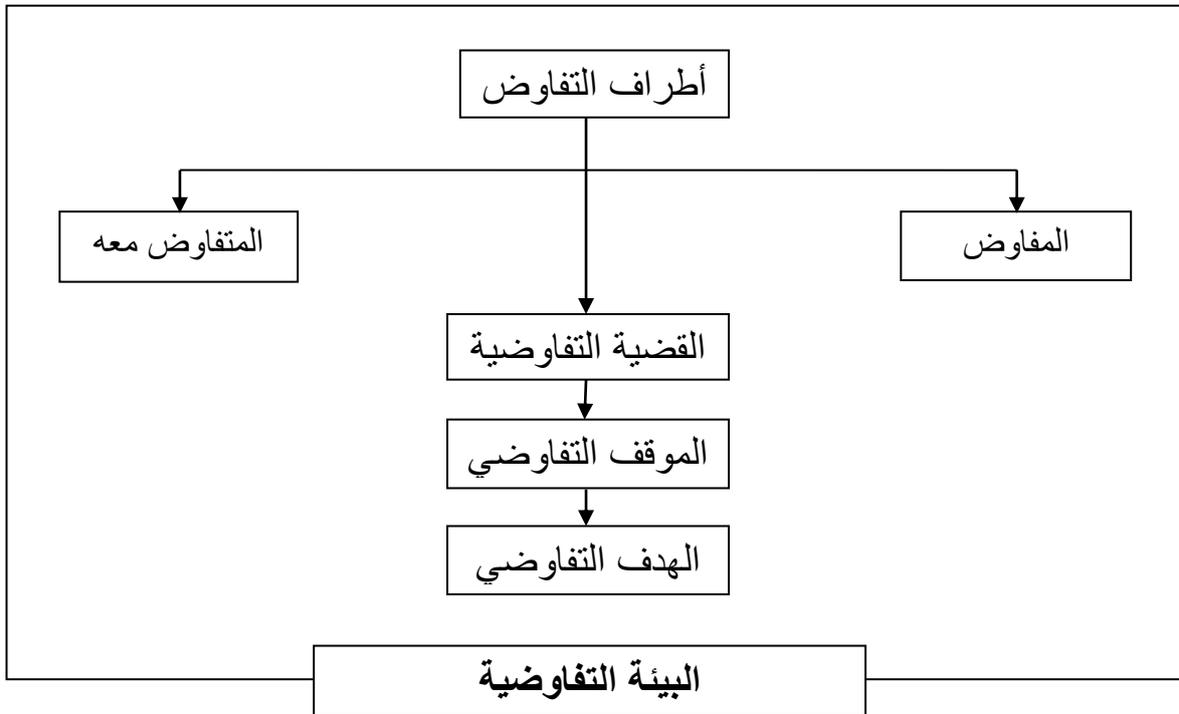
لا تتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات

1 موسى غانم فنجان ، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.
2 نفس المرجع السابق ص 33 .

والمعطيات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية وغيرها التي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة إستغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية.

يتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01 ، 03) : عناصر التفاوض



المصدر: موسى غانم فنجان ، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي

للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

المبحث الثاني: أساسيات حول التفاوض

نتطرق فيما يلي إلى أساسيات حول التفاوض:

المطلب الأول: أهمية التفاوض

تعتبر المفاوضات من المواضيع المهمة في حياتنا المعاصرة، سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات، حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية.

رغم قدم المفاوضات كعملية إلا أن أهميتها تتزايد يوماً بعد يوم، حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر تسمية " عصر التفاوض "، بإعتباره عملية حيوية وضرورية لحل النزاعات والصراعات التي تقع بين الجماعات والأفراد، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضى والإقناع حول المسائل العالقة.

يمكن إبراز أهمية التفاوض في النقاط التالية:¹

❖ تعد حياة الإنسان سلسلة من الحالات التفاوضية المتلاحقة مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى التفاوض.

❖ يولد التفاوض الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاوض الفعال بين الأفراد رغم إختلافاتهم الثقافية والعقائدية.

❖ التفاوض هو البديل الأمثل حيث أن الأساليب الأخرى* تعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.

¹ محمود علي، محمد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 23-24.

* تتمثل هذه الأساليب في النزاع والتسوية.

❖ يوفر التفاوض الوقت والجهد الذي كان الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول سيستنزفونه في النزاع.¹

❖ يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول بصورة مستمرة، بهدف تبادل السلع والخدمات، تحديد الحقوق والالتزامات، التوصل إلى حلول للمشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح وإختلاف الآراء والأهداف.

❖ تعد المفاوضات من الأنشطة الضرورية لإستمرار حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم، وفق أساليب إنسانية متطورة تسهم في تحقيق أهداف الأطراف التي تعيش في هذا العالم وإنهاء المشكلات، الخلافات وتعارض المصالح فيما بينها.

❖ يسهم التفاوض في القضاء على العداوة والبغضاء وينمي حالة من التفاهم والتراضي، الإعتراف بالحقوق المتبادلة، إحترام الرأي والرأي الآخر ويحقق أفضل توظيف لطاقت وإمكانيات الأفراد، المؤسسات والدول وكذا الإرتقاء بمستوى حياة الأفراد في جميع المجالات.

المطلب الثاني: خصائص التفاوض

يمتاز التفاوض بعدة خصائص تميزه عن غيره من الأنشطة التي يقوم بها الإنسان، تتمثل فيما يلي:²

❖ التفاوض عملية متكاملة تحتاج إلى إدارة واعية تقوم على التخطيط الجيد، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم.

¹ موسى غانم فنجان ، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

² محمود علي، محمد عوض الهزايمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-36.

- ❖ التفاوض عملية إحتماالية و معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الإجتماعية، عادات، تقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة.
- ❖ التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات، إتجاهات وشخصية المفاوضين.
- ❖ التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين، وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
- ❖ الآثار المترتبة عن عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الإتفاق بين الطرفين، حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر بل تأخذ بعين الإعتبار الآثار المستقبلية.
- ❖ عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الإتصال، لباقتهم، قدرتهم على التصرف والتعامل مع الآخرين.
- ❖ يتفاوض الأطراف حول قضية معينة التي تمثل محور العملية التفاوضية، وذلك بهدف تحقيق مصلحة كل طرف.¹
- ❖ لا يوجد إستراتيجية، سياسة أو تكتيك تصلح لإدارة جميع المفاوضات، إذ تحدد حسب طبيعة القضية التفاوضية، إمكانيات، خبرات، مهارات وأهداف المفاوضين من المفاوضات.
- ❖ تتم عملية التفاوض في إطار بيئة ديناميكية تتغير بإستمرار، فيها عدة متغيرات ومعطيات التي يمكن أن تكون مصدر قوة لأحد الأطراف أو مصدر ضغط عليه، أو على جميع الأطراف المشتركة في المفاوضات.

¹ موسى غانم فنجان ، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثالث: مبادئ التفاوض

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، يجب على أطراف التفاوض أن تأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة هذه العملية، وتتمثل هذه المبادئ في:¹

1. مبدأ القدرة الذاتية:

يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهمه للقضية التفاوضية وأبعادها، وتفهمه للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه.

كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض ومهاراته في الإتصال، الحوار، الإقناع، التأثير والتكيف مع مختلف المواقف التفاوضية.

2. مبدأ المنفعة:

بالرغم من وجود إهتمامات ومصالح مشتركة بين أطراف التفاوض، إلا أن كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة تتمثل في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض. لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

3. مبدأ الإلتزام:

يعد الإلتزام أحد المبادئ الأساسية لعملية التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-59.

بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلتزم بتنفيذ ما إتفق عليه مع الطرف الآخر وفي المواعيد المحددة.

4. مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل فيما بينهم. كما يراعي المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل، وعلى إستمرار العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.*

5. مبدأ أخلاقيات التفاوض:

يقوم هذا المبدأ على إلتزام المفاوضين بأخلاقيات التفاوض، فرغم شرعية المناورات إلا أن الخداع المتعمد، الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات المفاوضين، إذ يجب عليهم الإلتزام بهذه الأخلاقيات للمحافظة على سمعتهم وسمعة المؤسسة التي يمثلونها.

المطلب الرابع: شروط التفاوض

نجاح عملية التفاوض يتطلب توفر عدة شروط هي كما يلي:

1. القوة التفاوضية:¹

ترتبط القوة التفاوضية بالجوانب التالية:

* تعتبر العلاقة بين البائع والمشتري مثلا علاقة متبادلة (علاقة تجارية) تتم من خلال تبادل السلع والخدمات مقابل عائد مادي معين، تحقق مصلحة مشتركة فالمشتري يتحصل على السلعة والخدمة التي يحتاجها والبائع يحصل على الأموال التي يحتاجها. كما تعتبر العلاقة بينهما علاقة مستمرة فلما يحقق الطرفان مصلحتهما مرة هذا ما يشجعهما على عقد صفقات أخرى مستقبلا.

¹ محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

1.1. المعلومات التفاوضية:

التفاوض الناجح يحتاج إلى توفر كم مناسب من البيانات والمعلومات عن:

◀ القضية التفاوضية.

◀ الطرف الآخر في المفاوضات.

◀ نقاط قوة ونقاط ضعف الطرف الآخر.

◀ المناخ الذي تسير فيه المفاوضات.

يرى المختصين أن الحد الأدنى للمعلومات التي يجب توفرها للقيام بعملية
تفاوض ناجحة هي أن يملك الفريق التفاوضي المعلومات التي تتيح له الإجابة عن
الأسئلة التالية:

◀ من نحن؟

◀ من هو خصمنا؟

◀ ماذا نريد؟

◀ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

◀ هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة أم على دفعات؟

بناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض يكون محدد
المهام والأهداف، توفر له الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ويتم متابعته.

2.1. الوقت التفاوضي:1

يشكل الوقت التفاوضي عاملا ضاغطا على أطراف التفاوض حيث قد يدفعهم ذلك إلى:

◀ إدخال طرف جديد إلى المفاوضات.

◀ إتخاذ موقف أكثر ليونا من ذي قبل.

◀ التنازل عن بعض القضايا.

◀ الإنشغال بحجم الوقت المستغرق.

تخضع القيود التي يفرضها الوقت التفاوضي لقاعدة (20 %، 80 %)، أي أن 80 % من التنازلات تكون في آخر عشرون دقيقة من المفاوضات، ومن ثم فإن المفاوض البارع يحتفظ بتنازلاته لآخر لحظة.

3.1. السلطة التفاوضية:2

يجب أن يكون تفويض السلطة مكتوبا ومعلنا لكافة عناصر الفريق التفاوضي حتى يكون كل منهم على دراية بصلاحياته، وإن كان يحق لرئيس الفريق التفاوضي وضع حدود أدنى من التي وضعت، لكي يتحرك فيها كحدود مرحلية وفقا لما يراه من تطورات أو اتجاهات الفريق الخصم الذي يتم التفاوض معه وذلك في حدود معينة من الحرية.

1 محمد عبده حافظ، المزيج الترويجي، البيع المباشر والدعاية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 128-129.

2 محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-56.

2. القدرة التفاوضية:

يتعلق هذا الشرط بالمفاوض الفرد أو الفريق التفاوضي في حالة الجماعة ومدى مهارته، براعته وكفاءته في التفاوض، ومن ثمة فمن الضروري أن تهتم المؤسسة بقدرته التفاوضية من خلال:

- ◀ الإختيار الجيد للمفاوض ولأعضاء الفريق التفاوضي.
- ◀ تدريب، تعليم، تحفيز وإعداد المفاوض أو أعضاء الفريق التفاوضي.
- ◀ تحقيق الإنسجام، التوافق، التلائم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام.
- ◀ متابعة أداء المفاوض أو الفريق التفاوضي.
- ◀ توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تسهيل عمل المفاوض أو الفريق التفاوضي.

3. الرغبة المشتركة:

يتعلق هذا الشرط بدوافع، إدراك ونفسية المفاوض ذاته، والذي يتطلب توفير مناخ من التحفيز المستمر، حل مشاكل المفاوض وتهيئته نفسيا للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه من أي مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر عليه، وبإقناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لحل القضايا المشتركة.

4. مناخ التفاوض:

من الضروري أن تعمل المؤسسة على توفير المناخ التفاوضي المناسب بهدف تحقيق الأهداف التفاوضية، ويتعلق المناخ التفاوضي بعنصرين أساسيين هما:

1.4. القضية التفاوضية:

كلما كانت القضية التفاوضية مهمة كلما حظي التفاوض بإهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية.

2.4. توازن مصالح أطراف التفاوض:

تهيئة المناخ التفاوضي بطريقة جيدة يتطلب أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين أطراف التفاوض.

المبحث الثالث: أبعاد التفاوض

يمكن دراسة أبعاد التفاوض من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مجالات التفاوض

التفاوض له عدة مجالات نعرضها فيما يلي:

1. التفاوض في المجال التجاري:¹

يعتبر التفاوض في المجال التجاري من بين أهم المجالات التفاوضية التي إكتسب الإنسان من خلالها خبرات ومهارات التفاوض، من خلال ممارسته لعمليات البيع والشراء وتبادل السلع والخدمات المختلفة.

هناك عدة مجالات للتفاوض التجاري نذكر منها:

◀ التفاوض فيما بين المؤسسات من أجل التعاون المشترك في إنتاج السلع والخدمات.

◀ التفاوض بين مسيرين المؤسسة أو بينهم وبين المؤسسات المالية المانحة للقروض من أجل تمويل مشاريع المؤسسة.

◀ التفاوض مع الزبائن حول أسعار، كميات وأجال البيع والتسديد.

◀ التفاوض بين جمعيات حماية المستهلك والهيئات المشرفة على حماية البيئة.

◀ التفاوض من أجل المطالبة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية، الإمتيازات وبراءات الإختراع.

¹ جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005،

2. التفاوض في المجال الاجتماعي:

التفاوض في المجال الاجتماعي هو التفاوض الذي يمارسه الإنسان منذ نشأته بشكل غريزي للحصول على حاجاته، حيث يتعلم الطفل الصراخ ليأخذ طعامه أو يعبر عن آلامه، ويتطور ذلك من خلال استخدامه للإبتسامة، الكلمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع.

من مجالات التفاوض الاجتماعي نجد:

◀ التفاوض بين مختلف أفراد الأسرة.

◀ التفاوض بين الزملاء.

◀ التفاوض عند الزواج وحل الخلافات الزوجية.

إلى غيرها من المجالات فالإنسان يتأثر ويأثر في المحيط الذي يعيش فيه، الذي تحكمه ثقافة ذلك المجتمع.

3. التفاوض في المجال السياسي:

تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتها السلم والحرب، ففي حالة السلم تسعى إلى توطيد علاقاتها مع باقي الدول من أجل تحقيق مصالحها، من خلال التعاون في شتى المجالات كالتعاون في المجال الاقتصادي، المجال الثقافي وغيرها من المجالات التي تضمن إستمرار هذا التعاون.

أما في حالة الحرب فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائها، تراعي مصالح الطرفين وتصل عملية التفاوض إلى تصورات

¹ السمرة زيادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

واضحة تشمل تفاصيل عديدة كتوقيت وقف إطلاق النار، رسم الحدود الجغرافية بين البلدين، نقل رعايا البلدين وغيرها من المواضيع ذات الأهمية في هذا المجال.

كما أن هناك مجالات أخرى للتفاوض السياسي نذكر بعضها منها:¹

◀ المفاوضات بين الحكومات بعضها البعض أي بين الحكومة السابقة والحكومة الحالية وبينها وبين الحكومة اللاحقة، من أجل توحيد الجهود والرقى بالبلد.

◀ التفاوض بين الوزراء بهدف تنسيق أعمالهم وتنفيذ قراراتهم دون أي تعارض أو عدم توافق بين هذه القرارات.

◀ المفاوضات بين الأحزاب بعضها البعض حول التكتلات الحزبية.

◀ المفاوضات بين الحزب الحاكم وبين الأجهزة التنفيذية للدولة والأجهزة الإجتماعية غير الحكومية، لتنفيذ سياسة الحزب وتبني برامجه وأهدافه.

4. التفاوض في المجال العسكري:

التفاوض العسكري لا تأخذه الأطراف المتفاوضة بعين الاعتبار، إلا إذا شعر أحد الأطراف أن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه ولو جزءا منها في الوقت الحالي أو على المدى القريب. وقد يكون سبيلا لإلتقاط الأنفاس أو للإستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور أو للبحث عن مخرج مناسب. كما أن التفاوض العسكري لا يتم فقط عند النزاع ولكن في حالات التعاون أيضا.

هناك مجالات أخرى للتفاوض العسكري نذكر من بينها:

◀ مفاوضات تموين القوات المحاصرة بالأغذية والأدوية اللازمة.

¹ جمال حواش، مرجع سبق ذكره، ص 33، ص ص 40-42.

◀ مفاوضات تسليم الأسرى، تبادل الجرحى والمصابين.

◀ مفاوضات المناورات المشتركة.

◀ مفاوضات الإنتاج المشترك للسلاح والذخيرة.

◀ مفاوضات نزع السلاح أو الإنسحاب.

5. التفاوض في المجال الأمني:

يمتاز العمل الأمني بتحقيق الأمن والإستقرار لكافة أفراد المجتمع بصفة دائمة ومستمرة، من خلال تقديم جملة من الخدمات التي لا يمكن الإستغناء عنها مثل: تحقيق أمن الأفراد والأموال العامة إلى غير ذلك من مجالات الأمن، وتتم عملية التفاوض في المجال الأمني خاصة في حالة إحتجاز الرهائن مثل:

◀ التفاوض من أجل إنهاء موقف إحتجاز الرهائن دون خسائر.

◀ التفاوض بشأن إمداد المحتجزين بالمؤونة.

◀ التفاوض من أجل رد الأموال.

◀ التفاوض بشأن الفدية وأسلوب تسليمها.

◀ التفاوض بشأن توفير وسيلة مواصلات لنقل الرهائن.

◀ التفاوض مع المحتجزين لتلبية مطالبهم.

المطلب الثاني: أنواع التفاوض

التفاوض له عدة أنواع هي:¹

¹ السمرة زيادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

1. التفاوض الإستكشافي:

هذا النوع من التفاوض يلتزم فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

2. تفاوض يحقق مصلحة الطرفين:

يتم إتباع إستراتيجية المصلحة المشتركة في هذا النوع من التفاوض، حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة إتفاق تتحقق من خلالها مصالحهما بدون الإضرار بالطرف الآخر، ويهدف الطرفان من خلال هذا الإتفاق إلى التعاون مستقبلاً مما يؤدي ذلك إلى توطيد العلاقات بينهما.

3. تفاوض يحقق مصلحة طرف على حساب الطرف الآخر:

يتم إتباع إستراتيجية النزاع في هذا النوع من التفاوض الذي غالباً ما يحدث في حالة إختلال توازن القوى بين الطرفين، أوفشل أحدهما في إختيار الوقت المناسب للتفاوض أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر.

لا يتسم الإتفاق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة وإنما يكون عرضة للتغيير في حالة تقلب موازين القوى، ويحاول كل طرف إنهاك الطرف الآخر وإستنزاف وقته وجهده ومحاولة إحكام السيطرة عليه.

4. التفاوض التسكيني:

يهدف هذا النوع من التفاوض إلى خفض مستويات النزاع في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول، وهو يعتمد على عامل الزمن الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات.

5. تفاوض الإستعانة بوسيط:

يشيع إستعمال هذا النوع من التفاوض في مجالات الإقتصاد والسياسة، إذ يلجأ الطرفان المتنازعان إلى طرف ثالث ليكون حكماً بينهما لكن بدون أن يميل إلى أحد أطراف النزاع.

المطلب الثالث: علاقة التفاوض ببعض العلوم والنظريات

التفاوض له علاقة بعدة علوم و نظريات نذكر منها:

1- العلوم الموقفية:¹

تدرس العلوم الموقفية* بطريقة علمية وهيكلية طريقة عمل العقل والروح البشريين، بحيث تعتبر الروح البشرية مثل نظام معرفي معالج للمعلومات يتفاعل باستمرار مع البيئة التي يعيش فيها الإنسان. كما تميل إلى دراسة كيف أن العقل هو دعامة معارف البشر وتمثيلاتهم العقلية**.

إعتمد عدة باحثين على العلوم الموقفية لتفسير عملية التفاوض مثل: " باري " و " فريدمان " اللذان درسا كيف يمكن تفهم حاجات الآخر، و " كلوبتون "، " تومبسون " و " هاستي " اللذين درسوا كيفية إختيار إستراتيجية التفاوض وكيفية تبني نتيجة التفاوض، وكذا " بازرمان "، " ماغليوزي " و " نيل " اللذين درسوا كيفية تجنب وتحمل المخاطر، التنازلات و الأرباح المحققة.

¹ Centre de Ressources En Economie Gestion, op.cit, P 6-7.

* نشأت العلوم الموقفية من تخمين عدة علوم هي: علم اللغة، علم الإنسان، علم الأعصاب، علم النفس، علم الحاسوب والفلسفة.

** التمثيلات العقلية هي تمثيلات لصورة الصياغات أو التعبيرات المحكمة للغة داخلية هي لغة الفكر.

2- نظرية المباريات:

العلماء الأوائل اللذين درسوا نظرية المباريات هم: " فون نيومن "، " مورغنشتان " و " ناش "، حيث أن نظرية المباريات عبارة عن نظام رياضي يدرس وضعية أو حظ كل لاعب في المباراة وذلك يعتمد على القرارات التي يتخذها وعلى القرارات التي يتخذها اللاعبين الآخرين.

تتصف المباراة بقوانين تحدد عدد ودور اللاعبين، وكذا المتغيرات التي يستطيع أن يتحكم فيها اللاعبون مثل: الإختيارات، المعلومات والإتصال فيما بين اللاعبين. هناك عدة أنواع من المباريات: مباريات يتعاون فيها اللاعبون، مباريات يتنافس فيها اللاعبون ومباريات متكررة، وكمثال عن هذه المباريات مباراة ذات مصلحة مشتركة، معضلة السجين، مباراة المجموع الصفري، ... إلخ.

كما تعتبر نظرية المباريات نمذجة رياضية لحالات التفاوض يمكن من خلالها التعرف على نتيجة المفاوضات وعلى الإستراتيجية التي سينتهجها المفاوضين (اللاعبين) في المفاوضات قبل بدأ عملية التفاوض*¹.

3- نظريات القرار المتعلقة بمفهوم العقلانية:

هناك عدة باحثين وضعوا نظريات حول القرار المتعلق بمفهوم العقلانية وهي كما يلي:

* هذا ما يسمح للطرف الذي يطبق نظرية المباريات في التفاوض بتشكيل فكرة عن ما ستؤول إليه المفاوضات قبل الشروع فيها وبالتالي أخذ الإحتياطات اللازمة بهدف توجيه المفاوضات لخدمة هذا الطرف.

¹ Michel Paul, **Théorie des Jeux**, 2009, p3, sur le site internet suivant :

Ecours-univ.fr, 12/12/12, h :21 : 50.

1.3. نظرية سيمون¹:

يعتبر " سيمون " من المهتمين الأوائل بهذا المجال حيث يرى أن عملية صنع القرار تنطلق من إعتبارين هما:

- الجدوى الإقتصادية للقرار بالنسبة للمؤسسة كإدارة عليا وكأصحاب مشروع، وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه الناحية بـ " الرجل الإقتصادي".

- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعكس مدى الإرتياح النفسي والروح المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار، وقد أطلق " سيمون " على المدير الذي يركز على هذا الجانب بـ " الرجل الإداري".

كما أشار إلى ضرورة الموازنة بين هذين الإعتبارين في صناعة القرار وإتخاذه.

قام " سيمون " أيضا بعكس مسلمات النظرية الكلاسيكية إذ يعتبر أن:²

◀ عقلانية الفرد جزئية وليست كاملة.

◀ لا يوجد متخذ قرار واحد وإنما هناك عدة فاعلين يساهمون في إتخاذ القرار.

¹صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 52.

² Centre de Ressources En Economie Gestion, op.cit, p 7-8.

◀ الخطية في إتخاذ القرار عوضت بمختلف مراحل إتخاذ القرار وبالتغذية العكسية*.

◀ لا يتم تجاهل عوائق القرار ولكن يتم تقبلها.

كما يعتبر " سيمون " أن كل فرد في المؤسسة مقيد في سيرورة إتخاذه للقرارات بجملة من العوامل ولاسيما العوامل التالية:

◀ المعلومة غير تامة.

◀ محدودية معارف الفرد.

◀ الفرد يتأثر بالمشاعر.

يشير " سيمون " أيضا إلى أن سلوك صانع القرار يتأثر بشكل كبير بالضغوط النفسية عند إتخاذ القرار، وكذا بمشاكل العمل المتعلقة بموضوع إتخاذ القرار التي بقيت راسخة في ذهنه.

2.3. نظرية " سيمون " و " سيرت ":

يرى أصحاب هذه النظرية أن العقلانية المحدودة للفرد هي شيء مكتسب، ويتضح ذلك من خلال:

◀ صعوبة القيام بعدة أعمال في آن واحد.

◀ تفضيل حلول سريعة ومرضية.

◀ الميل إلى تقليل المشاكل التي يواجهها.

* حسب سيمون إتخاذ القرار لا يتم مباشرة كما ترى النظرية الكلاسيكية وإنما يتم عبر مراحل، وتصحح الأخطاء بالإستعانة بالمعلومات المتحصل عليها من التغذية العكسية.

◀ الميل إلى تبسيط الأمور.

3.3. نظرية " شون " و " راين ":

إعتمد " شون " و " راين " على تحليل " سيمون " للعقلانية المحدودة وأضافا في تحليلهما خاصية عدم التأكد والتعقيد لشرح سلوك المفاوضين في حل النزاعات.

4.3. نظرية " لومبيرور " و " كولسون ":

إهتم الباحثان بدراسة أوسع لعقلانية الفرد من خلال دمج المهارات النفسية ومشاعر أطراف التفاوض، إذ إعتبرا أن العقلانية تمر بمراحل والتي تصاحب كل مراحل عملية التفاوض.

المطلب الرابع: تأثير ثقافة المجتمع في عملية التفاوض

تتعدد ثقافة الشعوب بتعدد أنواعها وأجناسها، لذا بات من الأهمية بمكان أن يحيط المفاوض علما بهذه الثقافات كي يتقن التفاوض معها، وفيما يلي نقدم جملة من أساليب التفاوض لثقافات مختلفة عبر العالم:

1. الأسلوب الأمريكي:

يكاد يكون الأسلوب الأمريكي في التفاوض من أكثر الأساليب إنتشارا وتأثيرا في العالم، فالشخصية الأمريكية شخصية منفتحة تعبر عن الإخلاص والدفء، واثقة وإيجابية، تندمج بسرعة في المفاوضات، تبدأ التفاوض بحماس وتسعى إلى تحقيق مكاسب إقتصادية.

1 نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص ص 65-87.

يحترم المفاوض الأمريكي من هو أكثر مهارة منه في التفاوض ومن يتمسك بقواعد اللعبة، كما أنه ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب وينصب إهتمامه على المرحلة الأخيرة في المفاوضات لإعتبارها مرحلة حاسمة لعملية التفاوض.

2. الأسلوب الصيني:

يولي المفاوض الصيني إهتماماً بالجانب الشكلي للشخصية فهو يحب أن يتفاوض مع أفراد ذوي مركز مرموق وصلاحيات كبيرة، وفي المقابل يكره إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خلال المفاوضات، فهو يهتم بحفظ ماء وجهه وبالتالي يجب أن يصون له الإتفاق ذلك.

كما تتميز المفاوضات وفق الأسلوب الصيني بالتخصص نظراً لإحتوائها على عدد كبير من الخبراء منهم: الخبير الفني، الخبير المالي وخبير الشحن، إلى جانب خبراء آخرين مما يؤدي إلى إطالة وقت المفاوضات.

تجدر الإشارة أيضاً إلى أن المفاوض الصيني يرحب بإهتمام الطرف الآخر في المفاوضات بأسرهم، من خلال تقديم بعض الهدايا الصغيرة المزينة بفكرة أو عبارة رقيقة على وجبة غداء ساخنة.

3. الأسلوب الهندي:

المفاوض الهندي محب للمساومة، وسرعان ما يشعر بعدم الراحة إذا خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة.

4. الأسلوب الألماني:

يهتم المفاوض الألماني كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، يقدم خلالها عروض واضحة ومعقولة، يكره الحلول الوسطى ولا يتمتع بالمرونة الكافية. لذا من أجل

التفاوض معه يجب أن لا يكون المفاوض جافاً، يحرص على الحضور في الوقت ويظهر معرفة بالموسيقى، المسرح والأدب الألماني.

5. الأسلوب الفرنسي:

يتميز المفاوض الفرنسي بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات، يفضل التوصل إلى إتفاق على الخطوط العريضة ثم إلى الإتفاق من حيث المبدأ، لديه قدرة عالية على الكسب بقوله " لا أو كلا بحزم شديد " .

6. الأسلوب الإنجليزي:

المفاوض الإنجليزي لطيف، ودود وإجتماعي، لديه استعداد للتوصل إلى إتفاق، لا يعطي وزناً للتخطيط للمفاوضات، ولا يحب الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة. كما تعتبر الجنسيات الأخرى المفاوض الإنجليزي هاوي وليس محترف في عملية التفاوض مثل المفاوض الأمريكي.

7. أسلوب أوروبا الشمالية:

يتميز المفاوض الأوروبي الشمالي بالهدوء لذا من السهل إرباكه خلال المراحل الأولى من المفاوضات، كما يتميز بصراحته وإفتاحه بعد تجاوز هذه المراحل. يتميز أيضاً بمساعدة الطرف الآخر في الحصول على معلومات عن موقفه، وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية، لكنه لا يصل إلى مصاف الأمريكيين أو الألمان في تقديم العروض إذ يمكن أن يكون صلباً عنيداً، ولا إلى مصاف الأمريكيين في استخدام تكتيكات المساومة.

8. الأسلوب الروسي:

عادة ما يشترك عدة مفاوضين في المفاوضات وفق الأسلوب الروسي، اللذين

يلتزمون بالميزانية المالية، إجراءات وأهداف المفاوضات التي غالبا ما تكون مجهولة لدى المفاوض من ثقافة أخرى إذ يصعب عليه فهمها أو حتى إدراك أهميتها. وفي بعض الأحيان يضم فريق التفاوض ممثلا سياسيا يراقب مدى التزام الأعضاء في المفاوضات وذلك بهدف حماية مصالح الدولة.

9. أسلوب شعوب البحر الأبيض المتوسط:

تتميز حضارة البحر الأبيض المتوسط بالدفء فهي تتسم بالمجاملات المفعمة بالموودة. يحتاج إتمام الصفقات في بعض هذه الدول إلى التشحيم الذي يعتبر كعرف يحمل رائحة الرشوة، ومدخل المفاوضات لدى هذه الشعوب يحتاج إلى إستيعاب ضرورة التشحيم، ولما كانت بعض المؤسسات الغربية لا ترغب في أن تقترن سمعتها بذلك فإنها تلجأ إلى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور.

10. أسلوب الشرق الأوسط:

يتبع المفاوض في بلدان الشرق الأوسط تقليد الصحراء الذي يقوم على أن الكرم قوة والوقت لا قيمة له، والأخذ بالثأر مقدم على التسوية أو الحل الوسط.

تعتمد نتائج المفاوضات على المراحل الأولى منها، وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتا طويلا وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، وحتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة وحرجة فإنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كليا عن موضوع التفاوض، وهنا يتم الترحيب به وفقا للتقاليد، لذا يحتمل فقدان توازن المفاوض الذي يقدر قيمة الوقت نتيجة لفقدان حماسه في متابعة مجرى سير المفاوضات.

من المهم أن يكون للمفاوض علم بمختلف هذه الأساليب التفاوضية، لكن يجب أن يتجنب الإعتماد على هذه المعرفة، إذ ليس كل العرب مثلا يسمحون بالمقاطعة أثناء

المفاوضات ولا كل الألمان يذكرون بشكل محدد ما يعتقدونه عن إقتراح ما. لذا يجب على المفاوض أن يحيط علما ببعض الخصائص أو العوامل الثقافية التي تسهل له عملية التفاوض مع الطرف الآخر مهما كانت ثقافته وهي:

- ◀ هدف التفاوض.
- ◀ الموقف التفاوضي.
- ◀ أسلوب التفاوض.
- ◀ أهمية الوقت وكيفية إستغلاله في المفاوضات.
- ◀ تنظيم فريق التفاوض.
- ◀ لغة التفاوض.
- ◀ مدى القابلية لتحمل المخاطر في المفاوضات.

خلاصة:

يعتبر التفاوض عملية مهمة لأنه يساهم في تبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضى والإقناع حول المسائل العالقة بين طرفي التفاوض بطريقة سلمية.

يعتبر الإتصال جوهر عملية التفاوض إذ أن نجاح الإتصال بين أطراف التفاوض يساهم في إنجاح عملية التفاوض، وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء والتوصل إلى إتفاق يحقق مصالح الطرفين.

التفاوض له علاقة بعدة علوم من أهمها العلوم الموقفية التي إعتد عليها عدة باحثين لتفسير عملية التفاوض.

كما له علاقة بعدة نظريات من بينها نظرية المباريات التي تعتبر نمذجة رياضية لحالات التفاوض، يمكن من خلالها التنبؤ بنتيجة المفاوضات وبالاستراتيجية التي ينتهجها المفاوضين قبل الشروع في عملية التفاوض. وكذا نظريات القرار المتعلقة بمفهوم العقلانية التي إستعان الباحثين فيها بتحليل " سيمون " للعقلانية المحدودة للفرد بإضافة متغيرات أخرى لشرح سلوك المفاوض.

يختلف أسلوب التفاوض باختلاف ثقافة المجتمعات لذا من المهم أن يحيط المفاوض علما بمختلف الأساليب التفاوضية، و ببعض الخصائص والعوامل الثقافية التي تسهل له عملية التفاوض مع الطرف الآخر مهما كانت ثقافته.

الفصل الثاني:

مهارات المفاوضين التجاريين
و مكانة التفاوض في العملية البيعية

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

تمهيد:

تعتبر المفاوضات التجارية من بين أهم المجالات التفاوضية التي إكتسب الإنسان من خلالها خبراته ومهاراته التفاوضية، عن طريق ممارسة عمليتي البيع والشراء من خلال تبادل السلع والمنافع المختلفة.

نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعرف على هذه المهارات وعلى مكانة التفاوض في العملية البيعية، وعليه قسمناه إلى المباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول: مدخل إلى المفاوضات التجارية
- ◀ المبحث الثاني: المهارات الشخصية للمفاوضين التجاريين
- ◀ المبحث الثالث: المهارات التقنية للمفاوضين التجاريين
- ◀ المبحث الرابع: مكانة التفاوض في العملية البيعية

المبحث الأول: مدخل إلى المفاوضات التجارية

يمكن تقديم لمحة عن المفاوضات التجارية من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تعريف المفاوضات التجارية

هناك عدة تعاريف للمفاوضات التجارية نذكر منها:

التعريف الأول:

« تشمل المفاوضات التجارية على نطاق واسع من المجالات والتي تتفاوض أطرافها حول نقاط أساسية مثل السعر.»¹

التعريف الثاني:

« المفاوضات التجارية عبارة عن تبادلات متكررة للمعلومات بين طرفين بهدف تبادل السلع والخدمات مقابل تدفق نقدي.»²

التعريف الثالث:

« المفاوضات التجارية هي محاولة الوصول إلى إتفاق حول قضية تجارية معينة بين أطرف التفاوض.»³

التعريف الرابع:

« المفاوضات التجارية هي إتصال بين طرفين يستخدمان كل ما لديهما من مهارات

¹ Isabelle Barth, Lionel Bobot, **Négociation commerciale fondements et perspectives**, Revue Economie et Management, France, N° 137, 2010, p 15.

² Idem.

³ محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص 186.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة في نشاطات تجارية مختلفة مثل: البيع، الشراء، التمويل والتوزيع.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعتبار أن المفاوضات التجارية هي عملية إتصال بين طرفين تجاريين أو أكثر، حول قضية تجارية معينة مثل: الشراء والبيع والتي تشمل التفاوض حول نقاط أساسية كالتفاوض حول السعر، الكمية، الجودة، بهدف تحقيق مصلحة أطراف التفاوض من خلال إستخدام جملة من المهارات.

المطلب الثاني: صور التفاوض التجاري

يأخذ التفاوض التجاري عدة صور وهي كما يلي:

1. التفاوض مع الزبائن:²

يعد التفاوض مع الزبائن من أبرز صور التفاوض التجاري وأكثرها إنتشارا لدى مؤسسات الأعمال في الحياة العملية، إذ يعتبر عنصر أساسي في عملياتها البيعية*. كما يعبر هذا التفاوض عن العلاقة الموجودة بين البائع والزبون والتي يهدفان من خلالها إلى الوصول إلى إتفاق يرضيهما.

عادة ما يتم التفاوض على عدة نقاط وليس فقط على السعر، وهذه بعض النقاط التي يتم التفاوض على بعض منها أو كلها بين البائع والزبون:

◀ السعر.

◀ طريقة التسديد.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

* يرجع ذلك إلى المزايا الممكن أن يحققها الزبون من جراء عملية التفاوض.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ موعد التسديد.

◀ مواصفات المنتج.

◀ الجودة.

◀ الكمية.

◀ التغليف.

◀ مواعيد التسليم.

يتم التفاوض على هذه النقاط باستخدام إحدى الطريقتين التاليتين:¹

1.1. طريقة التفاوض على كل المنتج:

ضمن هذه الطريقة يقدم البائع تخفيض في السعر بنسبة مئوية معينة مثلا 15%.

2.1. طريقة التفاوض على كل جزء من أجزاء المنتج:

ضمن هذه الطريقة يتم التفاوض على كل جزء من أجزاء المنتج كل على حدى، بحيث يقدم البائع تخفيض في كل النقاط المتفاوض حولها مثل التخفيض في السعر، تقريب مواعيد التسليم، تقديم منتج ذو جودة أفضل... إلخ*.

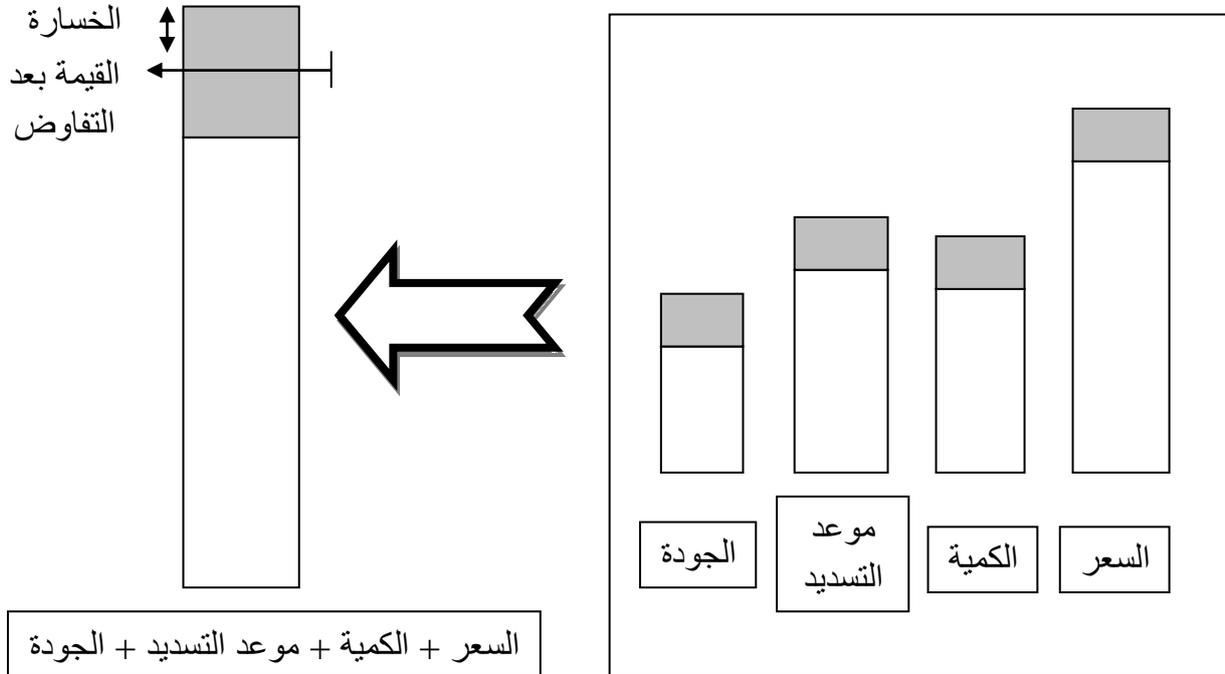
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ Patrick David, **La négociation commerciale en pratique**, Organisation, France, 3ème édition, 2006, p 111.

* يجب على البائع إتباع إحدى الطريقتين أي التفاوض مرة واحدة إما على كل المنتج أو على كل جزء من أجزائه وذلك بهدف حماية هامش ربحه وتفادي الخسارة.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

شكل رقم (02 ، 01): طريقة التفاوض على كل جزء من أجزاء المنتج



Source: Patrick David, *La négociation commerciale en pratique*, Organisation, France, 3ème édition, 2006, p 111.

2. التفاوض مع الموردين:

يعتبر التفاوض مع الموردين صورة مقابلة للتفاوض مع الزبائن، والتي تلجأ إليها المؤسسات أو الأجهزة الحكومية وغيرها للحصول على الإحتياجات اللازمة من البضائع، الخدمات، الأجهزة والمعدات، المواد الخام وغيرها، حيث يتم التفاوض على نفس النقاط المذكورة سابقا في حالة التفاوض مع الزبون.

3. التفاوض مع المنافسين:

تنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء إلى التفاوض لحل خلافاتهم المختلفة بدلا من النزاع، ويتم التفاوض مع المنافسين حول عدة قضايا منها:

◀ حل الخلافات حول قطاع سوقي معين.

◀ حل الخلافات حول منطقة بيعية معينة.

◀ حل الخلافات حول الإعلان.

4. التفاوض مع المؤسسات المالية:

كثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى التفاوض مع المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين حول عدة نقاط نذكر منها:

◀ القروض لشراء منتجات وعقارات منقولة وغير منقولة.

◀ التأمين على البضائع، المخزون... إلخ.

5. التفاوض مع وسائل النشر:

يتم التفاوض مع عدة وسائل نشر مثل: التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجالات ووكالات النشر حول عدة مسائل فمثلا يتم التفاوض بين:

◀ المؤسسة والصحف بخصوص نشر الرسائل الإعلانية، حيث يتم التفاوض على سعر الإعلان، مساحة الإعلان، مدة نشر الإعلان وغير ذلك.

◀ المؤسسة ووكالة النشر حول قيمة العمولة التي تطالب بها الوكالة.

6. التفاوض مع الأجهزة الحكومية:

تتعرض المؤسسات إلى مواقف عديدة ومتنوعة ينشأ من جرائها نزاع أو خلاف بينها وبين الأجهزة الحكومية، مما يؤدي بها إلى اللجوء إلى التفاوض لإيجاد حلول ترضي الطرفين، ومن بين النقاط التي يتم التفاوض حولها نجد:

◀ التأخير في دفع الضرائب المستحقة.

◀ الإفراج عن البضاعة التي تكون محتجزة لدى الجمارك.

◀ التأخير في تأمين العمال.

المطلب الثالث: أنماط المفاوضين التجاريين

إن المفاوضات التجارية هي في المقام الأول عملية إنسانية بحثة، فعلى المفاوض الناجح بالإضافة إلى إلمامه ومعرفته بأهداف، إحتياجات ورغبات الطرف الآخر أن يحاول التعرف على صفاته الشخصية، حيث تؤثر الإتجاهات، الآراء، الأحاسيس ومزاج الأفراد على سلوكهم التفاوضي وبالتالي على مجرى المفاوضات. هذه المعرفة تجعله في وضع يستطيع فيه تفهم الطرف الآخر، وبالتالي التخطيط للمفاوضات و إستعمال الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المناسبة.

هناك عدة أنماط من المفاوضين التجاريين، ولكن هناك أربعة أنماط أساسية يمكن للمفاوض أن يواجهها في المفاوضات هي:

1. المفاوض المنافس:

يتميز المفاوض المنافس بالخصائص التالية:

¹ إدريس ثابت عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-67.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

- ◀ يسعى للسلطة.
- ◀ يهاجم.
- ◀ جاهز للجدل.
- ◀ يسعى لتحقيق أهدافه على حساب الغير.
- ◀ يستمع فقط إلى ما يرغب فيه.
- ◀ يحب الإحتكار والسيطرة.
- ◀ لا يتعاون.
- ◀ يركز على المكاسب.

2. المفاوض المتعاون:

يتميز المفاوض المتعاون بالخصائص التالية:

- ◀ يؤكد على بعض النقاط التي يراها مهمة.
- ◀ يعمل ويسمع للطرف الآخر.
- ◀ يناقش الخطط بتوازن.
- ◀ يهتم بالعلاقات.
- ◀ ذو إستراتيجية محددة.
- ◀ يركز على حل المشاكل.
- ◀ يركز على روح الفريق.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

← يستخدم أساليب مبتكرة.

← يناقش برغبة.

← يواجه بحسم.

← الإتصال التفاوضي يكون من الجانبين.

3. المفاوض المتجنب:

يتميز المفاوض المتجنب بالخصائص التالية:

← يكره التحدث.

← يراوغ.

← متشكك.

← ينسحب من النزاع.

← يتجنب المسؤولية.

← يكره المخاطر.

← التأجيل والتراخي.

← يتمسك بالوضع الراهن.

← يلتزم بالقواعد المتفق عليها.

← متشائم.

← دبلوماسي.

4. المفاوض الموافق:

يتميز المفاوض الموافق بالخصائص التالية:¹

- ◀ يظهر الموافقة.
- ◀ يتصرف بحرص.
- ◀ يستخدم العلاقات لحسم النزاع.
- ◀ مرتبط بالجماعة.
- ◀ لا يناقش.
- ◀ يركز على الصداقة.
- ◀ يلتزم بشدة.
- ◀ يهدئ النزاع.
- ◀ يضحي بنفسه ويتحمل الأعباء.

المطلب الرابع: فريق التفاوض التجاري

تكمن أهمية استخدام فريق التفاوض التجاري في النتائج التي يمكن أن يحققها عند تعاون أعضاءه، فالمفاوضات التجارية غالباً ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة هي:

1. دور المتحدث:

لا تحتاج المفاوضات التجارية إلى أكثر من متحدث واحد ويعتبر دوره من أكثر

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

الأدوار أهمية في العملية التفاوضية، فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة، و يشترط فيه ما يلي:

- ◀ القدرة على التفكير السريع.
- ◀ الربط بين القضايا المطروحة.
- ◀ القدرة على التعبير وفهم الآخرين.
- ◀ تقدير قيمة الوقت.
- ◀ التمتع بقدرة عالية على الحكم والتقدير.

2. دور المسجل:

ينبغي على المسجل أن يتمتع بالحكم السليم ويعرف ما ينبغي تدوينه من ملاحظات، فليس من الحكمة أن يسجل جميع ما يقال حيث يجب أن يكون قادرا على التسجيل في الوقت الذي يضل فيه منصتا إلى المناقشة وأن يتمتع بذاكرة جيدة. كما ينبغي أن يحتفظ بما تم تدوينه لفترة لاحقة وتقويم الإنجازات المحققة.

3. دور الموجه:

يقوم الموجه بمراقبة وتتبع سير المفاوضات التجارية فهو يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر. لذا من الضروري أن تكون للموجه القدرة على:

- ◀ التنسيق بينه وبين كل من المتحدث والمسجل.
- ◀ توجيه سير المفاوضات.
- ◀ التنبؤ بما سيحدث مستقبلا.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

إنه من الصعوبة أن يقوم فرد واحد بجميع هذه الأدوار بنجاح، وإذا كان يمكن أن ينجزها فردين فإن القيام بها من قبل ثلاثة أفراد يكون أفضل، لكن رغم هذا يقل استخدام فريق التفاوض التجاري في المفاوضات التجارية لعدة قيود نذكر منها:

1.3. القيد الإقتصادي:

إن الإستعانة بمفاوضين أو ثلاثة يعتبر أكثر تكلفة من الإستعانة بمفاوض واحد.

2.3. قيد التنسيق:

هناك صعوبة في جعل أعضاء فريق التفاوض التجاري يعملون معا ضمن أدوار محددة بطريقة منتظمة، إذ ممكن أن ينهار ذلك أمام إقتراحات الخصم التي قد تكون مغرية لبعض أعضاء الفريق.

3.3. قيد الوقت:

يمكن أن يقوم أحد أعضاء الفريق بتزويد الطرف الآخر بمعلومات في وقت غير مناسب.

4.3. قيد الكفاءة:

قد لا تتوفر في أعضاء الفريق الكفاءة اللازمة لشغل منصب تفاوضي معين، إذ يمكن مثلا أن لا تتوفر في المتحدث المواصفات اللازمة للقيام بهذا الدور.

5.3. قيد العدد:

يفضل أن لا يزيد عدد أعضاء فريق التفاوض التجاري عن عدد أفراد الطرف الآخر، فإذا كان هذا الأخير مؤلفا من فرد واحد فإنه سينفر من وجود فريق من المفاوضين التجاريين لدى الطرف الآخر.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

يعود إختيار رئيس فريق التفاوض التجاري من طرف الإدارة أو المسؤول الأعلى منه درجة، وذلك حسب موضوع و هدف التفاوض، وحسب الطرف الذي سيتم التفاوض معه.

تتمثل مهام رئيس فريق التفاوض التجاري في المهام التالية:

◀ إختيار أعضاء فريق التفاوض التجاري.

◀ إعداد خطة المفاوضات التجارية.

◀ إدارة المفاوضات التجارية.

◀ إتخاذ القرارات اللازمة.

إختيار المفاوض يكون على أساس جملة من العوامل نذكر منها:

◀ معرفة فنية بتقنيات المفاوضات التجارية.

◀ معرفة بأبعاد موضوع التفاوض التجاري.

◀ معرفة فنية بالمنتج، السوق والقضايا المالية ذات العلاقة بالعملية التفاوضية.

◀ الخبرة في مجال التفاوض التجاري.

◀ قوة إحتمال ذهنية وبدنية*.

◀ القدرة على التحليل.

◀ القدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.

* تتطلب المفاوضات من المفاوض أن تكون لديه قوة إحتمال ذهنية وبدنية عالية وذلك نظرا لخضوع عملية التفاوض إلى التغيير عبر الزمن، إذ يمكن أن تمتد فترة التفاوض إلى أجل يفوق الأجل المحدد لها.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

- ◀ القدرة على العمل في ظل الضغوطات والإحتفاظ بالهدوء.
- ◀ القدرة على الإلتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الإنصراف إلى القضايا الجانبية.
- ◀ القدرة على إدراك الإرتباط بين مختلف القضايا التفاوضية.
- ◀ القدرة على التكيف والتعايش مع أفراد من جنسيات، ديانات وفئات إجتماعية مختلفة.
- ◀ الطموح.
- ◀ الثقة بالنفس.
- ◀ روح الإبداع.
- ◀ حسن الإستماع والتحدث.
- ◀ الإرادة القوية.
- ◀ العقلانية والبعد عن العاطفة.

المطلب الخامس: مراحل المفاوضات التجارية

تمر المفاوضات التجارية بعدة مراحل هي:

1. تحديد موضوع التفاوض التجاري والهدف العام:

أولا وقبل البدء في المفاوضات التجارية يجب تحديد موضوع التفاوض التجاري وبدقة، كما يجب أن يكون الهدف من التفاوض واضح، محدد، واقعي ومقتنع للأطراف المتفاوضة.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضات التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

2. تحديد هدف كل فريق من فرق المفاوضات التجارية:

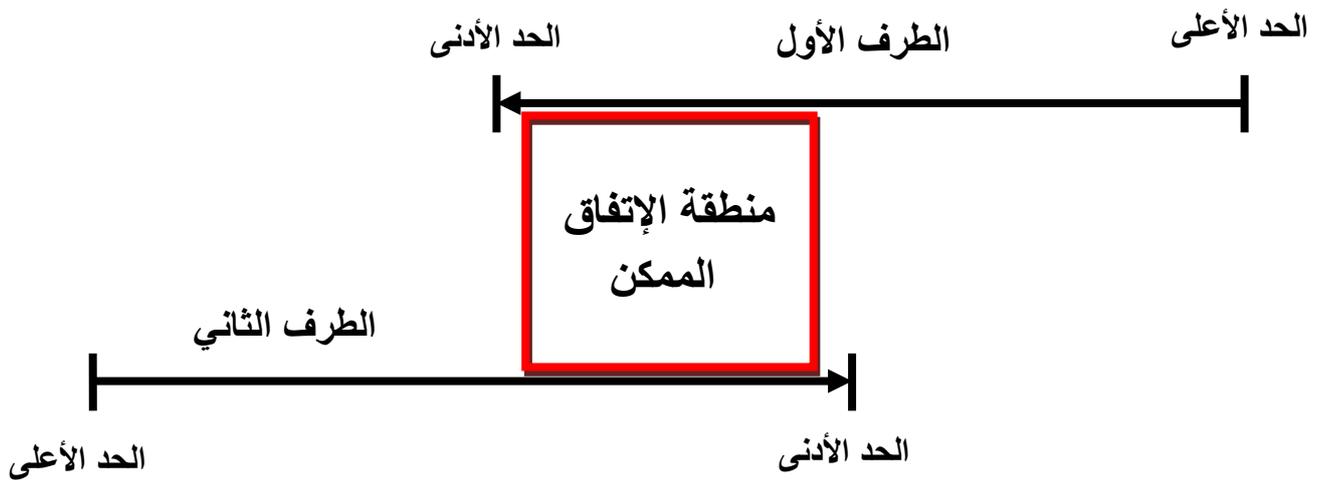
يتم في هذه المرحلة تحديد هدف كل فريق من فرق المفاوضات التجارية بما يتوافق مع الهدف العام للمفاوضات التجارية.

كما يتم تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لكل طرف من أطراف التفاوض التجاري اللذان لا يجب تجاوزهما، مثلا على البائع أن يحدد سعر البيع الأدنى والأعلى وعلى المشتري أن يحدد سعر الشراء الأدنى والأعلى وبدون إتفاق مسبق بينهما، والإتفاق يكون بين الأسعار في منطقة الإتفاق الممكن.

يتم أيضا حصر نقاط الإتفاق والخلاف ودرجاتها والنتائج المتوقعة، وبذلك يمكن الوصول إلى تحقيق مصلحة مشتركة بين طرفي التفاوض التجاري.

يمكن توضيح منطقة الإتفاق الممكن* من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (02 ، 02) : منطقة الإتفاق الممكن



Source : Alain Pekar Iempereur, Aurélien Colson, **Méthode de négociation**, Dunod, France, 2004, p 157.

* منطقة الإتفاق الممكن تعرف بـ " ZAP " والتي تعني: Zone d'Accord Possible.

3. تحديد الأطراف المتفاوضة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأطراف المتفاوضة وممثليهم، وتقويم المركز التفاوضي للطرف الآخر هل هو في مركز قوة أم في مركز ضعف، مع تحديد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض وهل يفضل أن يكون المفاوض فرد أم فريق.

4. دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة:

يتم دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة لمعرفة هل يسودها الود، التفاهم والثقة أم يسودها التوتر، الخلاف والنزاع.

كما يتم دراسة إمكانية خلق تحالفات رسمية أو غير رسمية بين الأطراف المتفاوضة بهدف المساعدة على إنجاز وتفعيل المفاوضات التجارية.

5. جمع البيانات:

يقوم طرفي التفاوض بجمع كافة البيانات المتعلقة ب:

◀ موضوع التفاوض التجاري.

◀ المفاوض ذاته.

◀ المفاوض الآخر.

◀ بيئة المفاوضات التجارية.

سواء كانت بيانات إقتصادية، مالية، تجارية، إدارية أو حتى شخصية وأيضا بيانات عن المفاوضات التجارية السابقة، وذلك بهدف تشخيص الوضع الداخلي للطرف المفاوض من خلال تحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه في التفاوض، وكذا

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

تشخيص وضعه الخارجي من خلال تحديد فرصه والتهديدات التي يمكن أن يواجهها في التفاوض.

6. تحليل ودراسة البيانات:

يتم في هذه المرحلة تحليل ودراسة البيانات المجمعة وبدقة حتى يمكن التعرف على شخصية الطرف الآخر، وعلى الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المتوقع أن يتبعها ثم تحديد الإستراتيجيات السياسات والتكتيكات المضادة.

7. تحديد مكان التفاوض التجاري:

يتم تحديد مكان التفاوض التجاري الذي قد يكون عند أحد الطرفين أو في مكان محايد، مع توفير المناخ المناسب للتفاوض و ترتيبات الإتصال بين الأطراف، تقدير تكلفة التفاوض وتحديد نصيب كل فريق من هذه التكلفة التي تتضمن تكاليف السفر، الإقامة، ... إلخ.

8. إعداد البرنامج الزمني للتفاوض التجاري:

بعد تحديد مكان التفاوض التجاري يتم إعداد برنامجه الزمني من خلال تحديد تاريخ و توقيت التفاوض التجاري، و يفضل بدأ التفاوض التجاري بالنقاط التي من السهل الإتفاق عليها.

9. وضع خطة التفاوض التجاري:

وضع خطة التفاوض التجاري يتطلب تحديد الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات التفاوضية الواجب إتباعها في المفاوضات التجارية، وكذا العوائق المتوقعة وكيفية التغلب عليها. يتم أيضا توزيع الأدوار على فريق التفاوض التجاري في حالة الفريق أو تحديد المفاوضات المناسب في حالة فرد واحد.

10. تدريب فريق التفاوض التجاري:

تدريب فريق التفاوض التجاري يكون حول سيناريوهات التفاوض لتنمية مهاراتهم التفاوضية من خلال طرق التدريب المعروفة مثل: تمثيل الأدوار، العصف الذهني والمؤتمرات... إلخ.

11. البدء في المفاوضات التجارية:

بعد التحضير للمفاوضات التجارية يشرع فيها ويتم الحرص على إحترام توقيت، مكان وخطة التفاوض التجاري، ويتخلل ذلك كل أو بعض العمليات التالية: الإقناع، التسوية، التنازل، المساومة والتحكيم، وذلك حسب مجرى المفاوضات التجارية.

12. تقييم جلسات التفاوض التجاري:

يتم في هذه المرحلة تقييم كل جلسة تفاوضية بعد الإنتهاء منها لمعرفة نقاط القوة وكيفية إستغلالها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة تجاوزها عن طريق مختلف إستراتيجيات، سياسات وتكتيكات التفاوض التجاري.

13. إعداد مسودة مبدئية للقرار النهائي:

بعد الإنتهاء من المفاوضات يتم إعداد مسودة مبدئية للقرار النهائي، ومعرفة رأي طرفي التفاوض التجاري وتقديم مقترحاتهم ثم في الأخير يتم صياغة القرار التفاوضي النهائي من خلال صياغة بنود العقد التفاوضي بعناية.

14. الإستعانة بطرف ثالث:

يعنى طرفي التفاوض التجاري بالإستعانة بطرف ثالث في المفاوضات التجارية عند الضرورة، وقد يكون هذا الطرف:

1.14. مستشار:

يتم اللجوء إلى جهة إستشارية أو شخص له خبرة في مجالات التفاوض التجاري، لتقديم النصح وإبداء الرأي، وذلك عندما يكون الموقف التفاوضي التجاري ذو طبيعة خاصة، ويحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى طرفي التفاوض التجاري.

2.14. الوسيط:

يعتبر الوسيط جهة محايدة يتم اللجوء إليها عند توتر العلاقات، تصاعد النزاع أو عند التسوية، وذلك من أجل تسهيل عملية التفاوض التجاري، تضيق فجوة الخلاف، إقتراح الحلول المناسبة والإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود.

3.14. المحكم:

يعتبر المحكم قاضي يختاره طرفي النزاع، حكمه ملزم للطرفين حيث يقوم بالبحث عن الحقائق، الإلتزامات والحقوق التي تقع على طرفي النزاع.

15. إختتام المفاوضات التجارية:

يتم إختتام المفاوضات التجارية بجلسة ختامية يوقع فيها العقد، ويمكن بعد ذلك إقامة حفلة ختامية لترك إنطباع طيب في نفوس أطراف التفاوض التجاري.¹

¹ ندا محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-27.

المبحث الثاني: المهارات الشخصية للمفاوضين التجاريين

تتطلب المفاوضات التجارية توفر مهارات شخصية عديدة لدى المفاوضين التجاريين أهمها:

المطلب الأول: مهارة التحدث ومهارة الإنصات

يقصد بمهارة التحدث مدى قدرة المفاوض على التواصل بطريقة إيجابية مع الآخرين، وذلك من خلال محاولة التحدث بنفس أسلوبهم في الكلام وإشعارهم بالراحة والاهتمام، مع محاولة التحكم في إدارة مجرى المفاوضات التجارية من خلال الهدوء والتحكم في النفس وفي الآخرين، إدارة الوقت، التحكم في الظروف والإمكانيات وبدون الخروج عن موضوع التفاوض التجاري أو الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات.

يتعين على المتحدث مراعات جملة من النقاط أثناء التحدث نذكر منها:¹

◀ عرض ما يريد تقديمه من معلومات بصورة لا تثير الاعتراض أو رد فعل دفاعي أو اتجاه سلبي لدى الطرف الآخر، وذلك من خلال صياغة جيدة لخطة المفاوضات التجارية.

◀ توخي عدم الإنشغال بالتفكير في تحضير الرد على الطرف الآخر أثناء تحدثه، لأن ذلك يعبر عن عدم الإنصات لما يقوله ويوحى بعدم الاهتمام واللامبالاة.

◀ تجنب التقليل من قيمة الأفكار أو المقترحات التي يقدمها الطرف الآخر والحرص على الإنصات الجيد.

◀ الإنصات الجيد وإغتنام الفرص التفاوضية.

¹ علا رجب عبد الفتاح، التفاوض: تنمية المهارات تطبيقياً- مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر، مصر، 2006،

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ نقادي التحفظ أو إنتقاد الطرف الآخر كي لا تصبح الأمور شخصية، وتركيز الإنتباه على النقاط المختلف حولها ومحاولة حلها بطريقة ودية ترضي جميع الأطراف.

◀ إستخدام لغة الصمت بالإعتماد على مجموعة من الإيماءات مثل تقطيب الحاجبين والإبتسامة وغيرها بهدف إدارة الحوار التفاوضي التجاري بفعالية.

◀ مراقبة ردود فعل الطرف الآخر أثناء الحديث والتعامل معها بمرونة.

◀ تجنب تعدد حالات مقاطعة المتحدث لأن ذلك ينتج عنه نوع من التوتر وإفساد الجوالودي للتفاوض، كما يزيد إحتتمالات الجدل وإستهلاك الوقت في أمور خلافية تعمق النزاع بين أطراف التفاوض. لذا على المفاوض أن يلتزم بأسلوب وآداب المقاطعة والتي نذكر منها:

● تقديم بدائل محددة حول النقاط المتفاوض حولها لمواجهة الإسهاب أو الإطناب في حديث الطرف الآخر.

● إستخدام التساؤلات لمواجهة الخروج عن الموضوع الأساسي للتفاوض وإعادة التفاوض إلى موضوعه الأصلي.

● الإستعانة بالمستندات بشكل لبق لتقديم وجهة النظر في الموضوع.

كما يعتبر الإنصات من بين أهم مهارات التفاوض التجاري التي يجب أن يتصف بها المفاوض، إذ يعتبر من أسهل الطرق التي يمكن إستعمالها للتعرف على إحتياجات الطرف الآخر، فما على المفاوض إلا أن يكون يقظا، ويتقرب من الطرف الآخر في المفاوضات التجارية وسوف يجده معاونا نظرا لإهتمامه بما يقول من خلال الإنصات الجيد.

كي يتمكن المفاوض من الإنصات بطريقة جيدة عليه إتباع جملة من التوصيات منها:1

1 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ تفادي التكلم عند تحدث الطرف الآخر.

◀ توفير المناخ الملائم للطرف الآخر كي يتكلم بكل حرية.

◀ التحلي بالصبر والتحكم في الأعصاب.

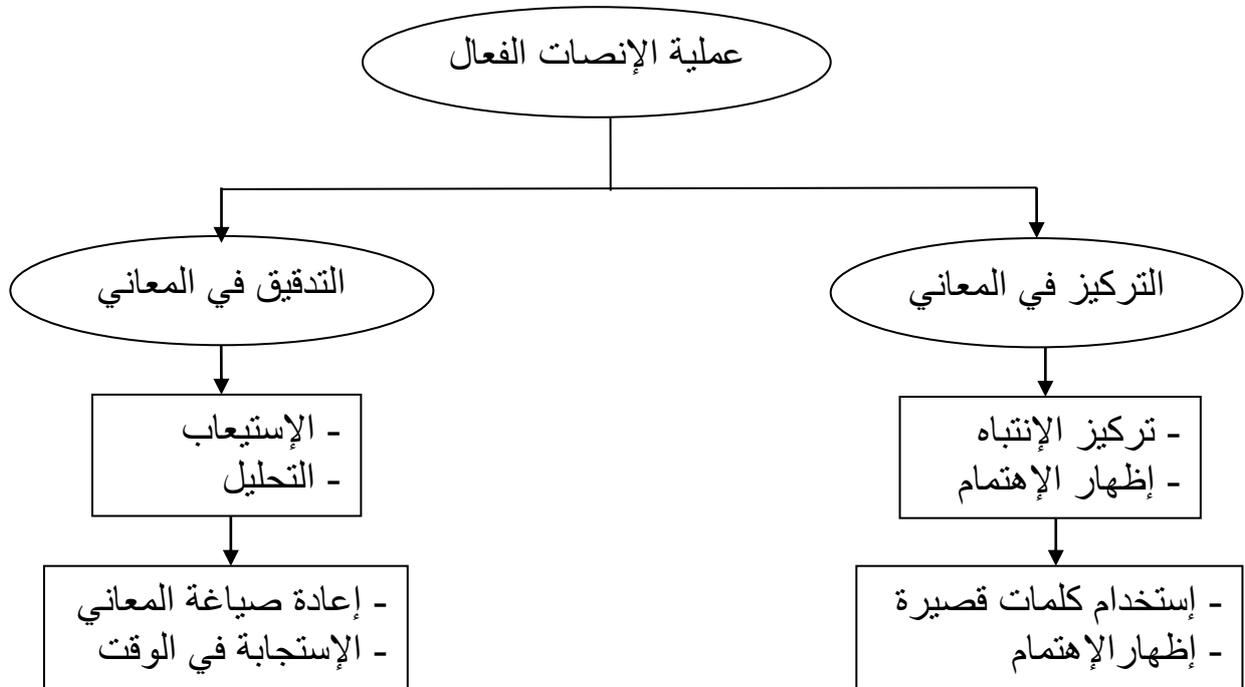
◀ الإستماع إلى الطرف الآخر بغرض التعرف على رغباته و الإجابة عليها بكل فاعلية.

◀ تركيز الإنتباه على موضوع التفاوض التجاري.

◀ تقبل الإنتقادات والإعتراضات.

الشكل الموالي يوضح عملية الإنصات الفعال:

الشكل رقم (02 ، 03): عملية الإنصات الفعال



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 119.

المطلب الثاني: مهارة الإقناع

يقصد بمهارة الإقناع مختلف الألفاظ والإيماءات التي يمكن أن تحدث تغييرا في اتجاهات، ميولات وسلوكات الآخرين، أو تحدث تأثيرا سليما ومقبولا في قناعاتهم، بهدف تغييرها كلياً أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بشفافية تكون معززة بأدلة تحظى بقبولهم.¹

تعد مهارة الإقناع من المهارات المهمة في عملية التفاوض التجاري، نظراً للدور الذي تلعبه في إنجاح هذه العملية بطريقة سلمية وبرضا أطراف التفاوض التجاري، وذلك يعتمد على ما يلي:²

◀ توفر البيانات والمعلومات عن مختلف جوانب موضوع التفاوض التجاري لدى أطراف التفاوض.

◀ اليقظة والإنصات الجيد للمفاوضين التجاريين أثناء المفاوضات.

◀ تحلي المفاوضين التجاريين بالمرونة والقدرة على تحديد البدائل.

بصفة عامة هناك مدخلين للإقناع هما:³

1. المدخل النفسي*:

يستند المدخل النفسي على تأثير المفاوض على سلوك الطرف الآخر لإقناعه، كأن يؤثر على قيمه المرجعية مثل العادات و التقاليد.

¹ موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² علا رجب عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

* لتحليل نفسية الطرف الاخر هناك عدة طرق منها: البرمجة اللغوية العصبية، التحليل التبادلي.

2. المدخل الإجتماعي:

يعتبر المدخل الإجتماعي أنه يمكن للمفاوض إقناع الطرف الآخر من خلال عملية الإتصال، وتكون تبريرات هذا الإقناع مستمدة من العرف الإجتماعي السائد بين الجماعة التي ينتمي إليها الطرف الآخر في المفاوضات.

كما يمكن تحديد أنواع الإقناع كالآتي:¹

1. الإقناع بالترغيب والإقناع بالترهيب:

يتم الإقناع بالترغيب تارة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للطرف الآخر في المفاوضات التجارية، بهدف تشجيعه على قبول الأفكار والممارسات الجديدة.

يكون الإقناع بالترهيب من خلال إكراه الطرف الآخر بمختلف الوسائل الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية والفكرية التي تجعله يقبل بالأفكار والآراء المعروضة عليه.

2. الإقناع المباشر والإقناع غير المباشر:

يكون الإقناع المباشر عندما يتم إقناع الطرف الآخر بشكل تلقائي دون التأثير أو الضغط عليه.

غالباً ما يكون الإقناع غير المباشر من خلال التلميح أو الإشارة للطرف الآخر بأهمية الأفكار الجديدة والفوائد المكتسبة الناتجة عن الإقتناع بتلك الأفكار، وتترك له حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بقبول تلك الأفكار أو رفضها دون تأثيرات مباشرة.

¹ موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-136.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

المطلب الثالث: مهارة معالجة الاعتراضات

غالبا ما يتعرض المفاوض لإعتراضات الطرف الآخر في المفاوضات التجارية نظرا لعدة أسباب نذكر منها: ¹

- ◀ عدم توفر المعلومات اللازمة لدى المفاوض.
- ◀ نقص خبرة المفاوض.
- ◀ وجود مخاطر تتعلق بقضية التفاوض التجاري.
- ◀ تردد المفاوض في إتخاذ القرار.
- ◀ عدم توفر المفاوض على المهارات اللازمة لتسيير مجرى المفاوضات التجارية.
- ◀ سوء تعامل الطرف الآخر مع المفاوض.
- ◀ عدم قبول أو عدم تأييد الطرف الآخر لما هو معروض من طرف المفاوض.

هناك عدة أنواع من الاعتراضات نقدمها فيما يلي:

1. الاعتراضات المعلنة والإعتراضات غير المعلنة:

يتم التعبير عن الاعتراضات المعلنة لفظيا أي بالكلام، وعليه فهي إعتراضات صريحة وواضحة، كإعتراض الطرف الآخر على السعر بقوله: « لا يمكننا القبول بهذا السعر ».

يتم التعبير عن الاعتراضات غير المعلنة عن طريق الإيماءات أي بلغة الجسم والتي تعتبر رسائل غير لفظية، كأن يدير الطرف الآخر رأسه يمينا وشمالا معبرا عن رفضه للسعر الذي يعرضه عليه المفاوض.

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 342-352.

2. الاعتراضات الإنفعالية والإعتراضات الموضوعية:

تعتبر الاعتراضات الإنفعالية عن ردود أفعال الطرف الآخر في المفاوضات التجارية، والتي تكون نابعة من عواطفه ونفسيته كرفضه للتفاوض بسبب شعوره أن المفاوضات يحاول إرغامه على القبول بسعر البيع دون أن يكون ذلك هو القصد الحقيقي للمفاوض.

تعتبر الاعتراضات الموضوعية عن إعتراضات غير نابعة من عواطف و نفسية المفاوضات فهي إعتراضات موجودة فعلا، كرفض الطرف الآخر التفاوض بسبب إرغام المفاوضات له على القبول بسعر البيع.

3. الاعتراضات الحادة والإعتراضات الهادئة:

يمكن أن يعترض المفاوض بنبرة حادة أو عصبية بتعبيرات قوية تعبر عن الغضب، كقول الطرف الآخر بصوت عالي: « إن مواعيد تسليم المنتجات طويلة جدا لا يمكن أن نتفاوض معكم بهذه الطريقة ».

بينما تتصف الاعتراضات الهادئة بالهدوء، الصوت العادي، المودة في الحديث والإبتسامة عند التعبير غير اللفظي.

عمليا يمكن أن تجتمع هذه الأنواع من الإعتراضات في نوع واحد فقد يكون الإعتراض معلن، موضوعي وهادئ في نفس الوقت.

يمكن معالجة الإعتراضات من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. الترحيب بالإعتراض:

يأخذ الترحيب بالإعتراض أشكالا مختلفة سواء من خلال الإيماءات كالإبتسامة مثلا أو بعبارة صريحة كقول المفاوض: « نعم هذه فكرة جيدة نبهتمونا إليها ».

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

يحقق الترحيب بالإعترض المميزات التالية:

◀ تشجيع الطرف الآخر على الإسترسال والتعبير عن إعترضه.

◀ توفير الإطمئنان للطرف الآخر.

◀ كسب الطرف الآخر الثقة في إمكانية التغلب على الإعترض.

2. الإنصات الجيد وتشخيص الإعترض:

يجب على المفاوض أن ينصت جيدا للإعترض كي يتمكن من تشخيصه بطريقة جيدة، ويتعرف على طبيعته هل هو إعترض موضوعي أم إنفعالي.

3. إعادة ذكر الإعترض:

يقوم المفاوض بإعادة ذكر الإعترض وذلك بهدف:

◀ التحقق من الإعترض والتوصل إلى فهم مشترك له من قبل أطراف التفاوض التجاري.

◀ تلخيص الإعترض في حالة ما إذا كان الإعترض طويلا.

4. إختيار التوقيت المناسب للرد على الإعترض:

يجب إختيار التوقيت المناسب للرد على الإعترض وذلك حسب نوع الإعترض، ففي حالة الإعترض الحاد يفضل التدخل سريعا وتفادي حدوث نزاع بين أطراف التفاوض التجاري، بينما في حالة الإعترض الموضوعي يفضل الإنصات جيدا ثم الرد عليه.

5. الرد على الإعتراض:

يتم الرد على الإعتراض بإستعمال جملة من الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات التفاوضية التي تلائم نوع الإعتراض، ويجب على المفاوض مراعات ما يلي:

- ◀ أن يكون الرد مختصرا ومقنعا.
- ◀ التحلي بالهدوء وعدم العصبية أثناء الرد.
- ◀ التحلي بالمصداقية والموضوعية في الرد على الإعتراض.
- ◀ عدم التسرع في الرد.

6. معرفة رد فعل المعترض:

يفضل بعد الرد على الإعتراض التحقق من زواله وشعور الطرف الآخر بالرضا، وفي حالة عدم تحقق ذلك يحاول المفاوض إقناعه من جديد. يمكن التحقق من رد فعل المعترض إما بسؤاله مباشرة أو من خلال بعض الإيماءات.

المطلب الرابع: مهارة لغة الجسم

أكد البحث الذي نشره الأستاذ " ألبرت مهرابيان " الأهمية الكبرى للإتصال المرئي وذلك بناء على دراستين أجراهما سنة 1967 م، فقد حدد بقياس دقيق الأثر الذي تحدثه لغة الجسم في إدراك الأفراد، إذ يرى أن الرسالة يمكن أن تدرك بثلاث طرق هي: ¹

◀ طريقة مرئية (لغة الجسم) تأثيرها يقدر ب: 55%.

◀ طريقة صوتية (نبرات الصوت) تأثيرها يقدر ب: 38%.

¹ هاري ميلز، فن الإقناع: كيف تسترعي إنتباه الآخرين وتغير آرائهم وتؤثر عليهم، مكتبة جرير، السعودية، 2001.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ طريقة شفوية (الكلمات) تأثيرها يقدر ب: 7%.

رغم الدراسات العديدة التي نقتد دراست " ألبرت مهرابيان " إلا أن معظمها يؤكد أهمية هذه الدراسة، ويتفق على عدم وجود نسب ثابتة لطرق إدراك الأفراد، إذ يعتبرون أنها تختلف باختلاف الأفراد والمواقف.

تعتبر مهارة لغة الجسم مهارة غير لفظية للمفاوضين التجاريين فهي عبارة عن مجموعة من الإيماءات (الإشارات أو / و الحركات) المتكاملة فيما بينها، التي يقوم بها المفاوضين التجاريين أثناء المفاوضات التجارية دون التكلم مع بعضهم البعض أو قطع الحديث.

لغة الجسم تسمح للمفاوض بتحقيق أهداف عديدة منها: 1

◀ توضيح المفاوض لما يقصده من حديثه إلى الطرف الآخر.

◀ تأكيد المفاوض لموقفه التفاوضي ولفت إنتباه الطرف الآخر.

◀ تأثير المفاوض في الطرف الآخر وإستمالته لتحقيق الهدف التفاوضي.

للغة الجسم عدة إيماءات نذكر من بينها: 2

1. حركة الجسم:

تعتبر حركة الجسم ووضعه عن مستوى طاقة إستيعاب المفاوض وإهتمامه لما يقوله الطرف الآخر، و في ما يلي بعض من الحركات التي تعبر عن عدم الإهتمام في المفاوضات التجارية والتي يجب على المفاوض تفاديها:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 300.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-145.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ التراجع إلى الخلف أو الإبتعاد.

◀ تغيير أو ترك مكان التفاوض التجاري.

◀ البدء بجمع الأوراق.

◀ إغلاق الحقيبة.

◀ النظر إلى الساعة بشكل متكرر.

بينما الحركات التالية تعبر عن إهتمام المفاوض:

◀ الإيماء بالرأس.

◀ مواجهة الطرف الآخر.

◀ الميل إلى الأمام أثناء الجلوس.

2. حسن المظهر:

يلعب المظهر دورا مهما في التفاوض لأنه يعطي إنطباع أولي عن المفاوض لدى الطرف الآخر، فالمظهر المرتب مثلا يعبر عن الدقة والجدية في العمل.

3. تعبيرات الوجه:

تعتبر تعبيرات وجه المفاوض مرآة عاكسة لنفسيته إذ تمكن الطرف الآخر من التعرف ما إذا كان المفاوض سعيدا أو حزينا، موافقا أو غير موافق،... إلخ، لذا يجب عليه أن يكون حذرا ولا يترك ضغط المفاوضات يؤثر عليه، ويحاول أن يبدو بوجه سعيد ومنبسط دائما.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

4. لغة العيون:

تعد لغة العيون من أكثر مهارات لغة الجسم قوة وتسمى " مهارة الحضور " لأنها تمكن المفاوضين التجاريين من التعرف على مدى إهتمام، يقظة، إصغاء، إقتناع، صدق أو كذب الطرف الآخر في المفاوضات التجارية.

كما أنه يمكن تقديم النصائح التالية للمفاوض أثناء إتصاله بالطرف الآخر في المفاوضات التجارية:

◀ يحاول المفاوض لفت إنتباه الطرف الآخر من خلال التحديق في عينيه من حين إلى آخر.

◀ عدم تجاهل النظر إلى الطرف الآخر لأن ذلك يولد له إنطباع عدم الإهتمام واللامبالاة.

◀ إذا صرف الطرف الآخر إنتباهه عن الحديث التفاوضي، يفضل أن يحاول المفاوض إجراء إتصال فوري بعينه بالتركيز على كامل وجهه وليس على عيونه فقط.

5. لغة الأيدي:

يعتبر إستخدام الأيدي أثناء الحديث أسلوب للتعبير عن مشاعر المتحدث، وهي لغة مستعملة كثيرا في الحديث تارة بتلقائية وتارة بصفة عمدية، والتي تعبر عن الرسالة التي يريد المفاوض إرسالها للطرف الآخر.

عموما هناك نوعين من لغة الأيدي التي لابد أن ينتبه إليها المفاوض، والتي نقدم في كل منها بعضا من الأمثلة كما يلي:

1.5. النوع الأول: الأيدي لوحدها

- ◀ وضع اليدين على المكتب: يعني ذلك إنتباه وتركيز شديد للمفاوض.
- ◀ وضع اليدين على الأذنين: يعني ذلك أن الطرف الآخر أكثر في الكلام أو يقول كلام لا يريد المفاوض سماعه.
- ◀ اليد خلف الرأس: يعني التعالي على الطرف الآخر.
- ◀ طقطقة الأصابع: يعبر عن فقدان الصبر أو الشعور بالإستياء.

2.5. النوع الثاني: الأيدي والأشياء

- ◀ قفل القلم ووضعها في الجيب: يعبر هذا على الإستعداد لإنهاء التفاوض.
- ◀ الطرق بالقلم بصورة متكررة: قد يكون لهذه الحركة معنيان إما أن الطرف الآخر غير مرتاح أو يكون في تفكير عميق، لذا يتعين على المفاوض النظر إلى حركة الجسم لتحديد أي منهما.
- ◀ تحريك النقود المعدنية في الجيب: تعبر هذه الحركة عن القلق وجاهزية مغادرة مكان التفاوض التجاري.

المبحث الثالث: المهارات التقنية للمفاوضين التجاريين

فضلا على ضرورة توفر المفاوضات على بعض المهارات الشخصية يجب أن تتوفر لديه أيضا بعض المهارات التقنية كي يتمكن من التفاوض بطريق جيدة، والتي نعرضها فيما يلي:

المطلب الأول: إستراتيجيات المفاوضات التجارية

يمكن تصنيف إستراتيجيات المفاوضات التجارية وفقا لعدة أسس كما يلي:1

1. أساس الناتج المطلوب تحقيقه (ماذا؟):

يتضمن هذا الأساس الإستراتيجيات التالية:

1.1. إستراتيجية التعاون (المصلحة المشتركة) *:

تقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ وهي:

◀ يهدف طرفي التفاوض من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مصالحها والفوز معا في المفاوضات.

◀ التعاون بين أطراف التفاوض التجاري وتحقيق التكامل بينهم كشركاء، بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض التجاري.

◀ حرص كل طرف على بذل أقصى ما في وسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر.

1 جمال حواش، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-65.

* تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (فوز / فوز).

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض التجاري*، لتوظيف الإمكانيات المتوفرة لديهم.

◀ وضوح صدق كل طرف في إحكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن أن تقلل من فعالية التعاون وتحقيق أهداف عملية التفاوض التجاري.

◀ وجود تفاهم مشترك بين أطراف التفاوض التجاري بشأن المزايا والفوائد الممكنة وأسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.

◀ وجود توافق في الإتجاهات والميولات، وتوفر رغبة صادقة لدى أطراف التفاوض التجاري لتقديم التنازلات التي تتطلبها أهداف عملية التفاوض التجاري.

2.1 إستراتيجية النزاع** :

تقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ وهي:

◀ يهدف طرفي التفاوض من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المصلحة الذاتية لكل منهما.

◀ يستخدم كل طرف من أطراف التفاوض التجاري أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة، بينما هي في حقيقتها للتظليل والخداع.

* كل طرف يعرف ما هي الجهود التي يبذلها الطرف الآخر لإنجاح المفاوضات وتحقيق المصلحة المشتركة أي أن المعلومة تامة.

** تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (فوز / خسارة).

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ يتظاهر كل طرف من أطراف التفاوض التجاري بإبداء الإستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر، بينما يحرص كل منهما على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

2. أساس توقيت التصرف (متى؟):

أساس نجاح هذه الإستراتيجية هو حسن إختيار توقيت كل ما يتعلق بعملية التفاوض التجاري مثل توقيت:

◀ بدء الكلام أو التوقف عنه.

◀ الإنسحاب الحقيقي أو الظاهري.

◀ التراجع أو الهجوم.

◀ طرح البدائل أو الإقتراحات المضادة.

◀ التمسك بالموقف أو التخلي عنه.

◀ طلب إستراحة.

3. أساس السلوك التفاوضي (كيف؟):

يمكن التمييز بين عدة إستراتيجيات وإستراتيجيات معاكسة لها كما يلي:

1.3. إستراتيجية هجومية / إستراتيجية دفاعية:

يلجأ المفاوض إلى تبني إستراتيجية الهجوم في الحالات التالية:

◀ إذا كان تقديره لموقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير على الخصم.

◀ عدم حرصه على إتمام المفاوضات التجارية بنجاح.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

- ◀ تقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرص أفضل في المفاوضات التجارية.
 - ◀ تستعمل كإجراء إنتقامي لرد الإعتبار من عدم الحرص على إستمرار العلاقة بينه وبين الطرف الآخر في المفاوضات التجارية.
 - ◀ تقديم مطالب غير معقولة في البداية بحيث إذا تم التنازل عن بعضها أثناء المفاوضات تكون المحصلة في النهاية طيبة نسبيا.
- أما بالنسبة لإستراتيجية الدفاع فتستعمل في الحالات التالية:
- ◀ لما يدرك المفاوض أن موقفه ضعيف نسبيا وبالتالي يهدف إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن و إنقاذ ما يمكن إنقاذه.
 - ◀ كما تتبنى هذه الإستراتيجية كخطة مرحلية في العلاقات الثنائية لحين جمع القوى.

2.3. إستراتيجية التدرج / إستراتيجية الإنجاز مرة واحدة:

يلجأ المفاوض في إستراتيجية التدرج إلى تبني روح التحرك خطوة بخطوة نحو الغاية النهائية، إيمانا منه بأن ذلك أفضل له نفسيا وأيسر عمليا، كما أنه يدخر الوقت والجهد وشد الأعصاب.

بينما تمثل إستراتيجية الإنجاز مرة واحدة فلسفة حكيمة بالنسبة للمفاوض، إذ يعتقد بأنه لا ضمان لإستمرار المفاوضات وتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغريا بدرجة كافية.

3.3. إستراتيجية التعاون / إستراتيجية النزاع:

يحرص المفاوض في إستراتيجية التعاون إلى تفادي كافة أسباب النزاع

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

كأسلوب إستراتيجي في مفاوضاته، ويدفعه في ذلك دوافع موضوعية أو شخصية.

بينما يسعى المفاوض في إستراتيجية النزاع إلى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف التفاوضي التجاري، عندما يقدر بأن ذلك يتيح له فرصة أفضل لتحقيق أهدافه.

المطلب الثاني: سياسات المفاوضات التجارية

يمكن التمييز بين عدة سياسات وسياسات معاكسة لها كما يلي:

1. سياسة الإختراق / سياسة الجدار الحديدي: 1

تستخدم سياسة الإختراق بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة التفاوض لأول مرة مع الطرف الآخر، ومن ثم يمثل شخص مجهول بالنسبة للمفاوض يجب أن يتعرف عليه، و يتلشى هذا الغموض بعد تعدد اللقاءات معه و الحصول على بيانات شخصية وموضوعية تتعلق بالقضية التفاوضية.

بينما تستخدم سياسة الجدار الحديدي عندما يسعى الطرف الآخر لإختراق المفاوض، ويتم ذلك من خلال محافظة المفاوض على تماسكه و هدوئه وعدم إتاحة أي فرصة للطرف الآخر كي يتحصل على أية معلومات.

2. سياسة التأكيد / سياسة التشكيك: 2

تستعمل هذه السياسة للتأكد من صحة المعلومات التي قدمها الطرف الآخر خلال الجلسات التفاوضية.

1 طه كاسب الدروبي، كيف تكون متحدثا ومفاوضا مقتنعا، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 45.

2 جمال حواش، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-69.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

بينما تستعمل سياسة التشكيك لمواجهة سياسة التأكيد حيث يكون على المفاوض مواجهة محاولات الطرف الآخر في تبني سياسة التأكيد، وعدم فتح المجال له للتأكد من المعلومات المقدمة.

3. سياسة التوسع / سياسة الحصار:

تستعمل سياسة التوسع لتوسيع مجال النقاط المتفاوض حولها من خلال ضم نقاط جديدة للقضية التفاوضية، مما يؤدي إلى إرهاق الطرف الآخر ويجعله يقدم تنازلات مهمة لكسب القضية التفاوضية.

بينما تستعمل سياسة الحصار عند رغبة المفاوض في عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى في المفاوضات التجارية، قبل التفرغ تماما من النقطة المتفاوض حولها، وعدم السماح له بإرهاق المفاوض وكسب نقاط مهمة في القضية التفاوضية.

4. سياسة التوتر / سياسة الإسترخاء:

يتم إتباع سياسة التوتر بهدف إرباك وإقلاق الطرف الآخر، من خلال إحداث نوع من عدم الإستقرار في الموقف التفاوضي التجاري وإدخال عدة نقاط تفاوضية جملة واحدة، مما يؤدي إلى الإنتصار عليه.

يطلق على سياسة الإسترخاء بسياسة التجاهل أو سياسة النفس الطويل والتي تقوم على عدم الإهتمام بما يطلبه الطرف الآخر، وعدم الإنسياق لضغوطه بل التريث حتى تتضح أهمية ما يعرضه.

5. سياسة المواجهة / سياسة المراوغة:

تقوم سياسة المواجهة على الصراحة بين طرفي التفاوض التجاري، خاصة إذا

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

كانت المصلحة المشتركة بينهما تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، إذ أن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبا على تنفيذ ما إلتزم به كل منهما إتجاه الآخر.

تستعمل سياسة المراوغة بهدف عدم إظهار حقيقة الأهداف التفاوضية ونوع الإستراتيجية المتبعة، من خلال الخداع والمراوغة بشكل لا يثير الشك.

6. سياسة التطوير / سياسة التجميد:

تقوم سياسة التطوير على الأخذ بعين الإعتبار للتغيرات الممكن حصولها في القضية التفاوضية بإعتبارها متغيرة عبر الزمن.

بينما تقوم سياسة التجميد على عدم الأخذ بعين الإعتبار للتغيرات الممكن حصولها في القضية التفاوضية عبر الزمن، والتفاوض وفق المعطيات الموجودة دون أي تعديل سواء كان هذا التعديل سلبيا أو إيجابيا.

المطلب الثالث: تكتيكات المفاوضات التجارية

هناك عدة تكتيكات نذكر بعضا منها وذلك بتصنيفها حسب نفس أسس تصنيف إستراتيجيات المفاوضات التجارية كما يلي:

1. أساس الناتج المطلوب تحقيقه (ماذا؟):

يتضمن هذا الأساس التكتيكات التالية:¹

1.1. تكتيك الصقر والحمامة:

يستعمل هذا التكتيك في حالة تكون الفريق التفاوضي التجاري من

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 74-75.

مفاوضين تجاريين أو أكثر، حيث يكون أحدهما حاد الطبع (صقر) والآخر مسالم (حمامة).

يبدأ المفاوض الحاد الطبع أولاً بالتحدث معبراً عن كل طلباته بحزم وبدون أي تحفظ، ثم يتدخل المفاوض المسالم الذي كان هادئاً طول الوقت ويبيدي إستعداده للتعاون والتنازل مع تهدئة موقف زميله.

2.1. تكتيك التنازل:

عندما يقدر المفاوض بأن الطرف الآخر إتخذ موقفاً وهو غير مستعد للتراجع عنه، ويستطيع التجاوب معه بدون خسارة كبيرة، يقرر الإستجابة لطلباته تفادياً لإستمرار النزاع على أن يوضح له حجم التضحية التي سوف يتحملها، تعبيراً عن حسن نواياه وإخلاصه لإنجاح عملية التفاوض التجاري.

3.1. تكتيك الإستعانة بطرف ثالث:

يستخدم هذا التكتيك عندما يحتدم النزاع بين طرفي التفاوض التجاري ولا يبدو في الأفق وجود حل له، ومنعاً لقطع المفاوضات التجارية نهائياً يقترح المفاوض الإستعانة بطرف ثالث يسعى إلى تقريب وجهات النظر.

4.1. تكتيك نقص السلطة¹:

يستخدم هذا التكتيك عندما يجد المفاوض نفسه في موقف صعب عليه أن يقدم تنازلات أكثر مما يطيق، فيدعي أنه ليس لديه السلطة اللازمة للقيام بهذه التنازلات دون أن يعيق ذلك مجرى المفاوضات.

¹ نفس المرجع السابق، ص 82.

2. أساس توقيت التصرف (متى؟):

يتضمن هذا الأساس التكتيكات التالية:¹

1.2. تكتيك كسب الوقت:

يستخدم هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه، من خلال الحصول على وقت أكبر للإجابة على الأسئلة، وذلك بهدف إعطاء الفرصة لأعضاء فريق التفاوض التجاري والطرف الآخر للتفكير.

2.2. تكتيك المفاجأة:

يتضمن هذا التكتيك إحداث تحول مفاجئ في أسلوب التفاوض، مثلاً عند تقديم معلومات جديدة أو عند إظهار مستندات ووثائق غير متوقعة بهدف كسب المفاوضات.

3.2. تكتيك فرض الأمر الواقع:

يلجأ المفاوض إلى استعمال هذا التكتيك إذا كان بإمكانه حسم بعض النقاط، تدعيم موقفه التفاوضي أو الحصول على معلومات جديدة، من خلال فرضه لتصرف معين على الطرف الآخر والذي لا يكون لديه دوافع أو بدائل قوية لرفضه.

4.2. تكتيك الإنسحاب الظاهري:

يستعمل هذا التكتيك لكسب الوقت، لتنظيم فريق التفاوض التجاري أو خداع

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 274-277.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

الطرف الآخر، وذلك لإقناع هذا الأخير بإنسحاب المفاوض من المفاوضات رغم بقاءه فيها، بهدف إستمالته لتقديم تنازلات.

3. أساس السلوك التفاوضي (كيف؟):

يتضمن هذا الأساس التكتيكات التالية:

1.3. تكتيك المشاركة:

يحاول المفاوض مساعدة الطرف الآخر في تحقيق أهدافه التفاوضية سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، ويتطلب ذلك توفر رغبة صادقة لدى طرفي التفاوض التجاري من أجل التعاون وتعظيم المكاسب المشتركة.

2.3. تكتيك المساهمة:

شعار هذا التكتيك « مرة لك ومرة عليك » بمعنى مرة يساهم المفاوض بمساعدة الطرف الآخر لتحقيق أهدافه التفاوضية ومرة العكس.

3.3. تكتيك التغطية:

يأخذ هذا التكتيك عدة أشكال أهمها الأشكال التالية:

◀ محاولة المفاوض كسب أكبر قدر ممكن من نقاط التفاوض، بهدف إحداث تقدم غير عادي في المفاوضات، حيث تتم هذه التغطية مع مزاولة قدر غير عادي من الضغوط حتى لا يتمكن الطرف الآخر من تحقيق هذا التقدم لصالحه.

◀ تقديم المفاوض بعض التنازلات للطرف الآخر أو مساعدته في تحقيق مطالبه بالنسبة للقضايا التي لا تهتمه كثيرا، وذلك مقابل الحصول على

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

تنازلات من الطرف الآخر في القضايا الأكثر أهمية.

◀ تزويد أو إغراق الطرف الآخر بالأدلة أو المعلومات، كمحاولة لمنعه من التعرف أو الإنتباه إلى نقاط ضعف المفاوض.

4.3. تكتيك منتصف الطريق:

يستعمل هذا التكتيك لمعالجة قضايا التفاوض التجاري التي يتباعد فيها موقف طرفي التفاوض التجاري إلى حد كبير، مع رغبة كل منهما في التوصل إلى إتفاق وتعظيم المكاسب المشتركة، وذلك من خلال تقاسم المكاسب والأضرار.

يمكن تقديم تكتيكات أخرى للمفاوضات التجارية وهي كما يلي:

5.3. تكتيك الهدايا الرمزية: 1

يقدم المفاوض عند التعارف أو بداية التفاوض التجاري هدايا رمزية كعربون صداقة ورغبة منه في التعاون مع الطرف الآخر، مؤكدا على القيمة الرمزية للهدايا حتى لا يسوء فهم هذا السلوك.

6.3. تكتيك التمسك بالمواقف مع إستمرار الضغط: 2

يتمسك المفاوض بموقفه التفاوضي مع مواصلة الضغط على الطرف الآخر كي يقدم له التنازلات المطلوبة، من خلال التلويح بإستخدام بعض الأوراق الرابحة* بشرط أن تكون للمفاوض القدرات والإمكانيات اللازمة للتحكم في زمام الأمور.

1 جمال حواش، مرجع سبق ذكره، ص 73.

2 نفس المرجع السابق، ص 83.

* مثلا إلحاح المفاوض على الطرف الآخر بتخفيض سعر المنتج وإلا سوف يشتري من عند المنافس.

7.3. تكتيك تقديم عينة من المنتج للطرف الآخر:¹

يعتبر هذا التكتيك من أهم أنواع التكتيكات التي تستعمل لإختراق الأسواق التجارية المشبعة أو أسواق الإحتكار، ويستعمل بهدف محاولة إقناع الطرف الآخر بإقتناء المنتج الذي يعرضه عليه المفاوض، وذلك من خلال تقديم هذا الأخير عينة من المنتج للطرف الآخر لتجريبه مع حسن معاملته وإستمالته عاطفياً.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

المبحث الرابع: مكانة التفاوض في العملية البيعية

يمكن التعرف على مكانة التفاوض في العملية البيعية* من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مراحل عملية الشراء

تمر عملية الشراء بالمراحل التالية:

1. إدراك الحاجة:¹

يمكن للمؤسسة أن تدرك حاجتها من منتج معين إما من إدارة المخزون من خلال قيامها بأعمال الجرد الدائم للمواد في المخازن، وإكتشافها بأن المخزون من المنتج غير كافي، أو تقوم الإدارة صاحبة الحاجة بطلب شراء هذا المنتج إذا كان لا يوجد في المخازن أو سيتم شراؤه لأول مرة.

يشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

◀ يجب أن تقوم الجهة المدركة للحاجة بإبلاغ إدارة المشتريات عن الحاجة في ظل مدة زمنية كافية، تمكن إدارة المشتريات من توفيرها في الوقت المناسب.

◀ يجب معاملة الحاجة الطارئة معاملة خاصة من قبل إدارة المشتريات بعيدا عن الروتين والتسويق.

◀ يجب أن تعمل إدارة المشتريات على تزويد الإدارات الأخرى بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، والتي تتعلق بوضع المواد في المخازن وفي السوق.

* نظريا نفصل بين عمليتي الشراء و البيع ولكن عمليا لا يمكن الفصل بينهما، وذلك فقط بهدف تسهيل الدراسة.

¹ عيد عريفيج، حنا نصر الله، كاسر المنصور، إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال) المفاهيم العامة – الوضائف والأهداف، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 154-155.

2. توصيف الحاجة:1

يتضمن توصيف الحاجة من المنتج تحديد النوعية والمواصفات المطلوب توفرها في المنتج المراد شرائه.

3. إختيار البائع المناسب:2

إختيار البائع المناسب يتطلب التمييز بين المنتجات التي سوف تشتريها المؤسسة لأول مرة وبين المنتجات التي إعتادت على شرائها، في الحالة الأولى تقوم إدارة المشتريات بتحر شامل عن البائعين اللذين ينتجون أو يسوقون المنتج، وتجمع معلومات كاملة عن أسعارهم، مستوى جودة منتجاتهم...إلخ.

أما في الحالة الثانية عادة ما يكون لدى إدارة المشتريات سجلات تتضمن قائمة بالبائعين اللذين سبق التعامل معهم، وكامل المعلومات فيما يخص الأسعار والجودة...إلخ، أي أن المؤسسة تتحرى عنهم ولكن ليس بنفس الدرجة التي تحرت بها عنهم في الحالة الأولى، لأنه عادة يكون لديها معلومات مسبقة عنهم.

بعدها تحدد إدارة المشتريات البائعين تفاضل بينهم ثم تختار البائع الذي يقدم أفضل العروض.

4. التفاوض:3

يتطلب أحياناً من المشتري التفاوض مع البائع لعدة أسباب أهمها:

← الحصول على عروض أفضل من العروض التي يقدمها البائع.

¹ نفس المرجع السابق، ص 155.

² عمر العقيلي، قحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2009، ص 77.

³ نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ بناء علاقة طيبة مع البائع والحصول على مميزات أفضل من باقي المشتريين.

◀ الإعتماد على البائع في حالة الطوارئ بغية تزويد المشتري بالكميات اللازمة من المنتج.

5. الإختتام: 1

يتضمن إختتام عملية الشراء التوقيع على العقد وتثبيت الشروط المتفق عليها في المفاوضات.

6. المتابعة: 2

تقوم إدارة الشراء بمتابعة عدة نقاط هي:

◀ طلب التوريد ضمانا لعدم التأخير في التسليم والالتزام بشروط العقد.

◀ إستلام وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

◀ الإحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية التي تثبت حق المشتري إتجاه البائع.

◀ مراجعة قوائم المشتريات ومقارنتها مع ما هو متفق عليه مع البائع ومصادقة الفواتير.

¹ عيد عريفج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² نفس المرجع السابق.

المطلب الثاني: مراحل عملية البيع

تمر عملية البيع بالمراحل التالية:¹

1. الإفتتاح:

تعتبر مرحلة الإفتتاح أول مرحلة من مراحل البيع يقدم فيها البائع نفسه وإسم المؤسسة التي يمثلها، ويقدم أيضا معلومات دقيقة ومختصرة عن المنتج المراد بيعه مبرزاً منافعه وسماته مقارنة بالمنتجات المنافسة، وذلك بكل إهتمام وجدية.

2. تحديد الحاجة:

بعد مرحلة الإفتتاح تأتي مرحلة تحديد حاجة المشتري وذلك من خلال الإصغاء الجيد له، طرح الأسئلة اللازمة وفي الوقت المناسب.

3. التقديم والعرض:

يقدم البائع وصف دقيق للمنتج ثم يعرض طريقة إستعماله، ويمكن أن يصحب ذلك تقديم شهادات لمشتريين إشتروا المنتج وهم راضون عنه أو تقديم ضمانات.

4. التعامل مع الإعتراضات:²

قد يتخلل عملية البيع إعتراض المشتري عن شراء المنتج إذ ليس كل المشتريين يقدمون على الشراء الفوري للمنتج، فقد يؤجل المشتري قرار الشراء أو لا يرغب في الشراء على الأقل حالياً.

¹ حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 77-72.

² محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2008، ص 93.

5. التفاوض: 1

يتطلب أحيانا من البائع التفاوض مع المشتري لعدة أسباب منها:

◀ مواجهة حدة المنافسة.

◀ التخلص من الفائض من المخزون.

◀ كسب حصة سوقية جديدة.

◀ تحقيق رقم أعمال معتبر.

◀ كسب سمعة جيدة.

◀ الترويج لمنتوج جديد.

6. الإختتام:

يجب على البائع أن يتعرف على المؤشرات التي تعبر على توقيت إختتام صفقة البيع كتقرير المشتري شراء المنتج بطلب كمية معينة، أو من خلال تعليقه على جودة المنتج أو طرحه لسؤال معين.

7. المتابعة:

يتطلب من البائع متابعة المشتري ومعرفة مستوى رضاه عن منتج وخدمات المؤسسة، هذا ما يجعله يكتشف الإنحرافات ويساهم في معالجتها.

¹ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education France, 13^{ème} édition, France, 2009, p 718.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

المطلب الثالث: قوة الموقف التفاوضي للمشتري

يمكن التعبير عن قوة الموقف التفاوضي للمشتري من خلال عدة نقاط نذكر من بينها: ¹

1. درجة المنافسة بين البائعين:

كلما كان عدد البائعين كبير كلما كانت درجة المنافسة بينهم للتعاقد مع المشتري كبيرة، مما يعطي له حرية أكبر لإختيار البائع المناسب الذي يتعاقد معه وبأفضل الشروط.

2. مدى توفر المعلومات اللازمة للمشتري:

يزداد الموقف التفاوضي للمشتري قوة إذا كان على معرفة تامة بالنقاط التالية:

◀ الظروف الإقتصادية العامة وإتجاه تطورها مستقبلا.

◀ المنتجات المعنية بالتفاوض.

◀ شروط البائع ونقاط قوته ونقاط ضعفه.

3. قدرة المشتري على التحليل: ²

تعتبر قدرة المشتري على التحليل نقطة قوة مهمة لتعزيز موقفه التفاوضي، لأن ذلك يسمح له بتحديد الموقف التفاوضي للبائع مما يمكنه من التفاوض معه، والنقاط التي يجب تحليلها هي النقاط محل التفاوض مع البائع فمثلا لتحليل سعر المنتج المراد شرائه يجب تحليل تكلفة شرائه وهكذا.

¹ عمر العقيلي، قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187.

² مركز الإدارة و التنمية، مقال تحت عنوان: **تفاوض المشتري**، على الموقع الإلكتروني التالي:

4. مدى حاجة المشتري للمنتوج:

لما لا يكون المشتري في عجلة من أمره ولديه الوقت الكافي للمفاضلة بين المنتجات الموجودة في السوق، والتفاوض بكل حرية مع البائع بالشروط التي يريدها، هذا ما يعزز موقفه التفاوضي والعكس صحيح.

5. سمعة المشتري:

لما تكون للمشتري سمعة طيبة لدى البائعين فإن ذلك يسهل له عملية التفاوض معهم، نظرا للثقة التي يضعونها فيه، ويمكن له كسب سمعة جيدة من خلال:

- ◀ إلتزامه بشروط العقد.
- ◀ إلتزامه بالمواعيد.
- ◀ سرعته في الدفع.
- ◀ إحترامه لآجال التسديد.
- ◀ إحترامه و حسن معاملته للطرف الآخر.

المطلب الرابع: قوة الموقف التفاوضي للبائع

يمكن التعبير عن قوة الموقف التفاوضي للبائع من خلال عدة نقاط نذكر من بينها:¹

1. ضعف حاجة البائع للتعاقد:

إن العلاقة بين حاجة البائع للتعاقد وقوة موقفه التفاوضي هي علاقة عكسية، فكلما كانت حاجة البائع إلى التعاقد أو رغبته في ذلك ضعيفة إزداد موقفه التفاوضي قوة

¹ عمر العقيلي، قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

والعكس صحيح، إذ أن ضعف حاجة البائع في التعاقد مع المشتري تجعله لا يرضخ للتنازلات التي يطلبها المشتري كتخفيض السعر مثلا.

2. الوقت المتاح للمفاوضات:

إذا كان الوقت المتاح للمفاوضات قصير فإن الموقف التفاوضي للبائع يزداد قوة، نظرا لعدم وجود مساحة زمنية كبيرة للمشتري للتفاوض معه، وبالتالي يبيع البائع بالشروط التي تناسبه¹.

3. ميزة تنافسية:

إذا توفرت لدى البائع ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيه، فإن موقفه التفاوضي سوف يكون قويا والعكس صحيح، وفيما يلي نقدم بعض الميزات التنافسية التي تقوي الموقف التفاوضي للبائع:

1.3. إحتكار البائع للسوق:

في هذه الحالة لا تكون لدى المشتري فرصة كبيرة للتفاوض بحيث ليس لديه خيارات عديدة سوى الرضوخ لشروط البائع.

2.3. الخدمات التي يقدمها البائع:

يمكن للبائع أن يحقق ميزة تنافسية عندما يقدم خدمات أفضل من الخدمات التي يقدمها المنافسين مثل:

← البيع بالتقسيط.

← مدة ضمان المنتج تكون أطول.

¹ نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: مهارات المفاوضين التجاريين ومكانة التفاوض في العملية البيعية

◀ إمكانية التفاوض.

◀ تقديم هدايا للمشتريين عند شراء المنتج.

3.3. سمعة البائع:

لما تكون لدى البائع سمعة جيدة لدى المشتريين فإن ذلك يعطيه ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيه، ويجعله مفضل لديهم مثل معرفة المشتريين ب:

◀ إلتزام البائع بالمواعيد.

◀ إلتزام البائع بشروط العقد.

◀ جودة الخدمات التي يقدمها.

4.3. المهارات التفاوضية للبائع:1

لما يكون لدى البائع مهارات تفاوضية جيدة فإن ذلك سوف يمكنه من التعرف على الموقف التفاوضي للمشتري، وبالتالي يستطيع من خلال ذلك أن يقدم له الخدمات التي تلبى رغباته وتخدم مصلحته.

¹ www.mdcegypt.com, op.cit, p p 20-21.

خلاصة:

تطورت المفاوضات التجارية مع مرور الزمن وأصبح لها عدة صور أي لم تصبح تقتصر فقط على التفاوض بين البائع والمشتري، هذا ما تطلب توفر مهارات أساسية شخصية وتقنية لدى المفاوضين التجاريين كي تساعدهم على إنجاز كل مرحلة من مراحل العملية التفاوضية، وبالتالي إنجاز عملية المفاوضات التجارية ككل وتحقيق الأهداف التفاوضية لطرفي التفاوض التجاري.

في ظل المنافسة الشديدة وتعدد وتنوع السلع والخدمات يجد البائع من جهة صعوبة في تسويق منتجاته، ومن جهة أخرى يجد المشتري صعوبة في إختيار المنتجات والخدمات التي تلائم حاجاته وقدرته الشرائية، مما يدفع بهما إلى التفاوض على عدة نقاط وإستغلال موقفهما التفاوضي قبل إمضاء عقد العملية البيعية.

كما أننا نلتمس من خلال ما سبق أهمية الوقت في المفاوضات التجارية، إذ يفضل مثلا بدأ التفاوض حول النقاط التي من السهل التفاوض حولها ثم التفاوض حول النقاط الأخرى، وذلك بهدف كسب الوقت وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التفاوضية. يجب أيضا إختيار التوقيت المناسب للرد على الإعتراضات بهدف معالجتها في الوقت المناسب. كما يمكن للوقت أن يشكل قوة تفاوضية سواءا كان ذلك بالنسبة للبائع أو للمشتري.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

شذم م / مخ عت آل دوداح

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للموضوع نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية من خلال دراسة دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية في ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح، وذلك بالإستعانة بمقابلات شخصية أجريناها مع الأطراف التي تتفاوض في مجال الشراء بالشركة و بإستبيان وزعناه على القوة البيعية للشركة.

يمكن تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول: التعريف بالشركة
- ◀ المبحث الثاني: التفاوض في مجال الشراء في الشركة
- ◀ المبحث الثالث: التفاوض في مجال البيع في الشركة

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

المبحث الأول: التعريف بالشركة

يمكن تقديم الشركة من خلال ما يلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة

تأسست ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح* سنة 1989 م بولاية بومرداس من طرف السيد دوداح محمد وأبنائه، تحت إسم " شركة تضامن للخدمات العامة والتجارية آل دوداح "، وفي سنة 2008 م غيرت الشركة طابعها القانوني وأصبحت تسمى " شركة ذات مسؤولية محدودة للخدمات العامة والتجارية آل دوداح " مع إحتفاظها بنفس الفروع والنشاطات، وتطمح مستقبلا في تشكيل مجمع آل دوداح**.

تتمثل نشاطات عمل الشركة في النشاطات التالية:¹

- ◀ إستيراد وتسويق بالجملة المبيدات والمعدات الزراعية.
- ◀ البيع بالجملة المواد الغذائية للإقامات الجامعية وتجمعات أخرى.
- ◀ إستيراد وتسويق منتجات الإعلام الآلي وتجهيزات المكتب.
- ◀ إستيراد وتسويق عتاد الأشغال العمومية والميكانيك.
- ◀ إنجاز البنايات.
- ◀ الأشغال العمومية.

* ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح: الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارية آل دوداح.

** يتكون مجمع آل دوداح من الشركات التالية: ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح، ش ذ م م الدولية للمواد الغذائية، ش ذ م م مهدي.

¹ مقابلة شخصية مع السيد: مبارك قندز، نائب المدير العام، بتاريخ 2012/11/25.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

◀ إستيراد وتسويق مواد ومعدات التنظيف.

تسوق منتجاتها عبر فروعها التسويقية المتواجدة في كل من: قسنطينة، بومرداس، بودواو، الجزائر العاصمة، وهران، تلمسان، المدية، بسكرة، الجلفة، تيارت، ورقلة، بشار.

للشركة نوعين من الزبائن هما:

1. الزبائن الكبار (الأوفياء): للشركة عدة زبائن أوفياء هم:

◀ الهيئات المحلية.

◀ إدارة الأشغال العمومية.

◀ إدارة الخدمات الجامعية.

◀ الديوان الوطني للتطهير.

◀ ديوان التسيير العقاري.

◀ وزارة الدفاع.

2. زبائن آخريين: للشركة زبائن آخريين هم:

◀ تجار الجملة.

◀ تجار التجزئة.

◀ الشركات الخاصة.

◀ الأفراد*.

* كل شخص يرغب في إقتناء منتجات الشركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

تحصلت الشركة في شهر جويلية من سنة 2012 م على شهادتي إيزو: شهادة حول نظام الجودة* وشهادة حول نظام البيئة** من طرف المجمع الألماني «توف آر هنلند»¹.

تمكنت الشركة من الحصول على شهادة الإيزو حول نظام البيئة لأنها تبيع منتجات غير مضرّة للبيئة، كما أن تخزينها لهذه المنتجات يتم وفق معايير التخزين المطلوبة. وتمكنت من الحصول على شهادة الإيزو حول نظام الجودة لأنها تستعمل البطاقات النموذجية لمراقبة أدائها وتحسينه.

أصدرت الشركة في سنة 2004 م موقعها الإلكتروني « www.doudah.com » الذي أصبح واجهة لنشاطاتها، كما أصدرت بريدّها الإلكتروني « doudah@doudah.com » للإتصال والتواصل مع زبائنها ومورديها ولإستقبال مختلف الإقتراحات والانتقادات.²

قدر عدد عمال الشركة في نهاية سنة 2012 م ب 250 عامل، كما قدر رأس مالها الإجتماعي في نهاية نفس السنة ب 130.00 851 413 دج، وبلغ رقم أعمالها حوالي 03. 893. 478 933 دج.³

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

يعتبر الهيكل التنظيمي صورة للشركة يوضح مختلف وظائفها، أقسامها و فروعها، والذي من خلاله يمكن إبراز الأطراف التي تقوم بعملية التفاوض، ويمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

* ISO 9001.

** ISO 14001.

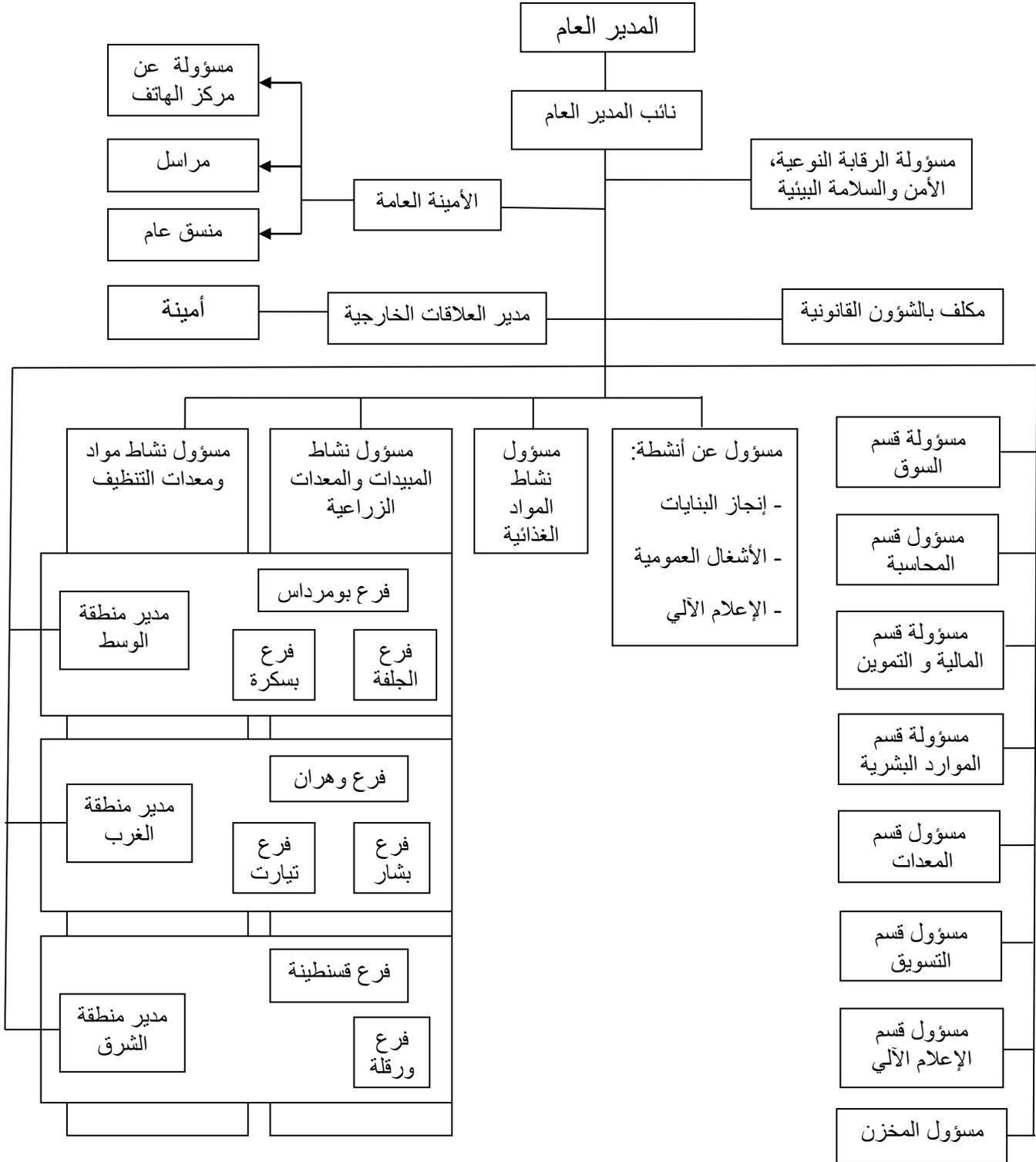
¹ مقابلة شخصية مع السيدة: سعيدة زروقي، مسؤولة الرقابة النوعية، الأمن والسلامة البيئية، بتاريخ 11 / 12 / 2012.

² SARL.BPI/ENH-Doudah, **Catalogue Des Produits Et Equipements d'Hygiène Publique**, Algérie, 2009, p p 3-6.

³ مقابلة شخصية مع السيدة: وريدة عازم، محاسبة، بتاريخ 03 / 03 / 2013.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

شكل رقم (03، 01): الهيكل التنظيمي لش ذ م م / خ ع ت آل دوداح



المصدر: ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح، الهيكل التنظيمي، قسم الموارد البشرية، الجزائر، 2012.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

من خلال ما يلي نوضح مهام كل طرف في الهيكل التنظيمي:¹

1. المدير العام:

يتمثل دور المدير العام في المهام التالية:

- ◀ رسم السياسة العامة للشركة.
- ◀ السهر على السير الحسن للشركة.
- ◀ خلق جو من التعاون والتفاهم بين مختلف إطارات الشركة.
- يساعده في ذلك نائبه الذي يعتبره يده اليمنى والذي يستشيريه في كل كبيرة وصغيرة وكذا أبنائه مسؤولو الأنشطة بالشركة.

2. نائب المدير العام:

يقوم نائب المدير العام بالمهام التالية:

- ◀ السهر على تنفيذ السياسة العامة للشركة.
- ◀ إصدار الأوامر لمختلف أقسام الشركة.
- ◀ السهر على التسيير الأمثل للموارد المادية والبشرية للشركة.
- ◀ الإشراف على تنظيم الملتقيات والدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة.
- ◀ الإتصال بمختلف متعاملين الشركة من مؤسسات، بنوك، مراكز البحث والتطوير و الزبائن.

¹مقابلة شخصية مع السيد: مبارك قندز، مرجع سبق ذكره، بتاريخ 2012/12/06.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

3. مسؤولية الرقابة النوعية، الأمن والسلامة البيئية: 1

نظرا لتحصل الشركة على شهادتي إيزو: شهادة حول نظام الجودة وشهادة حول نظام البيئة، قامت بتعيين مسؤولية عن الرقابة النوعية، الأمن والسلامة البيئية التي تقوم بإعداد تقارير توضح فيها مدى مطابقة نشاط الشركة لمعايير نظام الجودة ونظام البيئة، بالإعتماد على البطاقات النموذجية* والتنقل إلى الميدان.

4. الأمانة العامة:

تقوم الأمانة العامة بالمهام التالية: 2

◀ تحضير كل الملفات والوثائق التي يطلبها منها المدير العام ونائبه.

◀ إرسال / إستقبال الرسائل عبر الفاكس إلى / من مختلف الفروع والمؤسسات التي تتعامل مع الشركة.

◀ تقديم المعلومات اللازمة إلى المدير العام.

بما أن الأمانة العامة لا تستطيع أن تهتم بالهاتف و تكون مراسلة ومنسقة الشركة، بالإضافة إلى قيامها بالمهام السابقة الذكر فقد تم تخصيص أفراد آخرين للتكفل بهذه المهام حيث هناك:

1.4. مسؤولية عن مركز الهاتف:

تقوم بالإتصال بمتعاملين الشركة عند الحاجة وتلقي مكالماتهم وتقديم المعلومات اللازمة إلى الأمانة العامة.

1 مقابلة شخصية مع السيدة: سعيدة زروقي، مرجع سبق ذكره.

* الملاحق رقم (03 ، 01)، (03 ، 02) أمثلة عن البطاقات النموذجية.

2 مقابلة شخصية مع السيدة: نعيمة بن دوحو، الأمانة العامة، بتاريخ 09 / 12 / 2012.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

2.4. مراسل:

يقوم المراسل بإرسال وإحضار الملفات من / إلى متعاملين الشركة كما يعتبر ممثلها لديهم عند الحاجة، حيث يمثلها لدى البنك مثلا إذا كانت الشركة تريد الحصول على قرض.

3.4. منسق عام:

يقوم المنسق العام بالتنسيق بين الإدارة ومختلف أقسام وأنشطة الشركة.

5. مكلف بالشؤون القانونية:

يقوم المكلف بالشؤون القانونية بالمهام التالية:¹

◀ التكفل بمتابعة كل المشاكل و الشؤون القانونية المتعلقة بكل فروع الشركة، مثلا متابعة حالة عدم رغبة زبون معين في التسديد.

◀ التنسيق بين الشركة و المحامين، المحضرين القضائيين والموثقين.

6. مدير العلاقات الخارجية:²

يقوم مدير العلاقات الخارجية بربط علاقات الإتصال مع البنوك والهيئات المحلية واليقظة القانونية للشركة*.

¹ مقابلة شخصية مع السيد: سفيان ياحي، مكلف بالشؤون القانونية، بتاريخ 25 /12 /2012.

² مقابلة شخصية مع السيد: رابح شيخ، مدير العلاقات الخارجية، بتاريخ 25 /12 /2012.

* مدى تطبيق الشركة للقوانين.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

7. مسؤولو الأنشطة: 1

يقوم مسؤولو الأنشطة بالمهام التالية كل في النشاط المسؤول عنه:

◀ مراقبة عمل الأقسام التابعة للنشاط المعني.

◀ إعطاء الموافقة / عدم الموافقة على:

• طلبات البيع والشراء التابعة للنشاط المعني.

• طلبات الأقسام التابعة للنشاط المعني مثل طلب التدريب على برنامج معين.

◀ إمضاء وثائق الأقسام التابعة للنشاط المعني.

8. مدراء المناطق:

يقوم مدراء المناطق بالمهام التالية:

◀ مراقبة عمل الفروع التابعة لهم.

◀ التنسيق فيما بين الفروع وبين هذه الأخيرة ومسؤول النشاط التابعين له.

◀ التكفل بالمخزن التابع لهم.

9. مدراء الفروع:

كل فرع له مدير خاص به يقوم بمراقبة عمل القوة البيعية التابعة لفرعه التي تنتقل إلى الزبائن لبيع منتجات الشركة.

¹ مقابلة شخصية مع السيد: فوزي دوداح، مسؤول نشاط المبيدات والمعدات الزراعية، بتاريخ 12 / 12 / 2012.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

10. مسؤولو الأقسام:

يشرف مسؤولو الأقسام على أقسامهم كل في مجاله وتخصصه حيث: ¹

1.10. مسؤولية قسم السوق:

تشرف على قسم السوق يساعدها في ذلك مكلفة بالمناقصات و منسقة وطنية للمناقصات.

2.10. مسؤول قسم المحاسبة:

يشرف على قسم المحاسبة في الشركة بمساعدة ثلاثة محاسبين آخرين.

3.10. مسؤولية قسم الموارد البشرية:

تشرف على قسم الموارد البشرية ويساعدها في ذلك مسؤول الموارد العامة ومسؤول الموظفين.

4.10. مسؤول قسم المعدات:

يشرف على قسم المعدات ويساعده في ذلك منسق لوجيستيكي، مسؤول الصيانة، مسؤول الآلات و مسؤولين على فريقين تقنيين.

5.10. مسؤول قسم الإعلام الآلي:

يهتم بعقاد الإعلام الآلي الذي تشتريه الشركة.

6.10. مسؤول المخزن:

يشرف على المخزن ويساعده في ذلك مسؤول الغرفة الباردة وثلاثة

¹ مقابلة شخصية مع السيد: مبارك قندز، مرجع سبق ذكره، بتاريخ 16 / 01 / 2013.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

مسؤولين آخرين على المخازن.

7.10. مسؤولية قسم المالية والتمويل: ¹

تشرف على قسم المالية والتمويل، وتتفاوض مع الموردين المحليين عن طريق الهاتف، يساعدها في ذلك مكلف بالواردات الذي يتفاوض مع الموردين الأجانب عن طريق البريد الإلكتروني، ومكلف بالإتصال مع الجمارك.

8.10. مسؤول قسم التسويق: ²

يقوم بالتفاوض مع وسائل النشر لنشر الحملات الإعلانية للشركة ويشرف على تنظيم المعارض والأيام الدراسية.

المطلب الثالث: نشاطات، مشاريع وأهداف الشركة

الشركة لها نشاطات عديدة ومتنوعة تتمثل في النشاطات التالية: ³

◀ دراسات حول الأعشاب الضارة بالتعاون مع المعهد التقني بسطوالوي.

◀ دخلت سنة 2009 م كشريك مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لتسيير الأوبئة.

◀ أنجزت سنة 2012 م دراسة حول مكافحة الحشرات الضارة والناقلة للأمراض، بواسطة تكنولوجيا الضباب الحراري مع خبراء ألمان.

¹ مقابلة شخصية مع السيدة: هند دريدي، مسؤولة قسم الشراء، بتاريخ 12 / 12 / 2012.

² مقابلة شخصية مع السيد: أمين طويلب، مسؤول قسم التسويق، بتاريخ 11 / 12 / 2012.

³ SARL.BPI/ENH-Doudah, op.cit, p 5.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

◀ يساهم خبراءؤها في مشروع البحث حول حمى المستنقعات مع شركة فرنسية ومخبر باستور.

◀ نشطت عدة ملتقيات في مختلف فروعها الموزعة عبر كافة التراب الوطني حول مكافحة المشاكل التي تهدد الصحة العمومية بما فيها:

• الأعشاب الضارة.

• وباء الطاعون والأمراض المزمنة.

• الملاريا والإشمانيز.

• التغيرات المناخية.

وذلك بالتعاون مع:

◀ وزارة الصحة.

◀ مخبر باستور.

◀ إدارة الصحة للولاية التي تقيم فيها الملتقى.

◀ أساتذة جامعيين.

◀ خبراء، مختصين وأطباء في المجال.

كما نشطت في مارس من سنة 2013 م ملتقى تحت عنوان: " لنعيش معا في

بيئة صحية " في كل من فرع وهران، فرع بومرداس وفرع قسنطينة.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

تتمثل مشاريع الشركة في:¹

◀ مشروع طرح علامة تجارية جديدة لمنتوج " غلاف للمواد الغذائية " في ماي من سنة 2013 م.

◀ إنطلق سنة 2012 م مشروع إنجاز مصنع لإنتاج الأسمدة، والذي يرتقب تسليمه في سنة 2014 م. تقدر قدرته الإنتاجية ب: 130 000 طن / السنة وهو منتوج 80% جزائري.

◀ إنطلق سنة 2012 م مشروع إنجاز مصنع لإنتاج الكلور، والذي يرتقب تسليمه في سنة 2014 م، وهو منتوج 100% جزائري.

تهدف الشركة حاليا إلى:²

◀ توسيع حصتها السوقية.

◀ زيادة رقم أعمالها.

◀ إقتحام نشاطات إقتصادية جديدة.

◀ كسب أكبر عدد من الصفقات العمومية.

◀ الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

◀ تلبية أكبر قدر ممكن من حاجات ورغبات الزبائن.

◀ تعزيز سمعتها وصورتها في السوق المحلية والأجنبية.

¹ www.doudah.com, 14/03/13, h :17 : 10.

² مقابلة شخصية مع السيد: مبارك قنذر، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

◀ تطوير الإقتصاد الوطني.

◀ التقرب أكثر من المجتمع الجزائري والإندماج فيه.

◀ تطوير أبحاث علمية أخرى مع شركاء محليين وأجانب في مجال الصحة العمومية والزراعة.

◀ تطمح إلى إنجاز مخبر للإختبارات والبحوث حول الأمراض المنقولة عن طريق الإنسان و أمراض النباتات.

◀ المحافظة على شهادتي الإيزو التي تحصلت عليهما سنة 2012 م.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

المبحث الثاني: التفاوض في مجال الشراء في الشركة

قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع الأطراف التي تتفاوض في مجال الشراء، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية، وإستنتاج مراحل التفاوض في عملية الشراء ونقاط قوة ونقاط ضعف الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية

قمنا بإجراء مقابلة شخصية* مع كل من:

◀ مسؤولة قسم المالية والتمويل.

◀ المسؤول المكلف بالواردات.

◀ مسؤول قسم التسويق.

وذلك بهدف التعرف على دور التفاوض في تفعيل عملية الشراء بالشركة، وأجمع المسؤولين الثلاث على الإجابات التالية:

1. نعم نتفاوض في عملية الشراء للأسباب التالية:

◀ بهدف الحصول على عروض أفضل من العروض التي يقدمها المورد وتدنية التكاليف.

◀ بهدف الحصول على عروض تناسب القدرة الشرائية للشركة والمواصفات التي تطلبها.

◀ وجود منافسة بين الموردين مما يؤدي إلى إختيار المورد الذي يقدم أفضل العروض.

* الملحق رقم (03 ، 03).

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

نلاحظ من خلال ما سبق أن الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة تتفاوض من أجل الحصول على عروض أفضل وبالمواصفات التي تحتاجها، نظرا لوجود منافسة بين الموردين أي وجود جو للتفاوض وإمكانية إختيار أفضل العروض.

2. يتم التفاوض أساسا على السعر بهدف الحصول على تخفيض مع المطالبة بتسليم البضاعة في أجل محددة.

نلاحظ أن الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة تتفاوض من أجل تخفيض السعر فقط.

3. يتم التفاوض حول السعر من خلال طلب تخفيض على السعر مرارا وتكرارا حتى يتوقف المورد على التخفيض، ويتم الشراء من المورد الذي يقدم أقل سعر. عادة تقدر نسبة التخفيض ب 2%.

نلاحظ أن الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة تتبع طريقة التفاوض على كل المنتج من خلال المطالبة بتخفيض السعر، نظرا لكونها تهتم بتخفيض السعر إلى أقصى حد ممكن.

نستنتج أن الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة ليست لديها المهارات الكافية للتفاوض نظرا لعدم وجود رؤية واضحة لذلك.

المطلب الثاني: مراحل التفاوض في عملية الشراء

تتبع الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة المراحل التالية للتفاوض:

1. تحديد موضوع التفاوض والهدف العام:

تحدد الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة المنتج الذي ستفاوض حوله، بهدف الحصول على عروض أفضل من العروض التي يقدمها المورد.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

2. تحديد الهدف من التفاوض:

يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف من التفاوض بما يتوافق مع الهدف العام للتفاوض والذي يتمثل في تخفيض السعر إلى أدنى حد ممكن.

3. تحديد الأطراف المتفاوضة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأطراف المتفاوضة والتي تكون أحد الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة وذلك حسب موضوع التفاوض.

4. تحديد أداة التفاوض:

يتم التفاوض عبر الهاتف أو عن طريق الأنترنت أو بواسطتهما معاً، وذلك حسب الحاجة لكل أداة من هاتين الأدوات وحسب مجرى المفاوضات.

5. البدء في المفاوضات:

بعد التحضير للمفاوضات يشرع فيها ويتم التركيز على تخفيض السعر إلى أدنى حد ممكن.

6. إختتام المفاوضات:

بعد الإتفاق على صفقة الشراء يتم تسلم البضاعة والتسديد.

نلاحظ من خلال مراحل التفاوض في عملية الشراء بالشركة عدم إتباع الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء بعض المراحل التي تعد مراحل مهمة في عملية التفاوض وهي:

← دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

← جمع وتحليل البيانات اللازمة للتفاوض.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

◀ وضع خطة للتفاوض.

◀ تدريب أطراف التفاوض.

◀ تقييم جلسات التفاوض.

المطلب الثالث: نقاط قوة ونقاط ضعف الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء

يتميز الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء بنقاط قوة ونقاط ضعف وذلك كما يلي:

1. نقاط القوة:

تتمثل نقاط قوة الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في النقاط التالية:

1.1. وجود عدد كبير من البائعين:

وجود عدد كبير من البائعين سواء كانوا محليين أو أجنبياً نظراً لكون الشركة تشتري من السوق المحلية ومن السوق الأجنبية.

2.1. مدى حاجة الشركة للمنتوج:

أحياناً لا تكون الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في عجلة من أمرها، ويكون لديها الوقت الكافي للمفاضلة بين المنتجات الموجودة في السوق، والتفاوض بكل حرية مع البائع وبالشروط التي تريدها.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

3.1. سمعة الشركة كمشتري:

للشركة سمعة جيدة في السوق نظرا ل:

- ◀ إلتزامها بشروط العقد.
- ◀ إحترامها لأجال التسديد.
- ◀ حسن تعاملها مع الطرف الآخر.

2. نقاط الضعف:

تتمثل نقاط ضعف الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في النقاط التالية:

1.2. عدم التأهيل:

الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة غير مؤهلة للقيام بعملية التفاوض، نظرا لعدم توفرها على المهارات التفاوضية اللازمة للتفاوض.

2.2. عدم التدريب:

لا تدرب الشركة الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء على مختلف المهارات التفاوضية.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

المبحث الثالث: التفاوض في مجال البيع في الشركة

قمنا بتوزيع إستبيان على القوة البيعية للشركة فيما يخص التفاوض في مجال البيع، وفيما يلي نقدم عرض وتحليل النتائج، وإستنتاج مراحل التفاوض في عملية البيع ونقاط قوة ونقاط ضعف الموقف التفاوضي للقوة البيعية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الجزء الأول من الإستبيان

قمنا بتوزيع إستبيان* على كل القوة البيعية للشركة التي يقدر عددها ب 18 قوة بيعية، للتعرف على دور التفاوض في تفعيل عملية بيع المنتجات التي تبيعها الشركة في كافة أنحاء التراب الوطني، والتي تتمثل في المبيدات والمعدات الزراعية ومواد ومعدات التنظيف. تم الإجابة على 12 إستبانة وإستبعاد 5 إستبانات نظرا لعدم الإجابة على كل الأسئلة، وبالتالي قدر عدد الإستبانات المدروسة ب7 إستبانات، وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج الجزء الأول من الإستبيان:

1.1. المستوى التعليمي:

تمثلت نتائج الإستبيان فيما يخص " المستوى التعليمي " في النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03 ، 01): المستوى التعليمي

الدراسات العليا	جامعي	ثانوي	أساسي	المستوى التعليمي
				القوة البيعية
	×			القوة البيعية 1
		×		القوة البيعية 2

* الملحق رقم (03 ، 04).

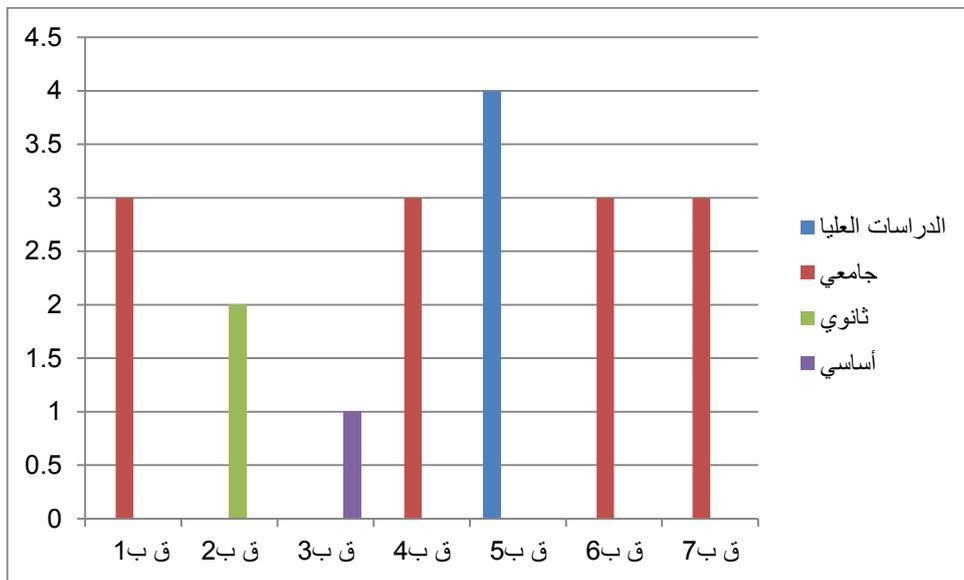
الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

			×	القوة البيعية 3
	×			القوة البيعية 4
×				القوة البيعية 5
	×			القوة البيعية 6
	×			القوة البيعية 7

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستهبان.

يمكن عرض نتائج الجدول في الشكل البياني التالي:

شكل رقم (03 ، 02): شكل بياني يوضح المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستهبان.

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن معظم القوة البيعية للشركة لها مستوى تعليمي " جامعي "، وهذا يدل على حرص الشركة في أن يكون لقوتها البيعية مستوى تعليمي جيد، كي تتمكن من تسويق منتجاتها بطريقة جيدة وتمثلها لدى زبائننا أحسن تمثيل.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

2.1. سنوات الخبرة:

تمثلت نتائج الإستبيان فيما يخص " سنوات الخبرة " في النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03 ، 02): سنوات الخبرة

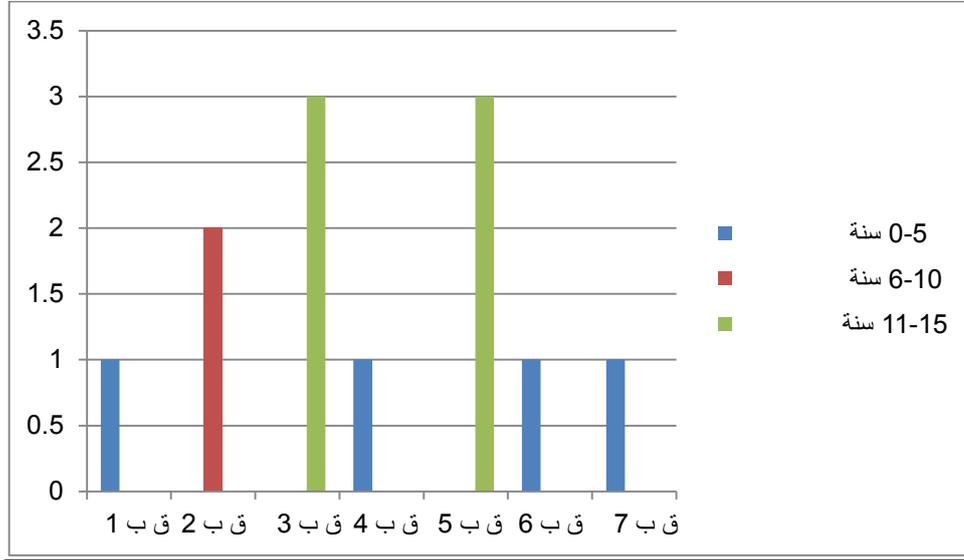
من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنة	من 0 إلى 5 سنوات	سنوات الخبرة البيعية / القوة البيعية
		×	القوة البيعية 1
	×		القوة البيعية 2
×			القوة البيعية 3
		×	القوة البيعية 4
×			القوة البيعية 5
		×	القوة البيعية 6
		×	القوة البيعية 7

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يمكن عرض نتائج الجدول في الشكل البياني التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

شكل رقم (03 ، 03): شكل بياني يوضح سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن معظم القوة البيعية للشركة لها مستوى خبرة في مجال العمل كقوة بيعية يتراوح من 0 إلى 5 سنوات، وهذا يعني عدم توفر الشركة على عدد معتبر من القوة البيعية ذات الخبرة العالية.

3.1. رقم الأعمال المحقق خلال أهم ثلاثة عمليات بيع:

يمكن عرض رقم الأعمال المحقق خلال أهم ثلاثة عمليات بيع في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

جدول رقم (03 ، 03): رقم الأعمال المحقق خلال أهم ثلاثة عمليات بيع

رقم الأعمال ب دج	رقم الأعمال المحقق في آخر أهم ثلاثة عمليات بيع عن طريق التفاوض	رقم الأعمال القوة البيعية
6 450 000 د ج 2 400 000 د ج 2 250 000 د ج	22 000 000 د ج 17 500 000 د ج 13 850 000 د ج	القوة البيعية 1
8 000 000 د ج 4 500 000 د ج 3 500 000 د ج	15 000 000 د ج 9 000 000 د ج 7 000 000 د ج	القوة البيعية 2
1 510 758 د ج 1 378 628 د ج 869 710 د ج	6 137 862 د ج 2 160 000 د ج 1 525 599 د ج	القوة البيعية 3
كل عمليات البيع يتم التفاوض فيها فلا توجد عملية بيع بدون تفاوض.	31 331 004 د ج 15 523 000 د ج 12 311 948 د ج	القوة البيعية 4
	67 776 926 د ج 30 908 489 د ج 22 167 083 د ج	القوة البيعية 5

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

كل عمليات البيع يتم التفاوض فيها فلا توجد عملية بيع بدون تفاوض.	35 720 384 د ج	القوة البيعية 6
	21 378 508 د ج	
	11 255 611 د ج	
	34 628 008 د ج	القوة البيعية 7
	10 934 829 د ج	
	10 461 043 د ج	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

◀ رقم الأعمال الذي تحققه القوة البيعية عن طريق التفاوض أكبر بكثير من رقم الأعمال الذي تحققه بدون تفاوض.

◀ وجود قوة بيعية تباع فقط عن طريق التفاوض.

◀ القوة البيعية التي تباع فقط عن طريق التفاوض تحقق رقم أعمال أفضل من القوة البيعية التي تباع عن طريق التفاوض وبدون تفاوض.

هذا يدل على أن التفاوض مهم في عملية البيع نظرا لمساهمته في زيادة ربح الشركة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من الإستبيان

فيما يلي نقدم عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من الإستبيان:

1.2. ترتيب النقاط التي يتم التفاوض حولها في عملية البيع حسب الأولوية من 1 إلى 7:

يمكن عرض نتائج ترتيب النقاط التي يتم التفاوض حولها في عملية البيع حسب الأولوية

من 1 إلى 7 من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

جدول رقم (03 ، 04) : ترتيب النقاط التي يتم التفاوض حولها في عملية البيع حسب الأولوية من 1 إلى 7

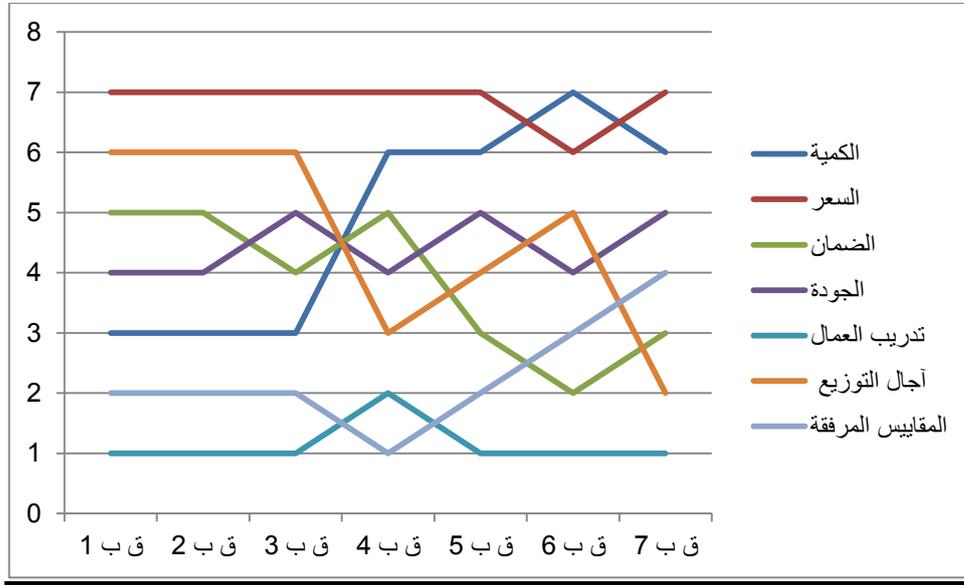
المقاييس المرفقة	آجال التوزيع	الجودة	تدريب عمال المشتري	الضمان	السعر	الكمية	نقاط القوة البيعية / نقاط التفاوض
6	2	4	7	3	1	5	القوة البيعية 1
6	2	4	7	3	1	5	القوة البيعية 2
6	2	3	7	4	1	5	القوة البيعية 3
7	5	4	6	3	1	2	القوة البيعية 4
6	4	3	7	5	1	2	القوة البيعية 5
5	3	4	7	6	2	1	القوة البيعية 6
4	6	3	7	5	1	2	القوة البيعية 7

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يمكن عرض نتائج الجدول في الشكل البياني التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

شكل رقم (03 ، 04) : شكل بياني يوضح ترتيب النقاط التي يتم التفاوض حولها في عملية البيع حسب الأولوية من 1 إلى 7



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبان.

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن النقطة الأولى التي تتفاوض حولها جل القوة البيعية هي السعر، نظرا لإعتباره نقطة مهمة في عملية البيع بالنسبة لكل من البائع والمشتري.

يتم التفاوض بعد ذلك حول آجال التوزيع، الضمان ثم الجودة نظرا لأهمية هذه المتغيرات بالنسبة للبائع كي يروج للمنتوج وبالنسبة للمشتري كي يشتري المنتوج، بحيث إذا كان أجل التوزيع طويل والمشتري بحاجة للمنتوج في أجل قصير هنا سوف يعزف على شراء المنتوج والعكس صحيح.

كذلك لما تكون مدة ضمان المنتوج قصيرة يؤدي ذلك أيضا إلى عزوف المشتري على شراء المنتوج والعكس صحيح، وأيضا إذا كان المنتوج ذو جودة رديئة يؤدي ذلك إلى عزوف المشتري على شراء المنتوج والعكس صحيح.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

بعد التفاوض حول النقاط السابقة يتم التفاوض حول الكمية التي يرغب المشتري في شرائها، ثم يتم التفاوض حول المقاييس المرفقة* وتدريب العمال بحيث تعتبر هاتان النقطتان كخدمة يقدمها البائع للمشتري لتدريب عماله على إستعمال المنتج ولحسب ولاءه ويعتبر ذلك في خدمة مصلحة المشتري.

هناك بعض من القوى البيعية التي ذكرت نقاط أخرى تتفاوض حولها وهي:

◀ توفر المنتج.

◀ توفر قطع الغيار.

◀ خدمات ما بعد البيع.

◀ البلد الأصلي للمنتج.

◀ غلاف عملي*.

2.2. كيف يتم التفاوض حول النقاط التالية؟:

من خلال إجابات القوة البيعية على هذا السؤال لاحظنا أنها تتفاوض على كل المنتج وتقدم تخفيض في السعر بنسبة مئوية تقدر ب 10%، كما تتفاوض على كل جزء من أجزاء المنتج كل على حدى مع مراعات المصلحة المشتركة للطرفين وذلك كما يلي:

1.2.2. السعر:

يتفاوض حول السعر حسب الكمية، الكمية المتوفرة لدى الشركة، مكان التسليم، آجال التسديد ومدة حياة المنتج، بحيث كلما كانت الكمية المراد شرائها كبيرة،

* المقاييس المرفقة مثل: ألبسة الوقاية، أجهزة إعلام آلي، ملحقات مكتب، رعاية حدث خاص بالمشتري... إلخ.

* غلاف يحفظ المنتج بطريقة جيدة، يسهل إستعمال المنتج وجذاب يلفت إنتباه المشتري.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

الكمية المتوفرة لدى الشركة كبيرة وتريد التخلص منها، مكان التسليم وأجل التسديد ومدة حياة المنتج قريبة كلما كان التخفيض في السعر مهم والعكس صحيح.

2.2.2. الكمية:

يتفاوض حول الكمية حسب الكمية التي يريد المشتري إقتناءها، مكان التسليم، وأجل التسديد، حيث كلما كانت الكمية التي يريد المشتري إقتناءها كبيرة وكان مكان التسليم وأجل التسديد قريبين كلما كان التخفيض في السعر مهم والعكس صحيح.

2.2.3. الجودة:

يتم التفاوض حول الجودة حسب الجودة التي يريدها المشتري وحسب قدرته على التسديد، فكلما كانت قدرته على التسديد جيدة كلما كان التخفيض في السعر مهم والعكس صحيح.

4.2.2. الضمان:

لا يتم التفاوض حول الضمان لأن كل منتج له مدة ضمان خاصة به والتي تتراوح من ستة أشهر إلى سنة.

5.2.2. تدريب العمال:

تقبل القوة البيعية تدريب عمال المشتري بكل سهولة نظرا لعدم كفاءة عمال هذا الأخير على إستعمال المنتج، فإذا لم تأخذ القوة البيعية عملية التدريب على عاتق الشركة هناك إمكانية عزوف المشتري على شراء المنتجات التي لا يعرف عماله إستعمالها، وبالتالي تدريب عمال المشتري يخدم مصلحة الطرفين.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

6.2.2. آجال التوزيع:

إذا توفر المنتج يسلم مباشرة إلى المشتري وإذا لم يكن متوفر تتفق القوة البيعية والمشتري على أجل محدد.

7.2.2. المقاييس المرفقة:

تقدم القوة البيعية المقاييس المرفقة للمشتري في الحالات التالية:

◀ لما يشتري كمية كبيرة من المنتج.

◀ لما يكون المشتري وفي.

◀ لكسب مشتري جديد.

◀ لمواجهة المنافسة*.

من خلال ما سبق يمكن إستنتاج المهارات التقنية للقوة البيعية وذلك كما يلي:

◀ تتبنى القوة البيعية إستراتيجية التعاون في المفاوضات بحيث تهدف إلى تحقيق

المصلحة المشتركة وتفادي كافة أسباب النزاع مع المشتري.

◀ تتبنى القوة البيعية في المفاوضات سياستين هما:

• سياسة المواجهة:

تعتمد القوة البيعية على الصراحة مع المشتري وتجنب أي خداع،

خدمة للمصلحة المشتركة.

* عندما يقدم المنافسين نفس العروض.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

● سياسة التطوير:

تأخذ القوة البيعية بعين الإعتبار التغييرات الممكن حصولها في القضية التفاوضية بإعتبارها متغيرة عبر الزمن، مثلا تفاوضت مع المشتري على تسليمه المنتج في أجل معين ولكن حدث طارئ ولم تتمكن من ذلك، فقامت بإبلاغه مع تقديم تعويض وإقتراح تسليمه المنتج في أجل جديد يتفقان عليه.

◀ تتبنى القوة البيعية في المفاوضات التكتيكات التالية:

● تكتيك التنازل:

تستعمل القوة البيعية هذا التكتيك بهدف مواجهة المنافسة وكسب ولاء المشتري، ويكون ذلك خاصة مع الزبائن الأوفياء مثل الموافقة على أجل التسديد الذي يطالب به المشتري رغم عدم خدمة هذا الأجل لمصلحة الشركة.

● تكتيك المشاركة:

تحاول القوة البيعية مساعدة المشتري في تحقيق أهدافه التفاوضية، من خلال تقديم تسهيلات مثل تقديم تخفيضات في السعر تلائم ميزانية المشتري، وتخدم المصلحة المشتركة للطرفين.

● تكتيك الهدايا الرمزية:

تقدم القوة البيعية للمشتري عندما تحقق معه صفقات بيعية مهمة بعض المقاييس المرفقة، وهي عبارة عن هدايا رمزية تعبر عن الرغبة في التعاون معه مرات أخرى.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

3.2. هل تعتبرون أن التفاوض مهم في عملية البيع بالنسبة للشركة؟:

كل القوة البيعية أجابت ب " نعم " أي أنها تعتبر التفاوض مهم في عملية البيع بالنسبة للشركة وذلك للأسباب التالية:

◀ تعتبر عملية التفاوض فن سلوكي حضاري تواكب عملية البيع وذلك بإستخدام عبارات وكلمات معبرة حتى يتسنى للقوة البيعية إرضاء المشتري، بالإضافة إلى إستخدام قوة التفاوض عن طريق الثقافة الشخصية والأناقة.

◀ المهارات الشخصية للقوة البيعية في المفاوضات تلفت إنتباه المشتري إلى العروض البيعية.

◀ التفاوض يساهم في إعطاء صورة جيدة للمشتري عن الشركة: لأن قبول القوة البيعية التفاوض مع المشتري يجعله يأخذ إنطباع جيد عن الشركة، ويحفزه على شراء منتجاتها.

◀ التفاوض يوطد علاقة الشركة مع المشتري: لأن التفاوض يعتبر فرصة بالنسبة للمشتري كي يلبي رغباته، وفرصة للبائع كي يبيع ويكسب ولاء المشتري.

◀ صعوبة البيع بدون تفاوض خاصة في السنوات الأخيرة مع ظهور منافسين جدد يبيعون منتجات غير أصلية وبسعر منخفض.

◀ يساهم التفاوض في زيادة حجم المبيعات وتعظيم الربح.

◀ التفاوض أسلوب لإقناع المشتري بالعروض البيعية.

◀ يساهم التفاوض في الإتفاق وتفادي المشاكل بين البائع والمشتري ويكون من خلاله المشتري موافق وراضي.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

من خلال ما سبق يمكن إستنتاج المهارات الشخصية للقوة البيعية والتي تتمثل في المهارات التالية:

- ◀ معرفة جيدة بالزبائن والمنافسين.
- ◀ مهارة الإنصات من خلال الإستماع الجيد لطلبات المشتري.
- ◀ مهارة التحدث من خلال إستعمال كلمات وعبارات معبرة لتلبية حاجات ورغبات المشتري.
- ◀ مهارة الإقناع من خلال إقناع المشتري بالعروض البيعية.
- ◀ الشخصية الجذابة.
- ◀ القوة التفاوضية التي تكمن في الثقافة الشخصية والأناقة.

المطلب الثالث: مراحل التفاوض في عملية البيع

تتبع القوة البيعية المراحل التالية للتفاوض:

1. تحديد موضوع التفاوض والهدف العام:

تحدد القوة البيعية النقطة التي تتفاوض حولها مع الزبون وذلك بهدف بيع المنتج.

2. تحديد هدف القوة البيعية من التفاوض:

يتمثل هدف القوة البيعية من التفاوض في بيع المنتج، تحقيق رقم أعمال معتبر وكسب رضا ووفاء الزبون.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

3. تحديد الأطراف المتفاوضة:

كل قوة بيعية تتفاوض مع الزبائن الموجودين في المنطقة الجغرافية التي تنتمي إليها.

4. تحديد مكان التفاوض:

تتفاوض القوة البيعية عند الزبون.

5. البدء في المفاوضات:

تحرص القوة البيعية في هذه المرحلة على البيع بدون خسارة وإلى تحقيق الهدف التفاوضي.

6. إختتام المفاوضات:

بعد الإتفاق على صفقة البيع يتم تسليم البضاعة وإستلام مبلغها.

نلاحظ من خلال مراحل التفاوض في عملية البيع بالشركة عدم إتباع القوة البيعية بعض المراحل التي تعد مراحل مهمة في عملية التفاوض، وهي نفس المراحل التي أغفلتها الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء وهي:

← دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

← جمع وتحليل البيانات اللازمة للتفاوض.

← وضع خطة للتفاوض.

← تدريب أطراف التفاوض.

← تقييم جلسات التفاوض.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

المطلب الرابع: نقاط قوة ونقاط ضعف الموقف التفاوضي للقوة البيعية

يتميز الموقف التفاوضي للقوة البيعية بنقاط قوة ونقاط ضعف وذلك كما يلي:

1. نقاط القوة:

تتمثل نقاط قوة الموقف التفاوضي للقوة البيعية في توفرها على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين من خلال تقديمها ل:

1.1. خدمات أفضل من الخدمات التي يقدمها المنافسين:

تقدم القوة البيعية لزبائنها خدمات أفضل من الخدمات التي يقدمها المنافسين والتي تتمثل في الخدمات التالية:

- ◀ تقديم مدة ضمان أطول.
- ◀ إمكانية التفاوض.
- ◀ تقديم مقاييس مرفقة للمشتريين عند شرائهم للمنتوج.

2.1. سمعة القوة البيعية:

القوة البيعية للشركة لديها سمعة جيدة لدى زبائنها نظرا ل:

- ◀ إلتزامها بالمواعيد.
- ◀ إلتزامها بشروط العقد.
- ◀ جودة الخدمات التي تقدمها.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

2. نقاط الضعف:

تتمثل نقاط ضعف الموقف التفاوضي للقوة البيعية في النقاط التالية:

2.1. حاجة القوة البيعية للتعاقد:

تحتاج القوة البيعية إلى التعاقد مع الزبون لتحقيق هدفها من التفاوض.

2.2. الوقت المتاح للتفاوض:

يتحدد الوقت التفاوضي للقوة البيعية بوقت الزبون فكلما كان الزبون لديه الوقت للتفاوض، كلما قدمت له تنازلات أكثر كي تتمكن من تحقيق هدفها التفاوضي. وأيضاً كلما كانت مدة حياة المنتج صغيرة أو الشركة لديها كمية من المنتج، كلما ضعف ذلك الموقف التفاوضي للقوة البيعية.

2.3. نقص التأهيل:

تتوفر القوة البيعية للشركة على بعض المهارات التفاوضية للتفاوض التي إكتسبتها عن طريق الخبرة في المجال.

2.4. عدم التدريب:

لا تدرب الشركة قوتها البيعية على مختلف المهارات التفاوضية.

الفصل الثالث: دراسة حالة ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح

خلاصة:

حصول الشركة على شهادتي إيزو مكنها من تحسين أدائها مما ساهم في إكسابها سمعة جيدة في السوق. كما أن النشاطات التي تقوم بها سمحت لها بترويج منتجاتها والتقرب من زبائنها.

تتفاوض الشركة في مختلف صور المفاوضات التجارية حيث مثلا تعتمد على أطراف خاصة للتفاوض في عملية الشراء وعلى القوة البيعية للتفاوض في عملية البيع.

من خلال نتائج المقابلات الشخصية مع الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء بالشركة، نستنتج أنه ليس لديها المهارات اللازمة للتفاوض نظرا لعدم وجود رؤية واضحة لذلك، إذ تقدر نسبة التخفيض الذي تحصل عليه من جراء عملية التفاوض ب 2% فقط.

أما من خلال نتائج الإستبيان الموزع على القوة البيعية للشركة، نستنتج أنها تتوفر لديها بعض المهارات التفاوضية لكنها مهارات مكتسبة من جراء التفاوض مع الزبائن، أي ناتجة من جراء الإحتكاك معهم والخبرة في الميدان، وليست ناتجة عن معرفتها بهذه المهارات نظرا لكونها تقدم تخفيضات إلى المشتري بكل سهولة وبنسبة كبيرة مقارنة بنسبة التخفيض التي تحصل عليها الشركة عند الشراء والتي تقدر ب 10%.

نلاحظ من خلال مراحل التفاوض في عملية الشراء وفي عملية البيع أن مفاوضين الشركة تغفل عن بعض المراحل المهمة مثل وضع خطة تفاوضية.

رغم توفر مفاوضين الشركة على بعض نقاط القوة لموقفهم التفاوضي إلا أنها لا تستغلها جيدا لكسب المفاوضات.

الخبائمه العلمه

الخاتمة العامة

يعتبر التفاوض عملية مهمة وجوهرية في العلاقات التجارية لاسيما بين البائع والمشتري، نظرا لمساهمته في تفعيل العملية البيعية من خلال إكتساب المفاوض التجاري لجملة من المهارات الشخصية والتقنية، التي تمكنه من تحقيق صفقات تجارية ناجحة. هذا مالمسناه من خلال نتائج دراسة حالة لما لم تتوفر لدى المفاوض التجاري سواءا أكان مشتري أو بائع المهارات الشخصية والتقنية اللازمة، فرغم تفاوضهم مع الطرف الآخر إلا أن عملية التفاوض كانت غير ناجحة تماما.

إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى فرضية مرفوضة لأنه لا يمكن أن تكون عملية التفاوض عملية ناجحة إلا من خلال الإتصال الفعال بين طرفي التفاوض.

الفرضية الثانية فرضية مرفوضة لأن نتائج دراسة الحالة أثبتت عكس ذلك، فالخبرة لوحدها لا تكفي كي يحقق المفاوض التجاري صفقات تجارية ناجحة.

الفرضية الثالثة فرضية مقبولة نظرا لكون أن مكانة التفاوض في العملية البيعية تكمن في تفعيل العملية البيعية من خلال تحقيق صفقات بيعية ناجحة.

الفرضية الرابعة فرضية مقبولة فالتفاوض له دور في تفعيل العملية البيعية في شذم / خ ع ت آل دوداح، ولكنه لا يلعب الدور اللازم نظرا لعدم توفر مفوضيها التجاريين على المهارات التفاوضية اللازمة.

نتائج البحث:

توصلنا من خلال البحث إلى النتائج التالية:

1. نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل نتائج الدراسة النظرية في النتائج التالية:

الخاتمة العامة

- ✓ التفاوض عملية مهمة تستعمل في جميع المجالات كأسلوب سلمي لفض النزاع.
- ✓ يعتبر الإتصال جوهر عملية التفاوض لأنه يساهم في إنجاحها من خلال تبادل الأفكار والآراء بين طرفي التفاوض.
- ✓ التفاوض له علاقة بعدة علوم من أهمها العلوم الموقفية التي إعتد عليها عدة باحثين لتفسير عملية التفاوض.
- ✓ التفاوض له علاقة بعدة نظريات من بينها نظرية المباريات التي تعتبر نمذجة رياضية لحالات التفاوض، ونظريات القرار المتعلقة بمفهوم العقلانية التي إستعان الباحثين فيها بتحليل " سيمون " للعقلانية المحدودة للفرد بإضافة متغيرات أخرى لشرح سلوك المفاوض.
- ✓ يختلف أسلوب التفاوض باختلاف ثقافة المجتمعات لذا من المهم أن يحيط المفاوض علما بمختلف الأساليب التفاوضية، و ببعض الخصائص والعوامل الثقافية التي تسهل له عملية التفاوض مع الطرف الآخر مهما كانت ثقافته.
- ✓ المفاوضات التجارية لها عدة صور و لا تقتصر فقط على التفاوض بين المشتري و البائع.
- ✓ تعتبر المفاوضات التجارية من بين أهم المجالات التفاوضية التي إكتسب الإنسان من خلالها خبراته ومهاراته التفاوضية، عن طريق ممارسة عمليتي الشراء و البيع.
- ✓ نجاح المفاوضات التجارية يتطلب توفر مهارات تفاوضية شخصية وتقنية لدى المفاوضين التجاريين.
- ✓ المنافسة الشديدة وتعدد وتنوع السلع والخدمات تدفع بكل من المشتري و البائع

الخاتمة العامة

إلى التفاوض على عدة نقاط، وإستغلال موقفهما التفاوضي قبل إمضاء عقد العملية البيعية.

✓ الوقت مهم جدا في المفاوضات التجارية لأن إحترامه يسمح بإنجاح العملية التفاوضية.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

تتمثل نتائج الدراسة التطبيقية في النتائج التالية:

✓ تتوفر الشركة على إمكانيات مادية و بشرية معتبرة سمحت لها بالتوسع في كافة أنحاء التراب الوطني، في بناء علاقات قوية مع الزبائن و في تكوين زبائن أوفياء.

✓ سر نجاح الشركة هو روح التعاون، الأخوة والتواضع التي بثها مديرها العام في كافة عماله والتي أصبحت تشكل ثقافة الشركة.

✓ غياب الدور الحقيقي لوظيفة التسويق في الشركة.

✓ الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء لا تتوفر على المهارات اللازمة للتفاوض نظرا لعدم وجود رؤية واضحة لذلك.

✓ تتوفر القوة البيعية على بعض المهارات التفاوضية لكنها مهارات مكتسبة من جراء الإحتكاك مع الزبائن والخبرة في الميدان، وليست ناتجة عن معرفتها بهذه المهارات.

✓ رغم توفر مفاوضين الشركة على بعض نقاط القوة لموقفهم التفاوضي إلا أنها لم تستغلها جيدا لكسب المفاوضات.

توصيات البحث:

من خلال ما سبق يمكن إقتراح التوصيات التالية لـ ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح بصفة خاصة و للمؤسسات بصفة عامة :

1. ضرورة الإهتمام بالمورد البشري للشركة من خلال التدريب، التحفيز والتنشيط لأنه يعد العصب المحرك لأي مؤسسة.

2. ضرورة تدريب الأطراف التي تقوم بالتفاوض في عمليتي الشراء و البيع خاصة، وفي مختلف صور التفاوض على المهارات التفاوضية وعدم الإكتفاء بالخبرة في الميدان.

3. الإهتمام أكثر بإدارة القوة البيعية نظرا لكون طبيعة عملها ليس مثل الأعمال الأخرى، لما فيه من صعوبات وضغوطات كثيرة لبيع المنتجات، إقناع الزبائن وتحقيق صفقات بيعية ناجحة.

4. ضرورة إغتنام مفاوضين الشركة لنقاط قوة موقفهم التفاوضي بهدف كسب المفاوضات.

5. ضرورة قيام مسؤول تسويق الشركة بالتسويق الإستراتيجي والتسويق العملي لأن ذلك يعتبر صلب عمله بالإضافة إلى المهام التي يقوم بها.

آفاق البحث:

يعتبر موضوع بحثنا قطرة من بحر العلوم والمعارف المتعلقة بموضوع التفاوض، وفيما يلي نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محل بحوث أخرى:

• دور التفاوض في تسيير العلاقة مع الزبون.

• كيفية إقناع الزبون والتأثير عليه.

الخاتمة العامة

- أخلاقيات التفاوض.
- التفاوض عن طريق الأنترنت.
- التفاوض الدولي كمدخل لصناعة الصفقات العالمية.

قائمة المراجع

باللغة العربية

الكتب :

1. أبو شيخة نادر أحمد، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
2. أبو عامود محمد سعد، التفاوض الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
3. الأقداحي هشام محمود ، عالم التفاوض الدولي و الإتصال الدبلوماسي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
4. البكري ثامر، الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
5. الدسوقي محمد السيد البدوي، دليل رجل الأعمال- دليل التسويق والبيع الناجح، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007.
6. الصيرفي محمد، البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
7. الصيرفي محمد، التفاوض، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
8. الطائي حميد، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. العقيلي عمر، العبدلي قحطان، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2009.

10. العلاق بشير، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. المرسي جمال الدين، إدارة فرق البيع، الدار الجامعية، مصر، 2006.
12. المرسي جمال الدين محمد، محمود أبو بكر مصطفى ، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع- مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2009.
13. النجار فريد، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
14. توفيق عبد الرحمان، منهج مهارات التسويق والبيع ... والخدمة المتميزة- التسويق والبيع: طرق و أساليب البيع المتقدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الرابعة، 2006.
15. ثابت عبد الرحمان إدريس، التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
16. جبر العتيبي صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
17. حافظ محمد عبده، المزيج الترويجي، البيع المباشر والدعاية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
18. حداد سمية، التسويق أساسيات ومفاهيم، الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2009.

19. حواش جمال، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
20. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
21. رجب عبد الفتاح علا، التفاوض: تنمية المهارات تطبيقيا- مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر، مصر، 2006.
22. رود بلانتين فاليري، إدارة المفاوضات، الإستراتيجيات- المهارات والأساليب، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، 2006.
23. زيادة السمرة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
24. طارق محمد، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
25. عبد الرحيم عاطف جابر طه، إدارة التفاوض الدولي: مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
26. عبد الكريم كاظم، إدارة الإجتماعات والمؤتمرات- العمليات التفاوضية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
27. عبيدات محمد، الضمور هاني، حداد شفيق، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2008.
28. عرفة سيد سالم، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

29. عريفج عيد، نصر الله حنا، المنصور كاسر، إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال) المفاهيم العامة – الوظائف والأهداف، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
30. علي محمود، عوض الهزيمة محمد، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
31. كاسب الدروبي طه، كيف تكون متحدثاً ومفاوضاً مقتعاً، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
32. ماهر أحمد ، مهارات التفاوض، الدار الجامعية، مصر، 2005.
33. محمد ندا ، كيف تصبح مفاوضاً فعالاً، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
34. محمود أبو بكر مصطفى، البريدي عبد الله بن عبد الرحمان، الإتصال الفعال: مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2008.
35. محمود أبو بكر مصطفى، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، مصر، 2002.
36. محمود أبو بكر مصطفى، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
37. موسى غانم فنجان، فالح أحمد فاطمة، أخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
38. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
39. هاري كريستين، تقنيات البيع الناجح، الدار العربية للعلوم، الأردن، 1997.

قائمة المراجع

40. هاري ميلز، فن الإقناع: كيف تسترعي إنتباه الآخرين وتغير آرائهم وتؤثر عليهم، مكتبة جرير، السعودية، 2001.
41. ه. شاو وليام، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

الرسائل العلمية:

42. أحمد صالح علي، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر: كلية الحقوق، الجزائر، 2009.
43. المشهراوي حسين محمد، أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
44. مساعيد فاطمة، الأداء التفاوضي الفلسطيني- الإسرائيلي في ضوء مؤتمر مدريد إلى إتفاق أسلو 1993-1991 دراسة تحليلية و تقويمية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2006.

المقالات:

45. بدر اوي عبد الرضا فرج ، إدارة التفاوض وإستخدام منحنيات التعلم في عملية الشراء، مجلة العلوم الإقتصادية، العراق، العدد 14، 2004.
46. مركز الإدارة و التنمية، مقال تحت عنوان: تفاوض المشتري، على الموقع الإلكتروني التالي:

www.mdcegypt.com, 15/01/13, h:17:13.

قائمة المراجع

47. معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات، مقال تحت عنوان: تاريخ وأنواع وخصائص و مجالات التفاوض، على الموقع الإلكتروني التالي:

www.ecwregypt.org/Arabic, 08/05/12, h : 21 : 56.

الموسوعات:

48. موسوعة الإبداع للتنمية البشرية، تنمية مهارة التحدث، على الموقع الإلكتروني التالي:

www.elebda3.com, 15/01/13, h :18 : 00.

49. موسوعة التفاوض وحل النزاعات، على الموقع الإلكتروني التالي:

www.abahe.co.uk/negotiation, 07/03/13, h :11: 15.

المعاجم:

50. جبران مسعود، رائد الطلاب، دار العلم للملايين، لبنان، الطبعة التاسعة، 1989.

51. دار المشرق، منجد الجيب، المكتبة الشرقية، لبنان، 1986.

الدراسات الميدانية:

52. خبراء ألمان، ش.ذ.م.م / خ ع ت آل دوداح، مكافحة الحشرات الضارة و الناقلات للأمراض بماكنات الضباب الحراري، دراسة ميدانية، الجزائر، 2009.

المقابلات الشخصية:

53. مقابلة شخصية مع السيدة: بن دوحو نعيمة، الأمينة العامة، بتاريخ

2012 /12 /09

قائمة المراجع

54. مقابلة شخصية مع السيدة: دريدي هند، مسؤولة قسم الشراء، بتاريخ
2012 /12 /12.
55. مقابلة شخصية مع السيد: دوداح فوزي، مسؤول نشاط المبيدات والمعدات
الزراعية، بتاريخ 2012 /12 /12.
56. مقابلة شخصية مع السيدة: زروقي سعيدة، مسؤولة الرقابة النوعية، الأمن
والسلامة البيئية، بتاريخ 2012 /12 /11.
57. مقابلة شخصية مع السيد: شيخ رابح، مدير العلاقات الخارجية، بتاريخ
2012 /12 /25.
58. مقابلة شخصية مع السيد: طويلب أمين، مسؤول قسم التسويق، بتاريخ
2012 /12 /11.
59. مقابلة شخصية مع السيدة: عازم وريدة، محاسبة، بتاريخ 2013 /03 /03.
60. مقابلة شخصية مع السيد: قندز مبارك، مساعد المدير العام، بتاريخ
2012/11/25.
61. مقابلة شخصية مع السيد: يحي سفيان، مكلف بالشؤون القانونية، بتاريخ
2012 /12 /25.

باللغة الأجنبية

Les livres :

62. Alain Pekar lempereur, Aurélien Colson, **Méthode de négociation**,
Dunod, France, 2004.

63. Alain Pekar lempereur, Aurélien Colson, **Méthode de négociation**, Dunod, France, 2ème édition, 2010.
64. Arnaud Stimec, **La négociation**, Dunod, France, 2005.
65. Bruno Joly, **La vente et ses techniques pratiques**, De poeck, Belgique, 2010.
66. Frédéric Vendevre, Thierry Houver, **Vandre et négocier avec les grands comptes**, Dunod, France, 2006.
67. Jaques Rojot, **La négociation**, Vuibert, France, 2ème édition, 2006.
68. Jean-Paul Guedj, **Négociation avec succès**, Bréal, France, 2010.
69. J.Lendrevie, J.Lévy, D.Lindon, **Mercator**, Dunod, France, 8^{ème} édition, 2006.
70. Ken Langdon, **Apprenez a bien négocier**, Pearson, France, 2007.
71. Lionel Bellenger, **Les fondamentaux de la négociation**, ESF éditeur, 3ème édition, 2011.
72. Michel Delahaye, **La négociation d'affaires**, Dunod, France, 2ème édition, 2005.
73. Michel Paul, **Théorie des Jeux**, 2009, en ligne :
Ecours-univ.fr, 12/12/12, h :21 : 50.
74. Michel Vuillod, **La négociation de projet des objectifs à la réalisation**, Techniq, France, 2004.

75. Mirreille Bernex, Isabelle Petit, Didier Zen, Paula Mendes, **Négociation et relation client**, Dunod, France, 2005.
76. Monique Duchêne, Danièle Mével-Voquer, **Prospection, négociation, suivi de client**, Berti, Alger, 2010.
77. Nicolas Caron, Frédéric Vendeuvre, **Le grand livre de la vente**, Dunod, France, 2008.
78. Pascal Py, **Faire accepter son prix à ses clients**, Organisation, France, 2^{ème} édition, 2007.
79. Patrice Stern, Jean Mouton, **La boîte à outils de la négociation**, Dunod, France, 2010.
80. Patrick David, **La négociation commerciale en pratique**, Organisation, France, 3^{ème} édition, 2006.
81. Patrick David, **La négociation commerciale en pratique**, Organisation, France, 4^{ème} édition, 2008.
82. Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education France, 12^{ème} édition, France, 2009.
83. Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manaceau, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education France, 13^{ème} édition, France, 2009.
84. Roger Fisher, William Ury, **Getting to yes: Négociating Agreement Without Giving In**, Penguin Books, USA, 1983.

85. Yves Lellouche, Florence Piquet, **La négociation Acheteur / Vendeur comment structure et mener une transaction commercial**, Dunod, France, 2ème édition, 2010.

Les thèses :

86. Léa Sébastien, **Humains et non-humains en pourparlers : l'acteur en 4 Dimensions**, Mémoire de Doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines- Saint-Etienne, France, 2006.

Les Articles :

87. Audebert-lasrochas Patrick, **Comment différencier négociation et vente**, Revue française de gestion, N°153, 2004.

88. Centre de Ressources En Economie Gestion, **Négociation approche globale**, France, en ligne :

www.creg.ac-Versailles.fr, 11/07/12, h :12:28.

89. Faure Guy-Olivier, **Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale**, Revue française de gestion, N°153, 2004.

90. Jean-pierre Vyrat, **La place de l'acte de vente dans la négociation**, France, en ligne :

www.Negorisk.com, 03/09/12, h : 17 : 38

91. Isabelle Barth, Lionel Bobot, **Négociation commerciale fondements et perspectives**, Revue Economie et Management, France, N° 137, 2010.

92. Laurance De Carlo, **Vers une théorie élargie de la négociation : Rationalité, cadres cognitifs et émotions**, Revue française de gestion, N° 153, 2004.

93. Olgierd Kutry, **La naissance de la négociation**, cite internet de l'université de liège, France, en ligne :

Reflexions.ulg.ac.be, 11/07/12, h :13 : 00

Les Revues :

94. SARL.BPI/ENH-Doudah, **Les changements climatiques : L'action citoyenne locale est un atout pour réduire l'impact planétaire**, Algérie, 2010.

95. SARL.BPI/ENH-Doudah, **Catalogue des Produits et Equipements d'Hygiène Publique**, Algérie, 2009.

96. SARL.BPI/ENH-Doudah, **Catalogue d'Hygiène Publique**, Algérie, 2013.

Les encyclopédies :

97. Jean-Marc Lehu, **L'encyclopédie du Marketing**, Organisation, 2004.

Les dictionnaires :

98. Esabelle Elkaim, Lynda Carey, Anna Stevenson, **Harrap's de poche dictionnaire Anglais-Français / Français-Anglais**, Chambres Harrap Publishers Ltd, Angleterre, 2001.

99. Isabelle Bourdis, Alain Dontaine, Bruno Flacher, Jean-François Lefevre-Farcy, René Revol, Michel Voisin, **Dictionnaire des sciences éconoliques et sociales**, Hachette Education, France, 2002.
100. Larousse, **Dictionnaire de Français**, Larousse, France, 2005.

Les vidéos :

101. Jean claude waquet, Charles Biljetina, **L'intérêt pour la question de la négociation dans les sciences sociales**, La maison des sciences de l'homme et l'équipe sémiotique cognitive nouveaux médias, France, 2005, en ligne :

www.archivesaudiovisuelles.fr, 13/12/12, h : 20 : 30

المواقع الإلكترونية

101. المركز الوطني للتوثيق البيداغوجي:

www2.cndp.fr, 21/07/12, h: 10:05.

102. المكتبة المركزية للجامعة الإسلامية بغزة:

library.iugaza.edu.ps, 30/04/13, h: 19:21.

103. الموقع الإلكتروني ل ش ذ م م / خ ع ت آل دوداح:

www.doudah.com, 14/03/13, h: 17:10.

104. Cite internet de la revue Française de gestion:

www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004, 09/11/12, h :21: 00

105. Cite internet " Mémoire onligne ":

قائمة المراجع

www.memoireonline.com, 10/02/13, h: 15: 00

106. Cite internet de l'enseignant " Neal Chambers ":

www.englishspark.com, 13/01/13, h : 17 : 00.

107. Centre de gestion des Bouches-du-Rhône :

www.cdg13.com, 16/02/13, h : 09 : 45

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (03، 01) : نموذج عن بطاقة نموذجية لنظام الجودة

	FICHE NAVETTE ACHATS	Réf.FRM_050 Date : 18/09/2012 Page :1/1
---	-----------------------------	---

Information Achats

Non et Prénom :

Département :

Responsable

Hiérarchique :

Désignation /

Description	Qualité	Fournisseur

Achats pour utilisation

Désignation :

Achats pour revente

Désignation :

Date de mise a disposition :

Date :

Signature

Visa du responsable Hiérarchique

Approuvé

Rejeté

Remarque :

Signature :

Service fait

Nom et Prénom :

Date :

Remarque :

Signature :

الملاحق

الملحق رقم (03 ، 02) : نموذج عن بطاقة نموذجية لنظام البيئة

	Tableau des indicateurs envirennements	Réf.FRM_015 Version :1 Date : 01/01/12 Page :1sur1
---	---	---

Objectif	Indicateur de Suivi	Mode de calcul	Résultats

الملحق رقم (03 ، 03): مقابلة شخصية

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماجستير في تخصص: تسويق حول موضوع " التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة: ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح "، تقوم الطالبة: " كايلي ريمة " بإجراء مقابلة شخصية مع كل من مسؤولة قسم المالية والتمويل، المسؤول المكلف بالواردات و مسؤول قسم التسويق و ذلك بهدف التعرف على دور وأهمية التفاوض في عملية الشراء بالنسبة للشركة.

لذا نرجوا منكم المساعدة لإنجاز هذا البحث والمساهمة في إثراء البحث العلمي، ونعدكم أن المعلومات التي سوف تقدمونها لنا سوف تبقى سرية وشكرا.

أسئلة المقابلة الشخصية:

1. هل تتفاوضون في عملية الشراء؟ ولماذا؟.
2. ما هي النقاط التي تتفاوضون حولها؟.
3. كيف تتفاوضون على كل نقطة من هذه النقاط؟.

الملحق رقم (03 ، 04) : الإستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماجستير في تخصص: تسويق حول موضوع " التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة: ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح"، تقوم الطالبة: " كايلي ريمة " بطرح هذا الإستبيان الموجة إلى القوة البيعية الخاصة بالشركة بهدف التعرف على دور وأهمية التفاوض في عملية البيع بالنسبة للشركة.

لذا نرجوا منكم المساعدة لإنجاز هذا البحث والمساهمة في إثراء البحث العلمي، ونعدكم أن المعلومات التي سوف تقدمونها لنا سوف تبقى سرية وشكرا.

1.1- المستوى التعليمي:

ابتدائي أساسي ثانوي جامعي
 الدراسات العليا

2.1- عدد سنوات العمل كقوة بيعية (سنوات الخبرة):

5-0 سنوات 10-6 سنوات 15-11 سنة
 20-16 سنة 25-21 سنة 30-26 سنة
 أكثر من 30 سنة

3.1- رقم الأعمال المحقق في آخر أهم ثلاثة عمليات بيع:

1.3.1. عن طريق التفاوض:

العملية الأولى:

العملية الثانية:

العملية الثالثة:

1. 2.3 بدون تفاوض:

العملية الأولى: دج

العملية الثانية: دج

العملية الثالثة: دج

1.2- رتب النقاط التي يتم التفاوض حولها في عملية البيع حسب الأولوية من 01 إلى 07 :

<input type="checkbox"/>	الكمية	<input type="checkbox"/>	السعر	<input type="checkbox"/>	الضمان	<input type="checkbox"/>	الجودة
<input type="checkbox"/>	تدريب عمال المشتري	<input type="checkbox"/>	آجال توزيع المنتج	<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	المقاييس المرافقة						

إذا كان هناك نقاط أخرى يتم التفاوض حولها أذكرها:

.....

.....

.....

2.2- كيف يتم التفاوض حول النقاط التالية:

1.2.2. السعر:

.....

.....

.....

الملاحق

2.2.2. الكمية:

.....
.....
.....

3.2.2. الجودة:

.....
.....
.....

4.2.2. الضمان:

.....
.....
.....

5.2.2. تدريب العمال:

.....
.....
.....

6.2.2. آجال توزيع المنتجات:

.....
.....
.....

الملاحق

7.2.2. المقاييس المرافقة:

.....

.....

.....

إذا كانت هناك نقاط أخرى يتم التفاوض حولها أذكرها، وكيف يتم ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

3.2- هل تعتبرون أن التفاوض مهم في عملية البيع بالنسبة للشركة؟

لا

نعم

لماذا؟

.....

.....

.....

.....

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de Mémoire de fin d'étude, pour obtenir le diplôme de Magister dans l'option :Marketing sur le thème " **Le rôle de la négociation dans l'activation de processus de vente étude de cas: SARL Doudah** ", l'étudiante " Kaili Ryma " présente ce Questionnaire qu'est destiné à la **Force de vente de la société** dans le but de connaître l'importance de la Négociation dans la vente.

Veillez nous aider à réalisé cette recherche et contribuer à l'enrichissement de la recherche scientifique, et nous vous promettons que les informations que vous nous fournissez seront tenues confidentielles et merci.

1.1- Le niveau d'instruction :

Primaire Secondaire Lycée

Universitaire Etudes supérieurs

1.2- Les années de travail en tant que Force de vente (années d'expérience):

0-5 ans 6-10 ans 1-15 ans 6-20 ans

21-25 ans 26-30 ans plus que 30 ans

1.3- Le chiffre d'affaire réaliser dans les trois dernières importantes ventes :

1.3.1.réaliser par la négociation :

Chiffres d'affaires N ° 01 : DA

Chiffres d'affaires N ° 02 : DA

Chiffres d'affaires N ° 03 : DA

1.3.2.réaliser sans négociation :

Chiffres d'affaires N ° 01 : DA

Chiffres d'affaires N ° 02 : DA

Chiffres d'affaires N ° 03 : DA

2.1- Triez les points négociables dans la vente selon la priorité :

La quantité le prix es délais de livraison

La garantie La formation des travailleurs

La qualité Les mesures d'accompagnements

S'il y'a un autre point qui se négocie dans la vente cité le :

.....

2.2- Comment négociez vous les points suivants? :

2.2.1.Le prix :

.....
.....
.....

2.2.2.La quantité :

.....
.....
.....

2.2.3.La qualité :

.....
.....

.....

2.2.4.La garanti :

.....

2.2.5.La formation des travailleurs :

.....

2.2.6.Les délais de livraison :

.....

2.2.7.Les mesures d'accompagnements :

S'il y'a un autre point que vous négociez le quel ? et comment le négociez vous ?

.....
.....
.....

2.3- Est-ce que vous considérez que la négociation est importante dans la vente ?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

ملخص البحث

1. الملخص باللغة العربية:

يعتبر موضوع التفاوض من المواضيع المهمة وفي جميع المجالات لاسيما المجال التجاري، نظرا لإعتباره وسيلة فعالة لحل النزاع. مع زيادة حدة المنافسة برز أكثر دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية، الذي يكمن في إكتساب المفاوض التجاري لجملة من المهارات التفاوضية التي تمكنه من تحقيق صفقات تجارية ناجحة. لذا على المؤسسات التي تريد تحقيق صفقات تجارية ناجحة أن تدرب مفاوضيها على هذه المهارات.

الكلمات الدالة: التفاوض، العملية البيعية، المفاوضات التجارية، شركة آل دوداح.

2. Résumé en français:

La négociation est importante dans tous les domaines, notamment le domaine commercial, car elle est considérée comme un moyen efficace pour résoudre le conflit. Avec l'intensité croissante de la concurrence, le rôle de la négociation dans l'activation de processus de vente a émergé, sur qui réside dans l'acquisition du négociateur commercial une variété de techniques de négociation, qui lui permettent d'atteindre un succès des affaires commerciales. Ainsi, les entreprises qui souhaitent atteindre un succès de ses affaires commerciales, elles doivent former leurs négociateurs sur ces compétences.

Les mots clés : La négociation, La vente, La négociation commerciale, SARL Doudah.

3. Abstract in English:

The negotiation is important in all fields, particularly the commercial field, because she is considered as an effective way to solve the conflict. With increasing intensity of competition, has emerged over the role of negotiation in the activation of the sales process, which lies in the acquisition of trade negotiator for a variety of negotiation skills, that enable him to achieve a successful business deals. So the institutions that want to achieve a successful business deals, must trained their negotiators on these skills.

Kyewords: Négociation, Sales, Commercial négociation, SARL Doudah.