وزارة التعلـــــيم العالـــــي و البحــث العلمـي

جــــامعة التكويـــــن المتواصـــــل

--\*\*\*--

نيابة رئاسة الجامعة للدراسات و البيداغوجية

نيابة مديرية التعليم عن بعد

فرع : قانون الأعمال

السنة الثانية : الإرسال الثاني

 الدكتور: طاشور عبد الحفيظ

تنسيق و تقديم: الاستاذ بن بوزيد احمد

دروس في مقياس

"تقنية التفاوض الدولي"

☜[***www.facebook.com/benbouzid***](http://www.facebook.com/benbouzid) ***ARCHI***

أنــواع التفــاوض وأنــواع المفــاوضــات .

\* يمكننا أن نحصر أنواع التفاوض في نطاق محدود وبصفة موجزة فيما يلي :

1ـ اتفاق لصالح الطرفين :

وهو إذا ما أنتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج المصلحة المشتركة على أساس ـ أكسب وأكسب ـ ويكون التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين ، وهنا لا بد أن تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا للوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع ، ولا بد أن يقتنع الطرفان المتفاوضان بأنه لا بد من الوصول إلى حل وسط في قضايا التفاوض المتعثرة ، والإستراتيجيات التفاوضية التي يحاول الطرفان تبنيها هي تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة وتوسيع نطاق التفاوض ومده إلى مجالات عديدة .

2 ـ التفاوض من أجــل مكسـب لأحــد الأطـراف و خســارة للطـرف الأخــر.

وهذا النوع يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، وكذلك يحدث بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الأقوى كذلك يحدث هذا النوع من التفاوض عندما يكون الهدف من التفاوض مرحليا . ولا نعني هنا النظرة المستقبلية كثيرا ، والتي قد تنقلب فيها أوضاع موازين القوة ، واستراتيجيات التفاوضية المنتهجة هنا هي استراتيجيات تصارعية مثل إنهاك واستنزاف الطرف الآخر والسيطرة عليه .

تفــاوض الوسيــط :

إن دراسة مثل هذا النوع من التفاوض يعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال ، أو صراع الدول وإدارة الأزمات ، وهذا ما يعرف لا في أدبيات العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث ، ففي حين أن الوسيط يتم اللجوء إليه باعتباره محايدا ومتحررا من قيود عديدة لابد أن تخدم عملية التوفيق إلا أن المنظرين والمحللين لهذا النوع من التفاوض الطرف الوسيط يذهبون إلى أنه في كثير من الحالات يكون منجزا خاصة في المجال السياسي .

ويرى أحد المحللين على سبيل المثال أن الطرف الوسيط وهو الولايات المتحدة في حالة عملية السلام في الشرق الأوسط هو في واقع الأمر طرف منجز في عملية الإستراتيجية بين أمريكا و إسرائيل.

إستراتيجيات التفــاوض الرئـيسيــة في التسويــق التجـــاري

يتسع موضوع التسويق التجاري إلى موسوعة خاصة بطبيعة الحال . فهو شريان الحياة الشعوب و العالم أجمع ،و يدخل في إطار مناقشاته العديد من المحاور ،و هذا يتضمن تعريف ما يسمى بالمزيج التسويقي الذي يتعلق بالوسائل المنتهجة من قبل شركة ما لتخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج، والذي يتضمن ألا تأخذ بين الاعتبار المنتج فقط ، بل مكان السوق وبيئة من حيث الثبات و الشعير وأساليب الترويج المناسبة ، فإننا لا نركز على مفهوم الإستراتيجية الإدارية الخاصة بعملية وضع السياسات العامة والتنفيذية للإسهام في زيادة نمو المؤسسة أو الشركة وأرباحها في الأجل البعيد ولكننا نركز أساسا على الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنتج لما لهذه الإستراتيجيات من امتداد ولمجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة.

وهنا نقول أن هناك إستراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الإستراتيجيات هي:

1- الإستــراتيجيــة الإبتكــاريــة :

وهي الإستراتيجية التي تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور،وفي محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور،وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون،على سبيل المثال قيام شركة لأحذية أطفال، بإنتاج نتاج أحذية تضيء عند السير بها وطرح كميات هائلة في شهر رمضان مع حملة واسعة ،جعلت من هذا الحذاء الهدية المثلى لكل طفل في عيد الفطر،الأمر الذي يؤدي إلى بيع الملايين من الأحذية في وقت قياسي.

إستراتيجيـــة المواجهـــة :

وهي تلك الإستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك ، ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها .

2 ـ إستــراتيجيــة النـوعيــة المتميــزة :

توظف هذه الإستراتيجية من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة ، اعتمادا على جهود التطوير وجهود الدعم للخدمات التي تقدمها. مثال ذلك أسعار تذاكر شركات الطيران ذات السمعة العالمية الرفيعة وأسعار نوع متميز من الشاي مثلا أو أسعار مطعم ما على درجة عالمية من النظافة وحرفية الطهي الرفيعة ، وفي هذه الحالة فإن الشركة أو المؤسسة لا تبالي بارتفاع السعر لأنها تعتمد على قناعة المستهلك بصحة ونوعية المنتوج أو الخدمة الرفيعة الجودة .

3 ـ إستــراتيجيــة التحصيــن :

وهي الإستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة باستخدام إمكاناتها ومصادرها للاحتفاظ بالزبون والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة ، وذلك للحفاظ على هيكل الأسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك . وتوظف هذه الإستراتيجية كذلك من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للشركة .

وأحيانا يطلق على هذه الإستراتيجية إسم إستراتيجية الاحتفاظ بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتوج لمنازل المستهلكين والوكلاء أو البيع بالدليل ( الكاثالوج ) كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخاصة على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال بعض الإعلانات الغريبة ، مثل هذا الإعلان عن سيارة فولكسن فاجن بحيث يقول في الفاصل الإشهاري " إنها ليست سيارة .... إنها فولكس فاجن " وفي إطار هذه الإستراتيجية يفيدنا هذا الخبر الوارد في مجلة Economist الشهيرة عن تأثير الهرم الوظيفي بشركة I.B.M في قطاع البحوث والتطوير ، فلقد اكتشفت إدارة الشركة ضعف شديد في عملية التواصل بين مركز التطوير والأبحاث وبين فروع الشركة ومندوبي المبيعات مما أثر سلبا في منتجات وحركة مبيعات الشركة التي أجمت تنافسها شركات صغيرة مفيدة لمنتجاتها ولكنها لا تعاني من هذا الضعف في التواصل والمركزية ، علما بأن قطاع الأبحاث والتطوير في هذه من أفضل القطاعات العلمية على مستوى العالم ، فالشركة تنفق 06 مليارات سنويا على القطاع كما أن باحثيها قد حصلوا على جائزة نوبل في الثمانينات ومن ثم كان على إدارة الشركة أن توظف إستراتيجية التحصين للحفاظ على مكاسبها وإمكاناتها بحيث لا تضيع هذه الإمكانات في المنافسة مع شركات أصغر بكثير وأقل إمكانات منها.

4 ـ إستــراتيجيــة الاستفزاز أو المضــايقـة :

هنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الإستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل بيعاتهم لهم أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين ، أو دفع رجال البيع بالشركة أو من خلال العملية الإعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو إدعاء عيوب منتجاتهم للسوق ، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولا سيما إذا كانت الإمكانات المادية والترويجية للشركة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة الموظفة لهذه الإستراتيجية .

هذه الإستراتيجية توظف من قبل شركات ليست لها قدرات إبتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجهود في الأسواق وطريقة الإعلان عن منتوج شركة من خلال تعارنته بمنتوج مثيل له بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة كوكاكولا لشركة بيبسي أو الفاكس وهذا من الأمور الشائعة في الإعلان الغربي في حين أن هذا النوع من المنافسة يعتبر غير مشروع في القانون الجزائري .

أنــواع وآلـــيــات الأسئلـة .

للاستفادة من عملية توظيف الأسئلة علينا أن نلاحظ أن استخدامها لها في عملية التفاوض قد يكون لهدف أو عدة أهداف ، منها جذب الانتباه ، الحصول على المعلومات ، إعطاء معلومات ، اختبار صحة المعلومات ، إثارة التفكير ، تنشيط المناقشة ، الوصول إلى نتيجة ، تغيير مجرى الحديث ، كسب الوقت ... الخ .

كذلك يجب أن يسترعي الاهتمام من الذي يوجه الأسئلة وكذلك عملية المبادءة في توجيه الأسئلة ، ومن الذي يسيطر أكثر على عملية توجيه الأسئلة ، ومن الذي يستجيب أكثر للآخر من أجل التعاون في التفاوض أو من أجل الهيمنة أو من أجل الاستلام لأسئلة الطرف الآخر ، فلكل هذه المواقف دلالاتها على طبيعة الحوار وعملية التفاوض .

وفي جميع الأحوال يجب علينا أن نراعي ما يلي :

ـ أن يكون لكل سؤال هدف ، وأن يكون السؤال مناسبا للإستراتيجية التي تعتمد عليها ، وأن نوجه الأسئلة الصحيحة فهذا هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة ، وعلينا ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وأن نطرح الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب كما يجب في طرح الأسئلة مراعاة الآخرين .

وعلينا أن نعرف أن عملية الأسئلة وتوجيهها لخدمة الغرض التفاوضي الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والإداري تستوجب تفكيرا مسبقا ونوعا من التحضير ، وهنا تفيدنا الدراسات الخاصة بالأسئلة بأن هناك عدة خطوات رئيسية تأخذها مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي

وهي كما يلي :

الخـطـوة الأولى : الاستعداد .

وهنا يجب علينا أن نتساءل :

ـ ماذا يمكن أن نكسب من طرح هذا السؤال ؟ هل يمكن أن نحصل على تعاون الطرف الآخر أو معلومات أو تعهدات إذا ما وجهت إليه سؤالا ما . كذلك لابد أن نكون على معرفة بطبيعة الشخص الذي نوجه إليه السؤال . وهل هو أعلى منا في المنصب أو زميل أو عضو في الفريق المفاوض أم هو مرؤوس ...الخ .

إن عدم معرفة الطرف الذي نوجه إليه الأسئلة لوضعنا في موقف أصعب دائما وفي إطار هذه الخطوة الأولى علينا كذلك أن نسأل أنفسنا عن طبيعة أهداف الآخرين من التفاوض وماذا يريدون بالضبط ، ثم ننتقل بعد ذلك إلى عملية صياغة السؤال ، بحيث نستفيد منه دون نحدث أي نوع من الإحراج أو أي ضرر نفسي أو معنوي للطرف الآخر .

الـخطـوة الثــانيـة : طــرح الســؤال .

بعد الاستعداد فإن الخطوة الثانية هي إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يمكننا من الاستفادة من تقديم إجابته بهدوء وبشكل مباشر فيجب أن لا نجعل الطرف الآخر يشعر بأي نوع من الإحراج خاصة عند اعتماد الإستراتيجية غير التصارعية .

الخطـوة الثـالثـة : مراعــاة توابـع طـرح السؤال

( ما يمكن أن ينجر عنه طرح سؤال ما ) .

لابد أن نعلم أن الحصول على الفائدة المرجوة من أي سؤال أو من توجيه سلسلة من الأسئلة لن تتحقق إلا إذا أنصتنا جيدا للإجابات التي قد تفي بحاجاتنا أو تضطرنا لاستئناف عملية توجيه الأسئلة .

ويلاحظ أنه من مستلزمات توظيف الأسئلة بمهارة في عمليات التفاوض ، أن تقوم أثناء عملية الاستماع بعملية تقييم للمعلومات المقدمة من خلال طرح الأسئلة ، ولابد أن ندرك بأن معرفتنا بالهدف النهائي للتفاوض تساعدنا دائما على صياغة السؤال الصحيح سواء كان ذلك في التفاوض السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي فالهدف من الأسئلة الذكية هو تحسين الأداء التفاوضي وكذلك تعظيم المنافع ولا يحدث ذلك إلا إذا تعرفنا على أهدافنا في التفاوض ثم قمنا بعد ذلك بصياغة الأسئلة والاستماع لإجابة الآخرين وطرح مزيد من الأسئلة إذا لزم الأمر حتى نصل بالتفاوض إلى النقطة التي نريد أن نحققها .

أنــــواع الأسئــلـة

يجب أن نتعرض لأهم أنواع الأسئلة بغية الاستفادة منها في العمليات التفاوضية في المجالات المتعددة.

أولا : الأسئلـة المفتــوحــة .

وهي الأسئلة التي تسمح للمتلقي الإجابة عنها من أي زاوية يريدها كأن يطرح سؤال : ما هي الوسائل التي نطور بها التعليم من وجهة نظرك ؟

ومزايا هذا النوع من الأسئلة :

ـ أن نجعل متلقي السؤال يتكلم ونحن ننصت فقط .

ـ يمكن أن يدلنا هذا النوع من الأسئلة على معلومات يتطوع بها المجيب عن السؤال فتعطينا انطباعات عنه دون الحاجة إلى طرح فريد من الأسئلة وقد يتطوع بإجابات مهمة لا نتوقعها .

ـ إن هذا النوع من الأسئلة يسهل الإجابة عنه ولا يمثل أي نوع من التهديد أو إيقاع الخوف في المتلقي ، ولهذا لا بد أن يكون هذا النوع من الأسئلة في مقدمة أنواع الأسئلة عند بدء في التفاوض حتى يتحقق الانسجام المبدئي .

عيــوب هــذا النــوع مــن الأسئلــة :

ـ قد يتحدث متلقي السؤال في اتجاهات لا تهم السائل .

ـ عادة ما تستهلك هذه الأسئلة المفتوحة كثيرا من الوقت ولذلك إذا كنت حريصا على الوقت فلا تستخدمها.

ثــانيــا : الأسئلــة المغلقــة .

هذه النوعية من الأسئلة هي أسئلة تقيد بطبيعتها ، أي يقيد المجيب عن السؤال بتحديد الإجابة في إطار اختيارات محددة ومثال ذلك : هل تؤيد أو تعارض هذا القانون ؟

وللأسئلة المغلقة مميزات وعيوب :

أ ـ مميــزات الأسئلــة المغلقـــة :

ـ أن السائل يسيطر على الأسئلة والأجوبة معا بطريقة ممكنة ومؤثرة .

ـ يستهلك هذا النوع من الأسئلة وقتا أقل . حيث يستهدف السائل نوع الإجابة التي يريدها دون الانتظار لأن يتطوع الطرف الآخر بها كما هو الحال في الأسئلة المفتوحة .

أما عن عيوب هذه الأسئلة فتمثل فيما يلي :

ـ قد لا تحصل من هذه الأسئلة إلا على قدر قليل من المعرفة بالطرف الآخر ، وبذلك نحتاج إلى طرح العديد من الأسئلة لنتعرف على الطرف الآخر ، ومن هنا فإنه يمكن أن يتكلم السائل أكثر من المجيب.

ـ قد تجبرنا الأسئلة المغلقة على تبني موقف معين تجاه التفاوض بكامله منذ بدايته مما قد يؤثر سلبا في إيجابيات العملية التفاوضية .

الدكتور: طاشور عبد الحفيظ

تنسيق و تقديم: الأستاذ بن بوزيد احمد

[**www.facebook.com/benbouzid**](http://www.facebook.com/benbouzid) **ARCHI**

**☜**