

## المحاضرة حادي عشر:

### المبحث الثاني: مرحلة التفاوض من الناحية العملية

أصبح التفاوض - في العصر الحديث - علما قائما بذاته اهتم بدراسته الباحثون لتحديد خطواته ومهاراته، ذلك أن نجاح الصفقة متوقف على نجاح التفاوض في عمله. وأكثر من ذلك، يشهد العمل التجاري المعاصر أن المفاوضات كثيرا ما تتم بناء على استراتيجيات يضعها المتفاوضون (خصوصا في الصفقات التجارية الضخمة، بعض المواضيع الخاصة مثل الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية...)، والمقصود بوضع استراتيجية للتفاوض هو التخطيط المفصل وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة، فيصعب الحديث عن تفاوض ناجح دون استراتيجية علمية يقوم عليها، وتجدد الملاحظة أن استراتيجيات التفاوض تختلف مضمونا وحجما باختلاف الصفقات المستهدف إبرامها. وسيتم التطرق فيما يلي إلى دراسة استراتيجية التفاوض من خلال آليته ومهاراته ومراحله.

#### المطلب الأول: آلية التفاوض.

من مواصفات التفاوض الناجح اتباع أساليب (تقنيات، تكتيكات) التفاوض والإلمام بالمهارات التفاوضية:

#### أولاً: أساليب التفاوض.

يقصد بأسلوب التفاوض خطة التفاوض أو طريقة التفاوض، وأسلوب التفاوض بهذا المعنى يتغير بتغير مجرى المفاوضات وظروفها، فقد يستعمل المتفاوض أسلوبا معينا في بداية المفاوضات، ثم ينتقل لاستخدام أسلوب آخر مع تقدم المفاوضات، وقد يرى أن يرجع إلى الأسلوب الأول، أو ينتقل إلى أسلوب ثالث، كل ذلك حسب معطيات ومجريات التفاوض. فلا ترتيب زمني بين أساليب التفاوض، وهذا مما يميز أساليب التفاوض عن خطوات التفاوض التي تتوالى مرتبة ترتيبا زمنيا. وتوجد ثلاثة أساليب مشهورة للتفاوض هي:

أ- أسلوب الموقف التفاوضي:

الموقف بين المتفاوضين هو موقف لحظي، يرتبط بعناصر اللحظة التي يتم فيها التفاوض بين أطراف القضية التفاوضية، ومن ثم وجب معرفة هذا الوقت بدقة ووضوح من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذي يعيشه المتفاوضون في اللحظة التفاوضية بالضبط، فاتخاذ الموقف التفاوضي مرتبط بعنصر الزمن مباشرة فيجب على المتفاوض القدرة على اتخاذ الموقف المناسب في الوقت المناسب لا قبله ولا بعده.

ووسيلة التفاوض في هذا الأسلوب هو الاستماع الجيد وطرح الأسئلة وجمع المعلومات لبناء فكرة واضحة حول القضية التفاوضية بخصوصها، ومن ثم اتخاذ موقف مبدئي من المفاوضات. وليس بالضرورة أن يكون الموقف المبدئي دقيقا كليا، وإنما يجب أن يتضمن على الأقل "الحد الأدنى من المكاسب" التي يرغب المتفاوض في تحقيقها من خلال الصفقة. فمثلا إذا كان المتفاوض في مركز البائع فيجب عليه اتباع أسلوب الموقف التفاوض والوصول إلى الثمن الأدنى الذي يحقق مصالحه التجارية (الربح)، وما فوق هذا الثمن المبدئي يتركه للتفاوض، لأن مصلحته في البيع بأعلى سعر ممكن، ولكن قبل ذلك يجب أن يعرف السعر الأدنى الذي لن ينزل عنه مهما كانت ظروف ومسارات التفاوض.

وجدير بالذكر أنه لا يشترط التصريح بالموقف التفاوضي، بل أن الغالب الأعم من الحالات لا يُعلم المتفاوض المفاوضات الآخر بموقفه التفاوضي المبدئي، وإنما يتخذ كل متفاوض ذلك الموقف في قرارة نفسه لكي يوجه المفاوضات على أساسه. كما تجدر الإشارة إلى أن الموقف التفاوضي قابل للتعديل بل وللتغيير الكلي إذا استجدت أمور في المفاوضات تدعو إلى ذلك.

#### ب- أسلوب الحوار التفاوضي:

الحوار هو سلاح المتفاوض الفعال وأداته الرئيسية، ولذلك وجب أن يتصف المتفاوض بالذكاء والرشد والحكمة في حواراته مع المتفاوض الآخر، فكل كلمة يتفوه بها المتفاوض لها أهميتها ويجب أن تكون محسوبة ودالة على أمور يقصدها المتفاوض فعلا. بل إن دقة الحوار التفاوضي تتعدى نطاق الكلمة إلى نطاق الحرف إن صح التعبير، فاستخدام أدوات التعريف أو التأكيد يجب أن يكون بشكر مدروس، فالحوار في التفاوض هو عبارة عن مباراة ذكية بين أطراف التفاوض تستخدم فيه كل مهارات الحوار، وتجدر الملاحظة أن الحوار التفاوضي لا يشمل الجمل والكلمات المستعملة فقط، بل يتعداها إلى الحركات (لغة الجسد) والسكنات (أوقات الصمت) التي يجب أن تُستخدم جميعا بشكل صحيح.

ووسيلة المتفاوض في هذا الأسلوب هو المبادرة بطرح رأيه بطريقة منظمة ومتسلسلة مستعملا ما أمكن من حجج وأدلة تدعم طرحه، دون أن يغفل عن موقفه التفاوضي، فهو أساسا بصدد الدفاع عنه ومحاولة إقناع الطرف الآخر به.

### ج- أسلوب الضغط التفاوضي:

يحتاج المتفاوض في كثير من الأحيان لممارسة نوع من الضغط الذكي الدبلوماسي على المتفاوض الآخر، لأن الأخير كثيرا ما يكون مهتما بالصفقة إلا أنه تعذبه حالة من التردد في إبرامها، وقد يعود سبب التردد لتخوفه من عدم تحقيق أرباح أو عدم جاهزيته للمضاربة بأمواله أو نقص معلوماته بخصوص الصفقة .... وفي مثل هذه الأحوال، يبادر المتفاوض الماهر إلى دفع المتفاوض المتردد إلى حسم موقفه إيجابا (إبرام الصفقة)، من خلال الإسراف في شرح مزايا الصفقة (المبالغة في جودة منتوجه وكثرة الطلب عليه في السوق مثلا)، أو إعطاء ضمانات معينة (كاقترح إمكانية إرجاع البضاعة لو واجه التاجر المشتري صعوبة في بيعها مثلا)، أو تسهيل وفاء الطرف الآخر بالتزاماته (كالاتزام بالتسليم في موطن الطرف الآخر)، أو تنبيهه إلى احتمال تضييعه للصفقة لوجود عروض أخرى في الانتظار ... .

ولعل من المطلوب -في هذا المقام- التنويه بدقة الحدود الفاصلة بين الضغط التفاوضي (المسموح به وهو أساليب التفاوض) والإكراه بنوعيه المادي والمعنوي (غير المشروع والذي قد يؤثر على صحة العقد النهائي). ومؤدى ذلك أن كل تحفيز للمتفاوض الآخر لإبرام الصفقة يدخل ضمن أسلوب الضغط التفاوض ما لم يتضمن تهديدا أو اعتداء، ففي حالي التهديد (الإكراه المعنوي) أو الاعتداء (الإكراه المادي) يُفتح باب المساءلة القانونية لمرتكب الفعل من جهة، وتثور إمكانية إبطال العقد لعيب في رضا المتعاقد من جهة أخرى.