

أهمية المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري.

كسنة أمحمد

المقدمة:

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات اليوم، والتغير السريع في بيئة الأعمال وفي أذواق وتطلعات كل المتعاملين مع المؤسسة، وكثرة المخاطر والفرص، وغيرها من المتغيرات الأخرى التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أهداف المؤسسات، وأمام كل هذا وجدت نفسها أمام ضرورة البحث عن ما يضمن لها صمودها وتحديدها لذلك، فتنبّهت إلى المعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا، إذ التحكم في مصادر المعلومات يعتبر مؤهلا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

كما أن للاتصال دورا كبيرا وفعالا في تدفق المعلومات وسيرها السير الحسن بما يخدم مصالح المؤسسة ويضمن لها حسن استغلالها، فهو يمثل أحد الدعائم الرئيسة التي لا يمكن الاستغناء عنها خاصة وأن المؤسسات اليوم تعيش في محيط سريع التطور والتغير في كل المجالات ويحمل في طياته انعكاسات كبيرة. هذا من جهة ويمتاز بحدة المنافسة من جهة أخرى، التي أصبحت تحتّم ضرورة خلق بيئة مواتية وسريعة الاستجابة لكل المتغيرات من خلال تفعيل قنوات الاتصال والاهتمام به كمهارة يجب إتقانها من طرف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في ظل كل التحديات التي تواجهها.

وبزيادة حجم التبادل التجاري وتنوعه وكثرة المتغيرات التي تتحكم فيه، ومع دخول المؤسسات في المنافسة على الأسواق ومحاولة اكتساحها ازدادت أهمية التفاوض التجاري وهو الأمر الذي دفع إلى تدريب المفاوضين وإعدادهم الإعداد الجيد بما يتلاءم مع كل المتغيرات الجديدة، وكذا تبني استراتيجيات تفاوضية تساهم في تحقيق ما تصبو المؤسسات الوصول إليه من أهداف.

أولاً: المعلومات:

تعتبر المعلومات كقوة إستراتيجية سواء بالنسبة للأفراد أم المؤسسات أم الدول، ولهذا فالبحث عنها واستغلالها الاستغلال الأمثل أصبح هو الشغل الشاغل لكل من يسعى إلى تحقيق أهدافه ورسم استراتيجياته.

1- مفهوم المعلومات:

للمعلومات تعريف كثيرة ومتنوعة، اختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب والزمن الذي قدمت فيه، ونذكر أهمها:

• هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. [8، ص28]

• المعلومات: هي بيانات تتعلق بحقائق ومواقف معينة تم وضعها في محتوى ذي معنى لمتلقيها بحيث يضفي عليها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق منفعة معينة. وتعتبر المعلومات مخرجات يتم الحصول عليها نتيجة تشغيل البيانات ووضعها في إطار ذي معنى ودلالة وفائدة، والتي تم توفيرها للمستقبل الذي سوف يستخدمها في صنع القرارات. [1، ص232]

2- المعلومات اللازمة لعملية التفاوض التجاري:

يمكن تقسيم المعلومة اللازمة لعملية التفاوض التجاري إلى ما يلي: [11، ص19 - 22]

• معلومات خاصة بالمؤسسة: تعتبر سياسات وإجراءات البيع التي تتبعها المؤسسة جزءاً من الأنظمة والتعليمات التي يجب الالتزام بها في كل عملية أو نشاط بيعي، كما أن المعرفة والالتزام بهذه السياسات والإجراءات تمكن من زيادة ثقة العملاء بالمؤسسة ومن أهم هذه المعلومات ما يلي:

✓ معلومات عامة عن المؤسسة فيما يخص شكلها القانوني وتاريخها في السوق.

✓ سياسات وأساليب التسعير التي تعتمد عليها المؤسسة.

✓ إجراءات وأساليب تسليم المنتجات إلى العملاء.

✓ الإجراءات والأساليب المعتمدة لإعداد التقارير لمتابعة أنشطة البيع بالمؤسسة.

● معلومات عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة: من المهم أن تكون المعرفة كاملة ودقيقة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة، والمواصفات والخصائص التي تتميز بها هذه المنتجات ومن أهم هذه المعلومات:

✓ أنواع وأصناف المنتجات التي تتعامل بها وتقدمها المؤسسة.

✓ خصائص ومواصفات كل من المنتجات التي تصنعها أو تقدمها المؤسسة.

✓ الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها العملاء من خلال شرائهم المنتجات.

✓ الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة في أذهان المستهلكين.

● معلومات عن المنافسين: إن المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة عن المنافسين في السوق، تساعد على حصر نقاط الضعف والقوة للمؤسسة المنافسة والمنتجات التي تقدمها بالإضافة إلى دورها في تحديد الأساليب المناسبة والتي يمكن اتباعها للتغلب على المنافسة وزيادة حصة المؤسسة في السوق ومن هذه المعلومات ما يلي:

✓ أسماء وعناوين المؤسسات المنافسة وفروعها.

✓ حجم وحصص المؤسسات المنافسة في السوق.

✓ مواصفات المنتجات المنافسة والميزات التنافسية التي تتمتع بها.

✓ الصعوبات والمشاكل التي يعاني منها المنافسون.

● معلومات عن العملاء: على المؤسسة أن تكون على معرفة كافية بعملائها، وخصوصا العملاء الذين تتولى مسؤولية التعامل معهم، ويجب الحصول على معلومات أكثر تفصيلا ودقة فهي تساعد على تنمية العلاقة بالعملاء نتيجة معرفتهم، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى ازدياد ثقة العملاء بالمؤسسة ورغبتهم في التعامل معها، بالإضافة إلى أهميتها في تحديد الأسلوب والحوافز المناسبة التي يمكن أن تدفعهم إلى شراء المنتجات ومن هذه المعلومات ما يلي:

✓ أسماء وعناوين العملاء الذين تتولى مسؤولية التعامل معهم وخدمتهم.

✓ المنتجات التي يفضلها العملاء.

✓ قدراتهم الشرائية وتوقعات احتياجاتهم المستقبلية.

✓ التعرف على عملاء المؤسسة الذين يتعاملون مع مؤسسة أخرى منافسة وأسباب ذلك.

● معلومات عن ظروف السوق: يتطلب ذلك الإلمام بالمعلومات التالية:

- ✓ العادات والقيم الاجتماعية السائدة في المنطقة.
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة بشكل عام.
- ✓ الطبيعة العامة للمنطقة البيعية (صناعية، تجارية).
- ✓ نوعية المؤسسات المنافسة وحجم تعاملاتها في السوق.

3- نظام معلومات التفاوض:

يعتبر نظام معلومات التفاوض سواء في المؤسسات الكبيرة أم الصغيرة من أهم الأشياء التي تملكها، نظراً لأنه يهتم المؤسسة من جهة والمتعاملين معها من جهة أخرى، ولقد أولته المؤسسات أهمية كبيرة سواء من حيث تخصيص تكاليف خاصة به أم من حيث توجيه مزيد من الإشراف والأبحاث والدراسات للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، ضماناً لقيامه بالدور المنوط له وتحقيق الأهداف المرجوة منه بكفاءة وفاعلية.

ويمكن تعريف نظام معلومات التفاوض بأنه عبارة عن تجميع لجملة من العناصر (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية)، بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات تستغل أثناء عملية التفاوض، وتساهم في دعمه بالمعلومات اللازمة لذلك وقت الحاجة إليها.

4- خصائص المعلومة في نظام معلومات التفاوض:

المعلومة في نظام معلومات التفاوض لها سمات كثيرة تميزها عن المعلومة في أي نظام آخر نذكر منها: [121، ص261]

● المعلومة في نظام معلومات التفاوض قد تتنوع مصادرها (من النظام نفسه/ من خارج النظام).

● المعلومة في نظام التفاوض يجب أن يحدد مصدر توثيقها جيداً.

● المعلومة في نظام التفاوض لها نطاق زمني للظهور فيه، فمثلاً يمكن إظهارها قبل مرحلة معينة من التفاوض أو إظهارها بعد مرحلة معينة من التفاوض أو إظهارها في فترة محددة.

● معلومة التفاوض يجب أن يحدد لها درجة ثقة معينة.

• نظام معلومات التفاوض نظام استفساري ولا يتم إدخال معلومات إليه، أي أن المستخدم دوره الأساسي الاستفسار وليس مطلوباً فيه إدخال أي بيانات إلا للمساعدة على الاستفسار.

5- أهمية المعلومات التجارية في عملية التفاوض التجاري:

تمر عملية التفاوض بمجموعة من المراحل المترابطة والتي يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية إذ أن مخرجات كل مرحلة تعتبر مدخلات للمرحلة التي تليها، لذا تعمل مختلف المؤسسات على توفير المعلومات الضرورية التي تتطلبها هذه العملية، ومن ثم تنظيمها والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل بما يخدم مصالح المؤسسة من جهة، والمتعاملين معها من جهة أخرى، ويمكن تلخيص أهمية المعلومات في هذه العملية في النقاط التالية: [4]، ص 24- 28]

• **تفهم المؤسسة التي يمثلها الطرف الآخر:** يجب على المفاوض الخارجي الذي يريد التعاون مع المؤسسة أن يسأل الأسئلة الصحيحة ليحصل على معلومات دقيقة، كذلك يجب أن يتعرف على نوعية صانعي القرارات في المؤسسة وهل هم من متجنبي الفشل أو الطموحين إلى النجاح؟ وهل هم من المحافظين على العادات والتقاليد أم هم من المبتكرين والمطورين؟ بالإضافة إلى ذلك من المهم أن يعرف المفاوض تقاليد المؤسسة وفلسفتها وممنوعاتها.

• **تفهم صانعي القرارات في المؤسسة:** في بعض الأحيان يكون التعرف على الصور الحقيقية للطرف الآخر أمراً بالغ الصعوبة وخصوصاً في المؤسسات المعقدة التنظيم، لأن الطرف الآخر الحقيقي صانع القرار الذي بيده أن يقرر التعامل أو عدم التعامل، فقد يكون أو لا يكون هو الشخص الذي يقوم بعملية التفاوض، وفي بعض الأحيان قد يكون الطرف الآخر أحد ذوي النفوذ على صانع القرار.

• **تفهم الذات:** إن التعرف على الذات هو بداية الحكمة، لذلك يجب على المفاوض أن يتعرف على دوره في عملية التفاوض، والطريقة الفعالة لتفهم الذات هي نفس الطريقة التي تستخدم لتفهم الآخرين، فيجب على المفاوض التعرف على أسلوب اتخاذ القرار والدور الذي يفضل أن يمثلته في المفاوضات والصفات المميزة له. [4]، ص 24- 24]

• **الإلمام بالموضوع والطرف الآخر:** من الضروري التعرف على القضايا التي تهم الأطراف الذين يتم التفاوض معهم؟ وما هي الضغوط التي يشعرون بها؟ وما هي الحلول التي تقدم في

هذه المفاوضات؟ ومعرفة ما إذا كان بالإمكان معرفة أفضل البدائل للوصول إلى تسوية؟ بالإضافة إلى هذا لا بد من الإلمام بالمعلومات التالية: [14]، ص 115]

✓ أن يكون عند المفاوض معلومات وافية ومدروسة عن الطرف المفاوض الآخر وعن مطالبه، وما هي الحدود الدنيا التي يمكن أن يقبل بها، وكذلك معلومات عن شخصية رئيس الفريق المفاوض الآخر وعن كل عضو من أعضائه ومستواهم العلمي وخبرتهم السابقة، ودراسة عن شخصية كل منهم وعاداته ونقاط الضعف والقوة لدى كل منهم وذلك بكافة الوسائل.

✓ التعرف على الدوافع السلوكية للطرف المفاوض الآخر بقصد التنبؤ عما يكون عليه سلوكه أثناء المفاوضات. اتجاه التأثيرات والمناقشات المختلفة أمر هام وضروري.

✓ توافر المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الآخر وعن نوعية مطالبه التفاوضية، ومستوى قدراته، والمستوى التعليمي والعملية، لأعضاء الفريق المفاوض، إضافة إلى التعرف على مركزهم ومواقفهم الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار لدى كل واحد منهم، وهذه المعلومات بالضرورة تساعد على معرفة الأساليب التفاوضية للطرف الآخر وكيفية إدارته للعملية التفاوضية، وبالتالي كيفية التصدي لطروحاته التفاوضية على شتى أنواعها.

• معرفة الظروف التي ستجري فيها عملية التفاوض: إن أهم شيء يساعد على إتمام عملية التفاوض بنجاح هو معرفة الظروف التي ستجري فيها هذه العملية، وهو ما يتطلب ضرورة الإلمام بكل المعلومات التي تساعد في كشف خفايا هذه الظروف ويتمثل ذلك أساسا فيما يلي: [20]

✓ تجميع المعلومات حول البيئة التي ستجري فيها عملية التفاوض في الظروف الاقتصادية والسياسية والقيام بتحليلها وفهم كيفية استخدامها من طرف فريق التفاوض.

✓ إن عملية التفاوض هدفها دائما هو إيجاد حل لمشكل معين، وهو ما يوجب على فريق التفاوض تحديد المشكل تحديدا دقيقا وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة حول سبب هذا المشكل، وأين يمكن إيجاد حل له وكيف يتم ذلك.

✓ نظرا للدور البارز الذي يلعبه تماسك فريق التفاوض في كسب الموقف، فمن الضروري جمع المعلومات اللازمة فيما يخص ثقافة وشخصية كل عضو من أعضاء هذا الفريق، ومعرفة نقاط الضعف والقوة وذلك للقيام بتوزيع الأدوار بينهم توزيعا يتلاءم مع شخصية وثقافة كل فرد.

✓ ضرورة جمع المعلومات عن مكان وموعد التفاوض وكيفية إعداد هذا المكان إعداداً يساعد على الوصول إلى حلول مرضية.

✓ ضرورة وضع خطة: كأي عمل آخر فإن التخطيط هو الخطوة الأولى في سلم النجاح، وحتى يستطيع الفرد أن يضع خطة فإنه من الضروري عمل بحث في خلفية الموضوع الذي سيفاوض الآخرين فيه، ومعرفة كافة القضايا والمواضيع التي تحيط بالموضوع، ومن المهم جداً أن يكون لديه وجهة نظر خاصة به حول الموضوع محل التفاوض، وأن يعرف وجهة نظر كل من سيدخل معهم في عملية التفاوض حول نفس الموضوع.

ثانياً: الاتصال:

مما يكاد يتفق عليه كل الباحثين أن الاتصال هو العصب الرئيس للمؤسسة الذي تضمن من خلاله التدفق الحسن للمعلومات وهو القناة الرئيسة التي تمكنها من الاتصال بالبيئة الداخلية والخارجية لها، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة تفعيل الاتصال والنظر إليه كوسيلة إستراتيجية ذات أبعاد إيجابية يجب استغلالها لصالحها.

1- مفهوم الاتصال:

نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون للاتصال:

• **يعرف الاتصال بأنه:** العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال (مثيرات) رموزاً لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة. [15]، ص 257

• **الاتصال هو إرسال المعلومات بأي شكل (صوت، بيانات، نصوص، صور) من مكان إلى مكان آخر باستخدام الوسائل الالكترونية أو الضوئية، أما اتصالات البيانات فهي مصطلح أكثر تخصصاً ويصف عملية نقل واستلام البيانات من خلال الاتصالات التي تربط بين حاسوب واحد أو أكثر ومعدات إدخال وإخراج متنوعة. [10]، ص 91**

• **ويعرف الاتصال بأنه:** العملية التي من خلالها يتم تدفق وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والمشاعر على مختلف الاتجاهات بين وحدات المشروع المختلفة. هذا من جهة ومن جهة أخرى بين المشروع أو المؤسسة أو البيئة الخارجية والعكس. ويتم هذا التبادل لتنسيق الجهود وتبادل وجهات النظر والآراء

والأفكار والمعلومات والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل ومشاكله حتى يتم تحقيق التفاهم بين العاملين بالمشروع وإحداث التأثير والاستجابة المطلوبة لديهم. [161، ص186]

ومن خلال سردنا لجملة التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، عبر قنوات معينة بهدف تحقيق أهداف واضحة، ومن ثم تلقي الاستجابة أو عدمها عن طريق التغذية العكسية.

2- فعالية الاتصال ودوره في نجاح عملية التفاوض التجاري؛

نظرا لأهمية الاتصال ودوره الفعال في تحقيق الأهداف التفاوضية، اهتمت العديد من المؤسسات بكيفية الارتقاء بمستواه، وتنويع قنواتها وتفعيلها، ومن ثم توسيع دائرة النجاح المطلوب أثناء عمليات التفاوض التجاري التي تمارسها مع أطراف أخرى.

2- 1- **مقومات فعالية الاتصال:** لكي يتحقق لعملية الاتصال النجاح لا بد أن تركز على مجموعة من المقومات أو الركائز وهي:

- لا بد أن تكون الفكرة المراد نقلها واضحة ومحددة في ذهن المرسل.
- يجب أن يكون الشخص المستقبل مستعدا ومهيأ لاستقبال الفكرة التي يقوم المرسل بإرسالها.
- يجب أن يتوافر للمستقبل القدرة على تنفيذ ما جاءت به الرسالة.
- إزالة العوائق والحواجز التي تعترض الرسالة أثناء عملية الاتصال. [161، ص188]
- ومن أجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال وهي:
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
- تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالشكل الأمثل.
- تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل).
- المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية

الراجعة. [131، ص253]

2-2 دور الاتصال في إشباع حاجيات المفاوضين: يشكل الاتصال أحد العوامل الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها أثناء عملية التفاوض التجاري، وهو أحد الدعائم المحورية لذلك، إذ أن حاجة المفاوضين له ملحة، خاصة فيما يتعلق بإجراء المشاورات، واتخاذ القرارات التي تصاحبها درجة كبيرة من المخاطرة، أو في حالة السعي إلى تعظيم دالة هدفهم، في الوقت الذي تكون المعلومات المتوفرة لديهم محدودة أو غير كافية، مما يضطرهم إلى تكثيف عمليات الاتصال، بحثاً عن المعلومة من مظانها.

2-3 دور الاتصال في تنمية مهارات التفاوض: إن تنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد، في مختلف المجالات التي تحتاجها المؤسسة، يتطلب نوعاً من الاستمرارية في التدريب، يرافقها تطوير في العلاقات مع التركيز على معالجة المشاكل بينهم، وخلق نوع من الموازنة بين أهدافهم وأهداف المؤسسة. وكل هذا يلعب الاتصال فيه دوراً بارزاً، يمكن أن تترجمه النتائج المحصلة من جراء عملية التفاوض التجاري وتشكل المهارات لب القوى البشرية المتفاعل مع العملية الإنتاجية، وهي تشكل أحد المدخلات الفاعلة التي لا يمكن أن تغني عنها أي معدات أو ميكينات آلية، ويلعب العد السيكولوجي دوراً هاماً في مجال المهارات البشرية اللازمة". [3، ص18]

ولكي يصبح الشخص مفاوضاً ناجحاً فهو بحاجة إلى توفر أو تطوير المهارات التالية:

- القدرة على التخطيط والإعداد المناسب، بما في ذلك وضع أهداف ذكية لعملية التفاوض.
- التقييم الدقيق لحاجة وأهداف الأطراف الأخرى.
- تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة من أجل الوصول إلى المعلومات اللازمة التي تكون مهمة أثناء عملية التفاوض.
- مهارة إدارة الوقت.
- القدرة على المناورة والمساومة وحسن التصرف في الأزمات.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة وقبول الرأي والرأي الآخر.
- الهدوء والمحافظة على التوازن النفسي والبعد عن التشنج والشد العصبي والسيطرة على الانفعالات.

• **اليقظة المستمرة:** وتعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض قائم على حسن التخطيط والتنظيم والإعداد وتوزيع الأدوار والتدريب على ممارستها وتنسيق أدائها وهو ما يطلق عليه اليقظة التفاوضية. [51، ص99]

2- 3- **دور الاتصال في قيادة العملية التفاوضية:** تبدأ أهمية الاتصال في قيادة العملية التفاوضية، من لحظة التفكير فيها حتى نهايتها، وذلك من خلال إيجاد إستراتيجية تضمن النتائج الإيجابية لها، مما يؤكد ضرورة الإلمام بمهارات اتصالية عديدة ومختلفة، والعمل على تميمتها، يصاحب ذلك اهتمام واضح بالمبادئ والقوانين التي تفرضها جلسات التفاوض التجاري، وحتى يكون الاتصال فعالاً ومحققاً لأهداف التفاوض يجب أن يحد المفاوضون ثلاثة أشياء وبصورة مستمرة ومتزامنة طوال المفاوضات وهي: [71، ص149]

- التركيز باستمرار على أعماله وأفعاله وإيماءاته المقصودة.
- التركيز باستمرار على كيفية رد فعل الجانب الآخر.
- فحص بيانات وأعمال الأشخاص الجالسين على مائدة التفاوض.

ثالثاً: التفاوض التجاري:

لقد أدى تداخل المصالح وتشابكها وكثرة الخلافات وانتشارها من جهة، وارتفاع وتيرة التنافس بين المؤسسات من جهة أخرى، إلى ضرورة البحث عن العملية المثلى التي تحد من هذه الخلافات وتحقق الإشباع الممكنة لكل المؤسسات، وكان التفاوض هو السبيل الوحيد للتفاهم والتوافق الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق ذلك، والمبرر لذلك هو ارتباطه بجميع الميادين والعلاقات بمختلف أشكالها سواء بين المؤسسات أم بين الأفراد. ويعتبر التفاوض التجاري أحد هذه الأشكال، وهو ما سنتناوله في النقاط التالية:

1- مفهوم التفاوض التجاري:

- يعرف التفاوض بأنه شكل من التفاعل تحاول فيه الحكومات والمنظمات والأفراد إدارة بعض مصالحهم العامة المتصارعة، وهو عملية صريحة تتعلق بمشروعات أو مقترحات مضادة. [21، ص106]

• عرفه كيندي بأنه العملية الخاصة بحل النزاعات بين طرفين أو أكثر، والذي من خلاله يقوم الطرفان أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما. [19، ص15]

• يرى فاوئر أن التفاوض هو عملية تنطوي على التفاعل والذي من خلاله يشعر الأطراف أن لديهم الحاجة ليشتركوا معا في الوصول إلى مصلحة واحدة، ولديهم في البداية أهداف متفاوتة، وإنما يسعون إلى استخدام الحوار والإقناع لحل الخلافات وتقريب وجهات النظر للتوصل إلى حل مقبول ويحقق مصالح الجميع. [18، ص103]

• التفاوض التجاري هو مناقشة مشتركة لعناصر مشروع عقد مقترح تهدف الوصول أو تصور مشترك مقبول بين الطرفين. [06، ص64]

• يعني التفاوض التجاري وجود موقف بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية التجارية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. [21]

مما سبق يمكن تعريف التفاوض التجاري بأنه أحد أشكال التفاوض التي لا يمكن الاستغناء عنها، ويمثل الأسلوب الأنجع لتحقيق أهداف المؤسسة وحل نزاعها، وذلك في إطار علاقة تجمع طرفين أو أكثر.

2- مجالات التفاوض التجاري؛

يمكن تحديد أهم المجالات التجارية التي يستخدم فيها التفاوض كالتالي: [12، ص28]

- نشاط الشراء وتأمين الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج.
- نشاط البيع وتصريف الفائض من المنتجات والراكد والتالف.
- نشاط التصدير للدول المختلفة.
- نشاط الاستيراد من الدول المختلفة.
- نشاط الترويج للمنتجات والخدمات.

- نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الأموال اللازمة.
- نشاط الإنشاءات والتوسيعات والتجديدات.
- نشاط الأفراد والعلاقات العمالية.
- نشاط الحصول على حقوق الإنتاج وحقوق المعرفة وامتيازات العلاقات التجارية وبراءات الاختراع.

3- أسس وشروط عملية التفاوض التجاري:

نشير إلى بعض الأسس والشروط التي يجب توافرها في عملية التفاوض والتي تعتبر كقيود يجب مراعاتها عند اختيار المفاوضين. [09، ص169]

- 3- 1- **الأسس:** وتشمل على ما يلي:
 - عدم المساومة على المبدأ أو الهدف الرئيس.
 - التفاوض من موقع القوة والثقة والتناسق والتماسك والصبر.
 - تعزيز المركز التفاوضي من خلال اختيار الخصم واختيار أسلوب ملائم للتأجيل وضبط الانفعالات مثلاً.

- الاستحثاث: أي ترك الفرصة كاملة للطرف الآخر لذكر ما لديه من طروحات.
- الدراما الجماعية: أي تمثيل عملية التفاوض داخل الشركة قبل تنفيذها في الواقع.
- انتهاز الفرص مع توقع الأسوأ.

3- 2- **الشروط:** وتتمثل فيما يلي:

- توافر السلطة اللازمة لاتخاذ القرار لفريق التفاوض.
- الإعداد الجيد لخطة التفاوض.
- دراسة القواعد الحاكمة للتفاوض.
- عدم الاعتراف بقاعدة المباراة ذات المجموع الصفري.
- فهم كل طرف لحاجة الطرف الآخر.

4- أثر بعض المتغيرات على عملية التفاوض التجاري؛

تتميز عملية التفاوض التجاري عن غيرها من عمليات التفاوض الأخرى، بكونها تعتمد على مدى ثقافة المفاوضين، بالإضافة إلى درجة الخبرة في هذا المجال، والقدرة على تسيير الوقت وإدارته بطريقة فعالة، كل هذه المتغيرات تولد عنها اهتمام واضح من طرف المؤسسات، إذ أنه كلما أمكن التحكم فيها انعكس ذلك بشكل إيجابي على نتائج عملية التفاوض التجاري، وسنحاول إبراز أثرها فيما يلي:

4- 1- تأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض التجاري: تزداد مشكلة التفاوض تعقيدا

عندما يكون أطراف هذه العملية ينتمون إلى ثقافات مختلفة، فعادة ما تعكس لغة التفاوض وأسلوب الحوار ثقافة كل طرف، وتشمل الثقافة أنماط السلوك التي يكتسبها الشخص من بيئته التي عاش فيها بالإضافة إلى كونها نمطا من المفاهيم والقيم التي تدعم ذلك السلوك، كما تنعكس ثقافة الشخص على اللغة التي يستخدمها المفاوض والتي قد يفسرها الآخر تفسيراً مغايراً تماماً لما أراد أن يوصله الطرف الأول. [051، ص104]

ويؤكد سالاكويوز أن هناك عشر وسائل تؤثر بها الثقافة على المفاوضات وهذه الوسائل

هي: [071، ص170]

- هدف التفاوض
- موقف التفاوض: فوز/خسارة أو فوز/فوز؟
- الأسلوب الشخصي: غير رسمي أو رسمي؟
- الاتصال: مباشر أو غير مباشر.
- الحساسية المrehفة للوقت: مرتفعة أو منخفضة؟
- النزعة العاطفية: مرتفعة أو منخفضة؟
- شكل الاتفاق: عام أو محدد؟
- بناء الاتفاق: من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل؟
- تنظيم الفريق: رئيس واحد أو إجماع رأي المجموعة؟
- تحمل المخاطر؟ مرتفع أو منخفض؟

4- 2- أثر الخبرة على عملية التفاوض التجاري: إن عملية التفاوض التجاري التي توصف بالنجاح، هي تلك التي تكون ناتجة عن خبرة عميقة مدعومة بجملة من المعارف المكتسبة، وتعتبر الخبرة من أكثر العناصر فاعلية وتأثيراً وهي المفتاح الأساسي لشفرات هذه العملية، كما أنها أداة داعمة لكل مرحلة من مراحلها، ولا تقتصر الخبرة فقط على جوانب معينة من موضوع التفاوض وإنما تتسع لتلم بكل ما له صلة بذلك، وهذا ما يتطلب الاستفادة من تراكم الخبرات بما يخدم الأهداف المرسومة.

• إن الخبرة والاحتكاك مهارة أساسية يجب أن يتحلى بها فريق التفاوض حتى يمكنهم التغلب على معوقات الصفقات، وهذه الخبرة تتوالد نتيجة الاحتكاك المباشر بأطراف التفاوض والاستمرارية في هذا المجال. [071، ص570]

• قد تحتاج بعض المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية، أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضواً من كل فريق وعدداً قليلاً من الاختصاصيين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية فالاختصاصيون يقومون بدور مزدوج فهم يتفاوضون مع نظرائهم من الطرف الآخر حول بعض المسائل ذات العلاقة المباشرة باختصاصاتهم، أما عند طرح المسائل ذات المخاطرة فيصبح دورهم كمستشارين ينفذون قرارات الفريق الثاني إذ يقدمون له النصيحة والمشورة وكمثال على ذلك قد يطلب المفاوض التجاري من محاميه أن يوضح له الأخطار الناجمة أو يرسم السياسة التي يرغب في اتباعها، وسيترك للمحامي فرصة التعبير عن تلك السياسة في صيغة معينة. [171، ص122]

4- 3- أثر الوقت على عملية التفاوض التجاري: من أهم الموارد التي ساهمت في تطوير المؤسسات مورد الوقت، إذ أن استغلاله الاستغلال الأمثل كان هو العجلة الفاعلة في تحقيق التطور والرقي، ومن هنا فإن المنافسة الحقيقية هي المنافسة على استغلال الوقت وذلك بتحقيق الأهداف المنشودة في أوقاتها المحددة، ولا شك أن من لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر كما يقول بيتر دراكر. وتعد مشكلة تسيير الوقت أثناء العملية التفاوضية من أهم ما يعترض طريق المفاوضات، لذلك أصبح من الضروري البحث عن السبل الموصلة إلى استغلال الوقت.

خلاصة:

تبين لنا من خلال ما سبق:

- أن المشكلة بالنسبة للمؤسسات لم تعد هي البحث عن المعلومات بقدر ما أصبح هو كيفية استغلالها الاستغلال الأمثل مع ضمان كيفية تدني تكاليفها سواء في البحث أم التخزين أم الاستعمال.
- الاتصال هو القناة التي من خلالها يتم تدفق المعلومات وبالتالي تركيز المؤسسات على تفعيل عملية الاتصال والخروج عن الأنماط التقليدية لهذه العملية.
- يعتبر التفاوض التجاري الأسلوب الأنجع لتحقيق أهداف المؤسسة وحل نزاعها.
- يعتبر نظام معلومات التفاوض أداة داعمة لعملية التفاوض التجاري، من خلال توفير المعلومات اللازمة والضرورية وقت الحاجة إليها.
- للمعلومة أهمية كبيرة وواضحة خلال كل مرحلة من مراحل التفاوض التجاري.
- تتم عملية التفاوض التجاري تحت تأثير بعض المتغيرات، كدرجة النفوذ التي يتمتع بها المفاوضون، وارتباطهم بثقافة معينة، كما أن للخبرة تأثيرا كبيرا على هذه العملية، بالإضافة إلى مدى تسيير الوقت بكفاءة.

المراجع:

- 01- ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005.
- 02- جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
- 03- سلطان جري غزاي العتيبي، مدى فعالية التدريب في تنمية المهارات الخاصة بالمراقبة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 04- شركة مركز القرار للاستشارات، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2002.
- 05- صباح حميد علي، غازي فرحات أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 06- طالب حسن موسى، الموجز في قانون التجارة الدولية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997.

- 07- عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2008.
- 08- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 09- عبد السلام أبو قحف، التسويق السياسي: فن البيع- التفاوض، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، 2004.
- 10- عماد الصباغ، نظم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2004.
- 11- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مندوب المبيعات: التقارير والمعلومات البيعية، المملكة العربية السعودية.
- 12- محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة، دون طبعة، مصر، دون سنة نشر.
- 13- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2001.
- 14- محمود علي، محمد عوض الهزيمة، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط.2006، 1.
- 15- محمود فتحي عكاشة، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، بل برنت للطباعة والتصوير، بدون طبعة، القاهرة، 1997.
- 16- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، بدون سنة.
- 17- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 18- Fowler A. Negotiation: skills and strategies. Institute of personnel management. London. 1990.
- 19- Kennedy. G. and Mcmillan. j. Managing negotiation. Business Books. Limited. London. 1987.
- 20- www.ngoce.org/altfunds.htm
- 21- www.uaec.com